



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la empresa “CATHOLIC RELIEF SERVICES ECUADOR”, de la ciudad de Quito. Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORES: René Germánico Rubianes Guerrero
Cisne Narcisa Tandazo Tandazo

DIRECTORA: Mgs. Graciela Castro Iñiguez

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2009

Mgs. Graciela Castro Iñiguez,
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes: René Germánico Rubianes Guerrero y Cisne Narcisa Tandazo Tandazo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Agosto 05 del 2009

f)

DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Nosotros, René Germánico Rubianes Guerrero y Cisne Narcisa Tandazo Tandazo declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos 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”

Autores:

René G. Rubianes G.

Cisne N. Tandazo T.

AUTORIA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....

René G. Rubianes Guerrero

.....

Cisne N. Tandazo Tandazo

DEDICATORIA

De una manera muy especial, dedico este trabajo a mi esposa Cathy, a mis hijas Andrea y Gaby, quienes con su paciencia y comprensión lograron hacer cumplir un deseo más de superación personal y profesional.
A mi Dios, mi guía y amigo inseparable

Muchas Gracias

RENE

DEDICATORIA

A Dios por regalarnos la vida y por permitirnos lograr nuestras metas y objetivos deseados, ya que inspirados en su fe, logramos culminar con éxito nuestra carrera profesional.

A mis padres quienes siempre han sido mi pilar de apoyo en mi diario vivir y alcanzar mi meta deseada, a mi abuelita y hermanos por brindarme su ayuda; a mi hijo Cristhofer Jossué y Rodrigo quienes son mi fuerza y camino a la superación.

NARCISA

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento al personal de Catholic Relief Services y de manera especial a quienes trabajan en el área de Emergencias y Gestión de riesgos, así como al responsable del área de monitoreo y evaluación, por su gentil colaboración al proporcionar la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro agradecimiento a la Mgs. Graciela Castro, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo y, a quienes por medio de la institución son beneficiarios de los proyectos de desarrollo en la provincia de Loja.

Los autores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Certificación	iii
Declaración y cesión de derechos	iv
Autoría	v
Dedicatoria	vi - vii
Agradecimiento	viii
Índice de contenidos	ix - x
Resumen ejecutivo	xi - xiii

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Base Legal	5
1.3. Organigrama	6
1.4. Plan estratégico	
1.4.1. Misión	7
1.4.2. Visión	7
1.4.3. Valores	7
1.4.4. Objetivos	12

CAPÍTULO II MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Planificación	
2.1.1. Estratégica	20
2.1.2. Corporativa	21
2.1.3. Operativa	21
2.2. Indicadores	
2.2.1. Conceptos	22
2.2.2. Características	22
2.2.3. Importancia	22

2.2.4. Clasificación	23
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	23
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores	24
2.3. Cuadro de mando integral	
2.3.1. Perspectiva Financiera	24
2.3.2. Perspectiva procesos internos	26
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento	27
2.3.4. Perspectiva cliente	27
CAPÍTULO III	DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos	29
3.2. Preparación de indicadores	31
3.3. Diseño cuadro de indicadores	33
3.4. Análisis e interpretación	46
3.5. Informe	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	49
2. Recomendaciones	50
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	53

RESUMEN EJECUTIVO

El tema de investigación “ Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión de la empresa Catholic Relief Services, consiste en una investigación realizada a partir de la revisión de su plan estratégico general y de su Plan Operativo anual, enfocado hacia uno de sus objetivos generales que en el que CRS y sus socios fortalecidos mutuamente promueven capacidades en la organizaciones comunitarias indígenas y afro ecuatorianas de zonas rurales, para su inclusión social, económica y productiva, cuyo resultado esperado en el tema de gestión de riesgos es que las comunidades organizadas y socios de CRS participen e incidan en la visión y proceso de gestión de riesgos para el desarrollo local.

La institución para la cual estamos aportando con esta investigación, nos ha solicitado trabajar en el proyecto “Fortalecimiento de las capacidades locales y mejoramiento de la coordinación para reducir el riesgo de las poblaciones más vulnerables en áreas más propensas a desastres de la Provincia de Loja” y tomar algunos de sus objetivos como muestra. La justificación de este pedido es que tres meses antes de finalizar el proyecto, el personal técnico y administrativo, miembros del equipo del área de emergencias, decidió retirarse de la institución. La investigación se basará en evaluar la gestión y cumplimiento de los indicadores propuestos en esta investigación.

Basados en este objetivo y dada la magnitud y alcance de las áreas en las que CRS apoya, hemos tomado para esta investigación, el área de atención a emergencias y gestión de riesgos, basada en el proyecto ejecutado en la provincia de Loja en los cantones de Chaguarpamba, Gonzanamá y Olmedo.

La exposición de Loja a los riesgos naturales debido a su ubicación geográfica y los factores geológicos y climáticos, en la provincia, ha aumentado el nivel de riesgo de manera drástica en los últimos decenios a causa de crecimiento demográfico, el aumento de la vulnerabilidad socioeconómica y la degradación ambiental. Más concretamente, la expansión de los asentamientos humanos en zonas de mayor exposición, la degradación ambiental, la mala calidad de la vivienda y la infraestructura, y la falta de capacidad para prevenir y responder a los fenómenos naturales han aumentado el riesgo y el impacto de los desastres naturales. No sólo la pobreza y la vulnerabilidad socioeconómica aumenta el riesgo y el impacto de los desastres naturales, pero, a su vez, los desastres naturales aumentan la pobreza e interfieren con el desarrollo de las ya empobrecidas comunidades.

En general, los recursos utilizados en la rehabilitación de las poblaciones afectadas provienen de reasignaciones presupuestarias, lo que deja poco o ningún dinero para la ejecución de nuevos proyectos.

En Loja el 42% de la población vive en extrema pobreza, 24% no tiene servicios sanitarios (alcantarillado, sistema séptico o letrina), sólo el 44% tiene agua potable en sus hogares y el 75% no tiene acceso al servicio telefónico. Estas estadísticas consideran las zonas rurales y urbanas, por lo tanto, es importante señalar que las estadísticas por sí solo, en las zonas rurales son mucho más alarmantes de lo que algunos estadistas describen. El objetivo del proyecto es trabajar especialmente con gente de aquellos grupos especialmente vulnerables que viven en las zonas rurales de los cantones de Chaguarpamba, Gonzanamá, y Olmedo. Estas áreas son las zonas susceptibles a deslizamientos de tierra durante todo el año y también la zona de mayor riesgo para la actividad sísmica en la provincia de Loja. En las zonas del proyecto, el 89,9% de la población es pobre y el 57,8% son extremadamente pobres. El 80% de la población carece de acceso a los servicios básicos. El 56% de la población es menor de 25 años con una media de 6,1 años de escolaridad, mientras que el 27% de los niños menores de cinco años sufren de diarrea y el 42% de las infecciones del tracto respiratorio superior.

Además de que sufren de deficiencias en la salud y la educación, y las limitaciones económicas han obligado a los beneficiarios del proyecto a vivir en zonas expuestas a peligros naturales, viviendo sobre empinadas o en las zonas bajas que son particularmente vulnerables a los terremotos y a los deslizamientos de tierras. Esta vulnerabilidad geográfica, junto con la mala calidad y la no existencia de la infraestructura adecuada, así como la falta al acceso a los servicios básicos, cuando se produce un desastre natural, este se agrava y puede ser fatal.

Los beneficiarios son seleccionados sobre la base de su nivel de vulnerabilidad y no se hace distinción por motivos de raza, religión, ideología política o condición social.

De esta manera enfocamos esta investigación en este proyecto ya que CRS es un Organismo Internacional de Desarrollo (ONG), y posee múltiples objetivos, y sus metas no siempre pueden expresarse en términos cuantitativos. Los Indicadores de Gestión, proporcionarán información a la gerencia sobre la evolución de varios aspectos relevantes del proyecto.

Esta investigación está compuesta por tres capítulos: el capítulo uno trata sobre los antecedentes de la empresa, su historia, su trabajo, su misión y visión, su estrategia de trabajo, constitución de su personería jurídica y su forma legal de operación en el Ecuador.

El capítulo dos trata el marco teórico de la investigación, el mismo que contiene una serie de conceptos claves sobre indicadores, características e importancia, clasificación de los mismos, su formulación y presentación. Hay aspectos importantes que componen el cuadro de mando Integral desde varias perspectivas.

El capítulo tres, trata el desarrollo de la investigación, para el que hemos utilizado una serie de recopilación de datos, así como la obtención de medios de verificación, con la finalidad de permitirnos el desarrollo y posibilidad de que el resultado que nos entreguen los indicadores, sean verídicos en relación al desempeño y alcance del proyecto escogido.

El alcance de los objetivos en general de este proyecto, presentan un resultado favorable para la institución, un limitante después de la ejecución del proyecto es la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo, posterior al término del proyecto. No es suficiente que los objetivos del proyecto se logren, es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar del entorno que pueda verse posterior al término del proyecto.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Descripción de la empresa.

En las últimas cinco décadas Catholic Relief Services ha servido a los grupos más vulnerables del Ecuador con una inversión que supera los 60 millones de dólares en programas de ayuda humanitaria, preparación y respuesta ante desastres naturales y programas de desarrollo rural. El trabajo en Ecuador inició en 1955 con la entrega de alimentos, medicinas, ropa y desayunos escolares, a través del Departamento de Promoción Humana de la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.

En la década de los 80s, Catholic Relief Services (CRS) incorporó en su trabajo el enfoque de desarrollo sostenible buscando que los participantes de los proyectos se involucren en el mejoramiento de condiciones de producción agrícola, manejo de suelos, generación de ingresos y cuidados de salud. En la actualidad, el enfoque de Desarrollo Humano Integral busca, además de mejorar los activos y la condición de vida de los más pobres, desarrollar relaciones democráticas y solidarias en los hogares, las comunidades y la sociedad en general. Adicionalmente, el trabajo cercano y en asocio con las organizaciones de la Iglesia Católica, y otras instancias que comparten objetivos, principios y enfoques dirigidos a lograr el bien común, nos da la posibilidad de servir a quienes más lo necesitan.

Gracias a la confianza de los donantes, y el trabajo en coordinación y asocio, fortalece las capacidades locales y promueve el protagonismo de los pobres y excluidos. Las relaciones de cooperación con organizaciones de gobierno, de la sociedad civil y plataformas de derechos humanos, permiten incidir y lograr estructuras y prácticas solidarias dirigidas a *transformar el mundo*.

Desde hace más de 50 años, Catholic Relief Services (CRS) y sus socios han desarrollado numerosos esfuerzos para asistir a los grupos más vulnerables y excluidos en el país.

CRS ha estado siempre en la vanguardia de la respuesta a los desastres naturales y las crisis sociales del país. Durante el Fenómeno del Niño de 1983, el terremoto de 1987 y la erupción del Volcán Tungurahua en el 2005, CRS y sus socios ejecutaron algunas de las operaciones más integrales de asistencia en el país. De igual manera, CRS y sus socios estuvieron presentes para responder a la crisis económica de 1999-2000 mediante intervenciones de desarrollo humano integral orientadas a mitigar la pobreza y el fenómeno de la migración que provocó esta crisis.

Desde el 2000, y como resultado de la estrategia global de la organización, CRS busca defender y valorar el carácter sagrado y la dignidad de cada persona; practicar y promover la paz, la justicia y la reconciliación; y, celebrar y proteger la integridad de toda la creación. A pesar de que el trabajo realizado se ha centrado en los grupos sociales más vulnerables y la promoción de la dignidad humana; la defensa de los derechos de los pobres, los marginados y los excluidos; y, el fortalecimiento de los valores humanos que sustentan y alimentan a la comunidad, queda mucho por hacer de cara a un sistema y estructuras que no han logrado implantar una verdadera democracia inclusiva y de respeto a los derechos humanos y atención a los más vulnerables.

En respuesta, CRS continúa trabajando en coordinación con las jurisdicciones eclesiales, y otros aliados estratégicos para atender las necesidades de los grupos vulnerables y excluidos mediante sus dos áreas de intervención estratégica y enfoque territorial: *Inclusión Productiva y Económica y Protección Integral de Grupos Vulnerables*.

Programas

El apoyo a los pobres, los marginados y los excluidos continúa inspirando el trabajo de CRS y sus **socios**; trabajando juntos han desarrollado importantes capacidades locales. La implementación de programas y proyectos con los socios han demostrado que los actores locales tienen la capacidad de actuar y producir impactos significativos, que es precisamente lo que la visión integral de desarrollo busca lograr.

En línea con la estrategia de la agencia a nivel mundial, CRS Ecuador trabaja desde un enfoque de desarrollo humano integral, para buscar la justicia, la solidaridad, asegurar iguales oportunidades y promover la dignidad humana y la convivencia pacífica entre las personas y con el entorno natural del país, desde un enfoque territorial.

Inclusión productiva y económica

En el país existe un total irrespeto a los derechos económicos, sociales y culturales de los ecuatorianos, especialmente de las minorías afro-ecuatorianas e indígenas. Muchas comunidades han vivido en la más absoluta pobreza por generaciones. Una cultura de dependencia de fuentes públicas y privadas, en muchos casos, ha servido para reforzar actitudes y acciones contraproducentes para romper los ciclos profundamente arraigados de la pobreza; en un país donde el riesgo de desastres naturales y provocados por el hombre es inminente.

CRS trabaja en asocio con Pastoral Social-Caritas en la zona de frontera norte y sur y en la sierra central para promover la vida digna y el desarrollo local de comunidades indígenas y afro ecuatorianas en un territorio específico. Los proyectos se enfocan en el fortalecimiento

de sus activos y el tejido social de sus comunidades para asegurar la inclusión productiva y el sustento digno; el desarrollo de capacidades para influir, incidir y vigilar los procesos y estructuras locales que afectan sus vidas; así como, la construcción de capacidades para disminuir vulnerabilidades en materia de prevención, mitigación y preparación ante casos de potenciales emergencias y desastres relacionados a la gestión ambiental y manejo de recursos naturales.

Proyectos destacados en este sector incluyen la iniciativa de **“Desarrollo de competencias Empresariales en Economías Rurales de la Frontera Norte”** en Sucumbíos y Orellana donde 450 familias de agricultores han mejorado la competitividad de sus procesos productivos y acceden exitosamente a mercados locales, desarrollando productos con altos estándares de calidad y con marca propia, alcanzando importantes volúmenes de negocio y beneficios económicos por ventas. La incidencia y articulación con el gobierno local, el sector privado y los medios; constituye otro de los logros importantes del proyecto. Por su parte, el proyecto **“Fortaleciendo las Capacidades Comunitarias para Reducir los Riesgos en Poblaciones Vulnerables de la Provincia de Loja”** cuyo fin es reducir los riesgos de la población ante desastres naturales, incrementando la capacidad de respuesta local y el nivel de conciencia de la población, cuenta ya con facilitadores en 30 comunidades de las cuales 9 han conformado sus comités locales de emergencias. Las actividades de comunicación y sensibilización avanzaron exitosamente, mientras la coordinación con las municipalidades y la Defensa Civil lograron acuerdos de impacto. Existieron además proyectos en otras zonas del país orientados a mejorar las condiciones de vida de la población tal el caso del Proyecto de Seguridad Alimentaria en Loja; el proyecto de Manejo Productivo y Pecuario en Carchi; ó, el de Rehabilitación Productiva y Social de la Población afectada por el Tungurahua, entre otros.

Protección integral de grupos vulnerables

El contexto nacional de crisis e inestabilidad social ha generado cada vez mayores dificultades para las personas afectadas por la migración, las comunidades indígenas y afroecuatorianas en riesgo por industrias extractivas, las familias campesinas sin tierra, los grupos sociales afectados por la violencia y el desempleo: niños trabajadores, víctimas de trata y explotación sexual y laboral.

En asocio con la Pastoral Social – Caritas y otros aliados estratégicos se brindó atención directa a los grupos marginados y excluidos de la frontera norte, sur y de la Costa (niños trabajadores, comunidades afro e indígenas afectadas por desastres naturales y/o industrias extractivas, población en situación de migración y refugio, víctimas de trata y tráfico) e impulsar la reforma política administrativa del Estado desde la perspectiva de la

democracia, el desarrollo y la territorialidad, en estrecha relación con procesos de desarrollo local y la promoción de la equidad y la justicia

Proyectos con destacados logros en este sector incluyen la iniciativa **“Apoyemos a Nuestra Niñez”** que, en consorcio con CARE, Save the Children, Fundación Wong y la Conferencia Episcopal, ha logrado retirar del trabajo infantil peligroso en las industrias bananera y florícola a 754 niños, niñas y adolescentes; con un cumplimiento del 121% de la meta propuesta para el proyecto, 7 meses antes de su culminación. La incidencia y gestión han constituido elementos clave en el proyecto a través del apoyo permanente a la conformación y al fortalecimiento de los sistemas locales de protección integral, responsables de la implementación de políticas públicas a nivel cantonal; y, de la articulación con instancias locales y nacionales que han apoyado la entrega de incentivos escolares y procesos de prevención y retiro progresivo de los niños, niñas y adolescentes de trabajos peligrosos.

El Proyecto **“Incidencia para la Prevención del Tráfico de Niños, Niñas y Adolescentes”** en Lago Agrio es implementado por Movilidad Humana y la Iglesia San Miguel de Sucumbíos (ISAMIS). Al momento cuentan con dos mecanismos para que la sociedad civil y autoridades tengan acceso a la información sobre tráfico de niños y adolescentes y destaca el trabajo de incidencia y coordinación interinstitucional con las instituciones miembro de la Mesa Antitrata como con autoridades locales de control, sanción y prevención en la provincia, con quienes se está trabajando guías de protocolos y una agenda escolar para protección de las víctimas, restitución de sus derechos y prevención. Se ha rescatado y brindado atención a 8 niñas y adolescentes víctimas de trata y explotación sexual, incluyendo la reinserción en sus familias. Por otra parte, se busca atender la problemática de VIH y SIDA mediante el proyecto **“Modificando Comportamientos en Población Vulnerable”** que ha facilitado el acceso de 2088 personas a servicios de consejería y pruebas voluntarias a través de los centros de consejería en Durán, Playas, Daule, Babahoyo y Sto. Domingo de los Colorados.

CRS ejecuta además importantes iniciativas en torno al acceso a la educación de niños, niñas y adolescentes en situación de refugio; prevención de VIH y SIDA en menores de 5 años; el ejercicio de derechos y gestión local de jóvenes en Chimborazo; y, la incidencia y apoyo, como miembro de la Coalición por la Migración y el Refugio, para la construcción de una política pública nacional que garantice y proteja los derechos de los inmigrantes y los emigrantes, entre otros.

CRS Ecuador opera en el país mediante una única oficina en Quito donde al momento cooperan 9 funcionarios en posiciones permanentes y 5 funcionarios vinculados a la vida de los proyectos.

Información General:

- Dirección: Quito (Av. América 1830 y Mercadillo, Edificio Radio Católica, 3er piso)
- Presupuesto Total del Programa: \$3. millones (AF 2008)
- Número de empleados: (14 Nacionales)

Áreas Programáticas:

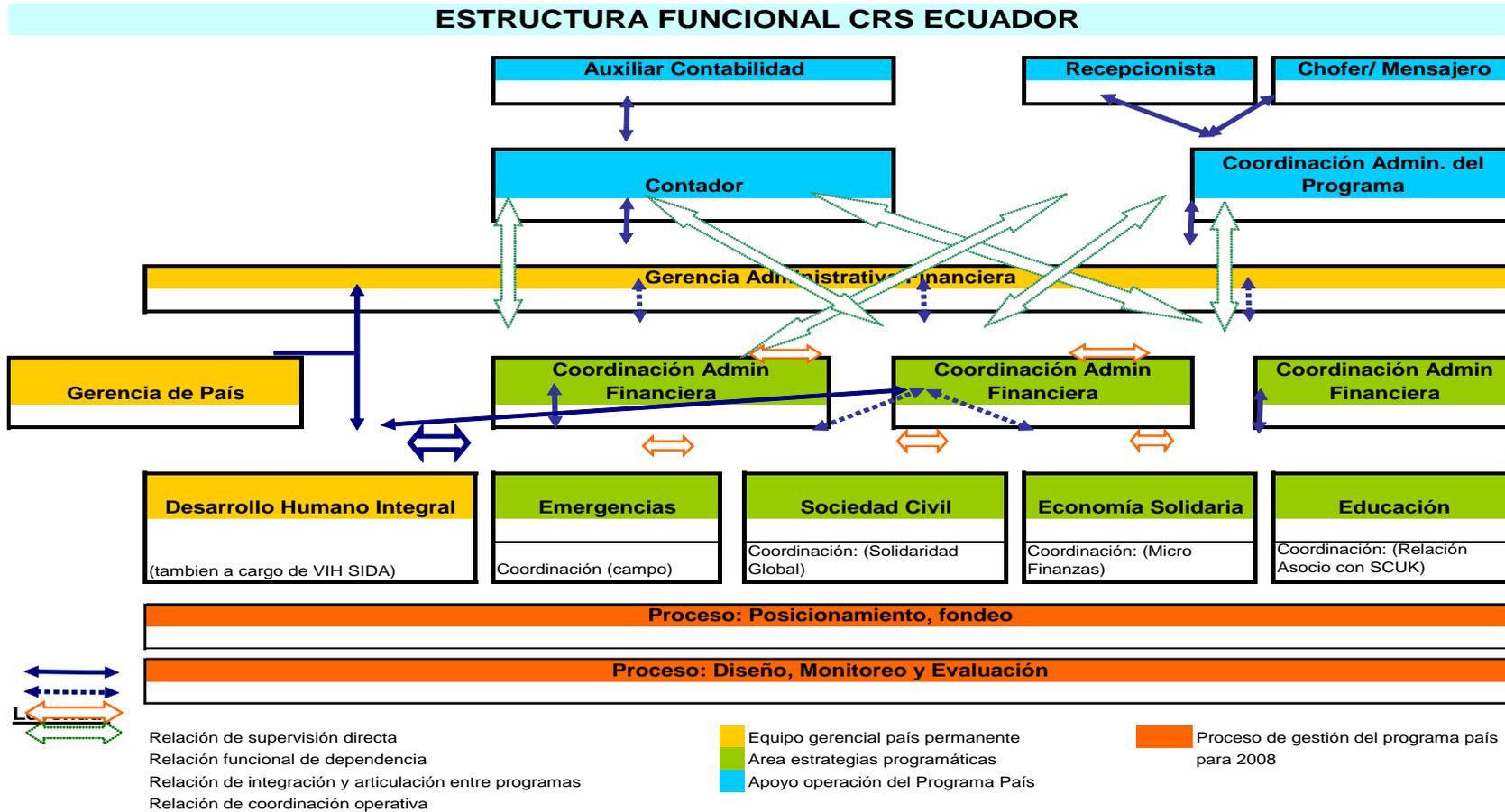
- Gestión de Riesgos, Preparación y Respuesta ante Desastres
- Desarrollo Rural Sostenible y Economía Justa
- Educación
- Sociedad Civil y Derechos Humanos
- VIH y SIDA

1.2. Base legal.

Catholic Relief Services (CRS), Programa en Ecuador, está legalmente constituida y registrada en el país, como un Organismo internacional de Desarrollo, amparado bajo convenio suscrito con el Gobierno del Ecuador, publicado en el Registro oficial No.535 de Septiembre de 2004, por medio del Ministerio de relaciones Exteriores. (Anexo 2).

CRS, por ser una ONG internacional, debe cumplir con los requisitos y legalidades que el gobierno del Ecuador requiere, tanto en el ámbito social, laboral y tributario, y su Registro Unico de Contribuyente - RUC, es el número 1790322629001.

1.3. Organigrama.



Fuente: CRS

1.4. Plan estratégico.

1.4.1. Misión.

Catholic Relief Services asume el compromiso de los obispos norteamericanos de asistir a los pobres y vulnerables fuera de los EE.UU. El Evangelio de Jesucristo nos motiva a valorar y defender el carácter sagrado y la dignidad de la vida humana, a promover la caridad y justicia y asumir la enseñanza social y moral de la Iglesia cuando actuamos para:

- Promover el desarrollo humano al responder a emergencias, combatir la pobreza y las enfermedades y en la construcción de sociedades que vivan en justicia y paz; y
- Servir a los católicos de los EE.UU. acompañándolos a vivir su fe en solidaridad con sus hermanos y hermanas en diferentes lugares del mundo.

Como parte de la Iglesia universal, trabajamos con instituciones y estructuras católicas a nivel local, nacional e internacional, así como con otras instituciones, para asistir a personas sobre la base de sus necesidades y no por sus credos religiosos, razas o nacionalidades.

1.4.2. Visión.

La solidaridad transformará al mundo para que:

- Se valore y defienda el carácter sagrado y la dignidad de cada persona.
- Exista el compromiso y la práctica por la paz, la justicia y la reconciliación.
- Se celebre y proteja la integridad de toda creación.

1.4.3. Principios y valores.

Dignidad e igualdad de la persona humana

Toda la humanidad ha sido creada a imagen de Dios y nosotros somos el más claro reflejo de Dios que existe en este mundo. Debido a esto, tenemos una dignidad básica que proviene no de ninguna acción de parte nuestra sino de nuestra propia creación. La dignidad de uno no tiene que ver con raza, grupo étnico, género, edad, nacionalidad, capacidad física, religión, condición económica ni ningún otro factor potencialmente discriminatorio. Por el contrario, es un derecho inalienable que nos ha sido concedido por el hecho mismo de nuestra naturaleza humana. Así, no hay nada que podamos hacer para “ganar” o “perder” nuestra dignidad: ésta es inviolable e inalienable.

Derechos y responsabilidades

Cada individuo es una persona que ha sido dotada de inteligencia y libre albedrío, y tiene derechos y responsabilidades que se derivan directamente de nuestra naturaleza humana. Tanto los derechos como las responsabilidades humanas son las ideas por las cuales el concepto de dignidad humana se desarrolla y recibe significado concreto.

Derechos

La enseñanza social católica entiende los derechos humanos como demandas morales que cada persona puede hacer sobre una variedad de bienes que son esenciales para la protección de la dignidad humana, y que proporcionan las condiciones necesarias mínimas para vivir en una sociedad justa. Los derechos son numerosos y abarcan todos los aspectos de la vida de una persona.

- **El derecho a la vida y a un nivel de vida decoroso**

El punto de partida de los derechos de un individuo son sus derechos personales, y son éstos el derecho a la vida y a la integridad física, lo cual incluye la protección de la vida en todas sus formas. Un nivel de vida decoroso permite a las personas satisfacer sus necesidades básicas y mantener su dignidad. Incluye también el derecho a una alimentación, vestido, cobijo, descanso, atención médica y acceso adecuados a los servicios sociales necesarios que proporcionan estos derechos.

- **El derecho a adorar a Dios según la propia conciencia**

Toda persona tiene el derecho a sus propias creencias religiosas individuales; a la libertad religiosa de buscar a Dios de una manera acorde con su propia conciencia, y a expresar su fe de la misma manera. No debe ser posible que una sociedad o gobierno dicte a sus ciudadanos su fe o creencia.

- **Derechos concernientes a valores morales y culturales**

Los derechos culturales y morales abarcan un amplio espectro de derechos. Incluyen la libertad de expresión, y el derecho a comunicarse y expresarse uno mismo y sus opiniones. Los derechos culturales y morales afirman también que toda persona tiene el derecho a compartir los beneficios de la cultura, lo cual incluye, entre otras cosas, el derecho a una educación, a formación técnica y profesional y, cuando sea posible, a la busca de educación superior.

- **Derechos económicos**

En el curso de su historia, la enseñanza social católica ha prestado atención a los derechos económicos de los individuos, y los considera parte integral de la plena dignidad humana. Los individuos tienen derecho a un empleo significativo y también a trabajar por un salario mínimo vital que les permita mantener a su familia de una manera consistente con la dignidad humana. Este derecho incluye, asimismo, el derecho a condiciones de trabajo seguras y dignas.

- **Derechos políticos**

La enseñanza social católica reconoce también que la dignidad de la persona humana implica el derecho a la libertad y participación políticas.

- **El derecho a emigrar e inmigrar**

Todo ser humano tiene el derecho a libertad de movimiento y residencia dentro de su país, así como el derecho a emigrar a otros países y fijar residencia allí.

Responsabilidades

Nuestros derechos están intrínsecamente ligados a las correspondientes responsabilidades, tenemos deberes con nosotros mismos, unos con otros, con nuestras familias, comunidades locales y otras, y con la sociedad en su conjunto. Nuestras responsabilidades provienen de nuestros derechos individuales; para que un individuo tenga derechos, los demás deben respetar y promover los derechos de esa persona. Algunos ejemplos de la correlación entre derechos y responsabilidades pueden verse también en lo siguiente:

- El derecho a la vida está conectado con el deber del individuo de preservar la vida en todas sus formas y de vivirla de una manera que respete su propia dignidad humana.
- El derecho de una persona a un nivel de vida decente comporta la responsabilidad de buscar un empleo que provea a las necesidades de uno mismo y su familia, y a usar los recursos de uno prudentemente y para la promoción del bien común.
- El derecho a ganar un salario mínimo vital proviene de la responsabilidad del individuo de mantener a su familia.

La naturaleza social de la humanidad

La persona humana es fundamentalmente social por naturaleza, no por elección, y como seres sociales estamos llamados a vivir en comunidad con los demás. Esta idea significa que desde el nacimiento somos dependientes de un tejido más amplio de relaciones y comunidades humanas que son esenciales para el pleno desarrollo humano de cada uno de nosotros. Es muy fácil ver esto en nuestra vida diaria: vivimos y amamos en comunidad con otras personas, y llegamos a conocer a Dios mediante nuestra relación con los demás. El potencial humano pleno no se realiza en soledad, sino que más bien sólo puede ser realizado plenamente y protegido en relaciones mutuas cuando vivimos en comunidad con los demás. Es también en nuestra relación con los demás que podemos llegar a apreciar plenamente nuestro propio sentido individual de la importancia, la dignidad y la igualdad expresado y confirmado en estas relaciones sociales.

La enseñanza social católica expresa la idea de que la auténtica vida humana se vive en comunidad afirmando cuatro comunidades básicas a las que pertenecemos de modo inherente: la familia, la sociedad civil, el estado-nación y la comunidad humana en general.

El bien común

El bien común es entendido como el total de todas las condiciones necesarias — económicas, políticas, materiales y culturales— que permiten a las personas realizar su dignidad humana y alcanzar su pleno potencial humano. Una manera de pensar en el bien común es pensar en individuos y comunidades en sociedad y cómo no podemos por nosotros mismos proveernos de todo lo que necesitamos para vivir.

Tanto el estado como la persona individual desempeñan un rol único en la provisión del bien común. La mejor manera de protegerlo es cuando los derechos de la persona son preservados y promovidos, y es el estado el que debe ser responsable de la protección de nuestros derechos humanos básicos. Una de las principales contribuciones del estado al bien común es su rol de asegurar el orden público. La promoción del bien común no es sólo preocupación del estado; también la persona individual está obligada a hacer su propia contribución específica al bien común. La enseñanza social católica afirma que nuestra contribución al bien común requiere que pongamos nuestros propios intereses en armonía con las necesidades de la comunidad. Esto significa necesariamente contribuir con nuestros propios bienes, servicios y talentos personales a la vida de la comunidad. Toda decisión económica, política y social debe ser juzgada a la luz de si protege o socava la dignidad humana de los demás. Este no es un deber opcional. Por el contrario, es obligación de todas las personas con base en los derechos y deberes que tienen como miembros de la familia humana basada en su creación.

Subsidiaridad

El principio de subsidiaridad afirma que a fin de proteger los derechos básicos del individuo y la comunidad, el gobierno o cualquier otra gran institución de autoridad no debe reemplazar o destruir comunidades más pequeñas e iniciativas individuales. Por el contrario, tales estructuras deben ayudar a comunidades e individuos a contribuir más efectivamente al bien común y suplir las actividades de éstos sólo cuando las demandas de justicia excedan sus capacidades.

La subsidiaridad es un concepto descentralizador que busca promover y sostener un pluralismo de poder en la sociedad, de modo que todo el poder no se base en un solo lugar, tal como el estado. Busca alentar iniciativas individuales y comunitarias y pone gran énfasis en el desarrollo de diferentes asociaciones e instituciones humanas a nivel local, nacional e internacional.

Solidaridad

La solidaridad es un llamado a reconocer a cada persona individual como parte de una sola familia humana, sin consideración de diferencias étnicas, nacionales, raciales, de género, económicas, políticas o ideológicas. La enseñanza social católica afirma que todos tenemos un origen común por haber sido creados a imagen de Dios. Estamos llamados no sólo a reconocer de palabra la dignidad de cada persona individual, sino también a respetar plenamente la dignidad humana de esa persona o grupo en nuestras vidas diarias, viendo y comprendiendo a los demás como nuestros hermanos y hermanas por quienes tenemos responsabilidad.

La solidaridad significa la voluntad de considerar las injusticias cometidas contra otro como no menos serias que la injusticia contra uno mismo. La solidaridad es más crucial en el mundo crecientemente interdependiente de hoy que nunca antes, y reconocemos que nuestras responsabilidades atraviesan todos los límites económicos, nacionales o regionales. Nuestra creciente conciencia de la situación mundial comporta una creciente responsabilidad con las personas que se ven obligadas por estructuras, grupos e individuos a permanecer marginadas y en pobreza. La ignorancia no puede ser empleada como excusa para dejar de actuar con y para quienes están oprimidos y son vulnerables en otra ciudad, país o continente.

La enseñanza social católica entiende también la solidaridad como una virtud singularmente adaptada a la creciente interdependencia del mundo al nivel nacional e internacional de la sociedad humana, como la declaración del papa Juan Pablo II de que la solidaridad:

“...ante todo se trata de la interdependencia, percibida como sistema determinante de relaciones en el mundo actual, en sus aspectos económico, cultural, político y religioso, y asumida como categoría moral. Cuando la interdependencia es reconocida así, su correspondiente respuesta, como actitud moral y social, y como ‘virtud’, es la solidaridad. Esta no es, pues, un sentimiento superficial por los males de tantas personas, cercanas o lejanas. Al contrario, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común; es decir, por el bien de todos y cada uno, para que todos seamos verdaderamente responsables de todos”.

Sobre la Preocupación Social (Sollicitudo Rei Socialis)

Opción por los pobres

La enseñanza social católica llama a una opción fundamental por los pobres, que se deriva de los principios del bien común y la solidaridad. La promoción del bien común llama a que todas las políticas sociales se elaboren teniendo en mente el bienestar del conjunto de la sociedad, y a la vez prestando particular atención a la promoción de la dignidad y derechos

de las personas marginadas dentro de la sociedad. Una opción por los pobres reconocería que como miembros de la familia humana, todas las personas están llamadas a responder a las necesidades de todos, pero afirma también que los miembros de la sociedad que mayores necesidades requieren la mayor respuesta y atención.

La enseñanza social católica afirma que en todas las decisiones económicas, políticas y sociales, debe haber una mayor preocupación para con las necesidades de los pobres y marginados. Asistiendo a los más vulnerables se fortalece la comunidad entera, puesto que la privación y el desamparo perjudican a todos. Una opción por los pobres requiere el compromiso de ser solidarios con los pobres y marginados, de dar preferencia a los sectores más pobres y vulnerables de la sociedad y reconocer sus demandas privilegiadas sobre nuestro tiempo y recursos, y de generar conciencia entre los grupos oprimidos y ayudarlos a hacerse actores de su propio desarrollo.

Fiel Administración de los Recursos

Todas las personas han sido creadas por Dios y son parte de una comunidad mayor de la creación. Mediante nuestro trabajo, somos co-creadores en el permanente desarrollo de la tierra y nuestro compromiso con el bien común requiere de una administración responsable de la tierra y sus recursos. En la enseñanza social católica, la verdadera administración de los recursos es un desafío moral que, según los Obispos de EEUU, "...nos llama a examinar cómo usamos y compartimos los bienes de la tierra, que transmitimos a las generaciones futuras, y cómo vivimos en armonía con la creación de Dios" (*Renovando la tierra: Invitación a la reflexión y la acción sobre el medio ambiente a la luz de la enseñanza social católica*). Exige que adoptemos una ética de responsabilidad hacia la creación y que adoptemos también la misma responsabilidad hacia todos los seres humanos. Como tales, estamos llamados a respetar y compartir los recursos de la tierra de una manera que provea a las necesidades de todos. Pero la fiel administración de los recursos insiste también en que el uso de los recursos del universo no puede separarse del respeto por la integridad de la creación y de un compromiso hacia su preservación futura.

1.4.4. Objetivos.

A.4. Resultados Marco Lógico

Las personas en situación de exclusión y discriminación aseguran el Desarrollo Humano Integral

Objetivo Estratégico 1: CRS y socios fortalecidos mutuamente, promueven capacidades en las organizaciones comunitarias indígenas y afro ecuatorianas de zonas rurales, para la vida digna y el pleno ejercicio de sus derechos económicos, sociales y culturales.

Objetivo Estratégico 2: CRS y socios fortalecidos mutuamente, trabajan en solidaridad para la protección integral con dignidad de los grupos vulnerables

Resultado 1.1: Comunidades organizadas y socios de CRS lideran procesos de gestión de su territorio, de su ambiente, de su producción, de su organización y tejido social para asegurar su inclusión productiva y modos de vida sostenibles

Resultado 2.1: Los pobres y excluidos de las regiones de frontera norte, sur y de la Costa articulan estrategias de accesibilidad a la salud, educación de calidad, empleo decente, y hacen pleno ejercicio y exigibilidad sobre estos derechos

Resultado 1.2: Comunidades organizadas y socios de CRS participan, inciden y actúan en gestión de riesgos, para lograr el desarrollo local¹.

Resultado 2.2: Las comunidades vulnerables en riesgo de desastres naturales o industrias extractivas, o afectadas por movilidad y violencia, tienen acceso a mecanismos para denunciar su situación y hacer exigibilidad de sus derechos.

B. Estrategia de implementación

La estrategia de implementación está en acuerdo con las prioridades definidas por los socios de la iglesia, y aquellas resultantes del Plan Nacional de Desarrollo² que ha priorizado: la inclusión económica y productiva, la equidad social y la protección de grupos vulnerables afectados por catástrofes.

B.1. Objetivo Estratégico 1

CRS y socios fortalecidos mutuamente, promueven capacidades en las organizaciones comunitarias indígenas y afro ecuatorianas de zonas rurales, para la vida digna y el pleno ejercicio de sus derechos económicos, sociales y culturales.

¹ Entendemos desarrollo local como el proceso de logro de la dignidad humana en un territorio específico, mediante la universalidad de derecho, el trabajo en incidencia, vigilancia y exigibilidad y la inclusión social. El desarrollo local será el resultado de un proceso de construcción de consenso y trabajo en red en función del "bien común" en un territorio determinado.

² La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo presentó recientemente el Plan Nacional de Desarrollo, definido en un proceso participativo en el que CRS y sus socios fueron consultados, junto con más de 3000 organizaciones.

Resultado intermedio 1.1: Comunidades organizadas y socios de CRS lideran procesos de gestión de su territorio, de su ambiente, de su producción, de su organización y tejido social para asegurar su inclusión productiva y modos de vida sostenibles

Resultado intermedio 1.2: Comunidades organizadas y socios de CRS participan, inciden y actúan en gestión de riesgos, para lograr el desarrollo local

B.2. Estrategia de implementación

- En las regiones Sur y Norte, el programa trabajará en fortalecimiento de activos comunitarios y fortalecimiento de capacidades de comunidades organizadas en incidencia política y gestión del desarrollo local para lograr el acceso al agua, saneamiento, propiedad de la tierra, educación, salud, protección social y defensa del ambiente.
- Esto supone la facilitación de un diálogo para generar una visión compartida de país/ localidad y trabajo en el marco institucional –en permanente relación con gobiernos locales.
- En la región de sierra central el programa trabajará para complementar las acciones en economía solidaria desarrolladas por la red de Caritas, especialmente en temas de finanzas populares y encadenamientos productivos. Ello incluye la sistematización de experiencias en Desarrollo Humano Integral (micro finanzas, inversión y economía solidaria) para que las lecciones aprendidas de experiencias exitosas –del trabajo de CRS y socios en zonas de sierra central- pueden ser capturados, consolidados y replicados.

Algunas de las acciones propuestas dentro de esta estrategia son las siguientes:

Para el resultado Intermedio 1.1:

- Desarrollar mecanismos de diagnóstico y planificación participativa en comunidades rurales pobres, fortalecer sus capacidades para la incidencia y así ganar mayor y más equitativo acceso a educación, salud y protección;
- Desarrollar capacidades en las comunidades para lograr medios de vida sostenibles, fortalecer sus niveles de asociatividad y asegurar el acceso a mercados en condiciones equitativas y justas.
- Apoyar la sistematización del trabajo de los socios en DHI, de tal forma que las lecciones aprendidas de las experiencias exitosas se pueden recoger, consolidar y replicar.

Para el resultado Intermedio 1.2:

- Desarrollar las capacidades de los líderes locales y oficinas de Caritas para presionar por programas y proyectos de prevención y mitigación de desastres y manejo de situaciones de emergencia; con un enfoque de prevención de largo plazo, participación comunitaria y alianzas con los gobiernos locales, a la vez que se aprovechan las oportunidades ofrecidas por el gobierno nacional.
- Trabajar con la Caritas Ecuador para mejorar los vínculos entre los gobiernos locales, las comunidades, ONGs, e IGOs para fortalecer los programas de emergencia, especialmente en los temas de medición de impacto y rendición de cuentas y responsabilidad para aquellos a quienes servimos.
- Desarrollar procesos de fortalecimiento de capacidades en las comunidades para la prevención, mitigación y preparación de respuestas ante eventuales emergencias.
- Explorar con la Caritas/Pastoral Social a nivel local, nacional y regional la viabilidad de programas y proyectos relacionados con el medio ambiente, que permitan el acceso a recursos para programas de protección del medio ambiente, prevención de emergencias, seguridad alimentaria, y reconocimiento legal para titulación de tierras (bosques de carbón)
- En coordinación con Caritas Ecuador promover esfuerzos dirigidos a la construcción de una visión común para el desarrollo integral del Ecuador, dentro del marco de la reforma política del país (así como fortalecer mecanismos para monitorear la implementación de las prioridades durante el proceso de reforma), priorizando los temas de tierra/territorio, recursos naturales, protección del medio ambiente, migración, y refugio.
- Desarrollar las capacidades de los líderes locales y las oficinas locales de Caritas para luchar por la protección y expansión de la titulación de tierras para las poblaciones en riesgo/marginadas, a fin de incrementar el desarrollo a través del DHI, la organización comunitaria, el empoderamiento, y, la incidencia.

CRS/EC desarrollará esta estrategia en tres regiones con población rural, principalmente comunidades indígenas y afro ecuatorianas:

- Región Norte, que abarca las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Orellana y Pichincha (y que comparte problemáticas comunes relacionadas con migración, industrias extractivas y sustento);
- Región Sur que cubre las provincias de El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y que comparte situaciones de vulnerabilidad ambiental, industrias mineras y migración;

- Región Sierra Centro, que cubre las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y partes de Azuay y Cañar, en las que se ha privilegiado el trabajo en programas de sustento y finanzas populares. El trabajo en sierra Centro estará principalmente ligado a la relación con UCADE, la Red Micro financiera rural que CRS y Caritas Nacional han conformado y desarrollado desde 2004.

B.3. Objetivo Estratégico 2

CRS y socios fortalecidos mutuamente, trabajan en solidaridad para la protección integral con dignidad de los grupos vulnerables.

Resultado Intermedio 2.1: Los pobres y excluidos de las regiones de frontera norte, sur y de la Costa articulan estrategias de accesibilidad a la salud, educación de calidad, empleo decente, y hacen pleno ejercicio y exigibilidad sobre estos derechos

Resultado intermedio 2.2: Las comunidades vulnerables en riesgo de desastres naturales o industrias extractivas, o afectadas por movilidad y violencia, tienen acceso a mecanismos para denunciar su situación y hacer exigibilidad de sus derechos.

B.4. Estrategia de implementación

- En las regiones Sur, Norte y Costa, en asocio con el Departamento de Movilidad Humana de la Pastoral Social, CRS apoyará la atención directa a las personas afectadas por movilidad, y promoverá su participación en procesos de incidencia: regularización, diseño de ley de refugio. Mas aún, para fortalecer los servicios, CRS promoverá la investigación en temas como el impacto de la migración en niños y adolescentes que se han quedado en el Ecuador, la relación de la migración irregular con el tráfico, la trata, explotación sexual, y la incidencia de VIH y SIDA.
- En movilidad humana además, se explorará propuestas de co-desarrollo con diáspora ecuatoriana en EEUU y Europa, y colaboración con CRS América Central (detenidos, deportados) y Sur (movimientos migratorios) se trabajará con el Programa Conjunto SNPS-CRS de Colombia una estrategia bi-nacional de atención, respuesta humanitaria e incidencia ante el fenómeno del refugio, el desplazamiento y el hecho migratorio.
- Se continuará trabajando en integración social de grupos excluidos: niños trabajadores, migrantes, en situación de refugio, jóvenes víctimas de violencia y trata, PVVS, etc.
- Se apoyará mediante la participación protagónica de las Caritas locales y nacional, la creación, operación y difusión de mecanismos de control social y observatorio, sobre derechos humanos relacionados con movilidad, derechos laborales, tierras y recursos naturales de los más pobres.

- De manera paralela a la operación de observatorios, CRS desarrollará capacidades en los líderes locales y en las Caritas locales, para incidir por la protección y expansión de derechos de tierras para las poblaciones empobrecidas y excluidas a través de la organización comunitaria, su empoderamiento y exigibilidad.

Algunas de las acciones propuestas dentro de esta estrategia son las siguientes:

Para el Resultado Intermedio 2.1:

- Diseñar y ejecutar en asocio con el Departamento de Movilidad Humana, proyectos de intervención relacionados con la atención directa a grupos sociales cuyos derechos han sido vulnerados (niños trabajadores, migrantes, en situación de refugio, jóvenes víctimas de violencia y trata, PVVS), para asegurar su protección integral y el acceso a servicios de salud y educación.
- Estas mismas intervenciones garantizarán el fortalecimiento de capacidades en los mismos grupos sociales en situación vulnerable para que realicen incidencia, demanda y control social para asegurar la restitución de sus derechos y su protección integral.
- Formular una estrategia nacional e integral de migración, conjuntamente con Caritas Ecuador/Pastoral de Movilidad Humana, que incluya los siguientes componentes:
- Apoyar las iniciativas construidas con socios sobre reforma migratoria; leyes de protección para refugiados e inmigrantes, a fin de establecer un marco legal para los derechos y protección de los migrantes y refugiados;
- Continuar el camino actual respecto a la asistencia humanitaria/integración social para los refugiados colombianos y trabajar directamente con CRS Colombia en el desarrollo de una coherente estrategia de frontera que coincida con los esfuerzos de la Pastoral Fronteriza, con las Caritas Nacionales de ambos países;
- Generar espacios de diálogo, planificación y trabajo coordinado entre CRS, los socios y las instancias clave de respuesta al hecho migratorio tanto a nivel gubernamental (SENAMI, Cancillería, etc) como internacional (ACNUR, PNUD, etc.).
- Priorizar la programación productiva/generación de empleo en las zonas de alta inmigración/emigración que beneficien tanto a migrantes/refugiados como a las comunidades receptoras que resultan impactadas por los significativos flujos de migrantes/refugiados;
- Apoyar la investigación y gestión del conocimiento en la relación entre migración y VIH/SIDA; priorizando la educación y prevención a migrantes, sus familias y zonas de alta incidencia emigratoria;

- Analizar/estudiar el impacto de la emigración en los niños que se quedan y determinar qué tipo de soluciones podrían desarrollarse, tales como vínculos con socios que actualmente ya trabajan dentro de una estructura que proporciona oportunidades en áreas como apoyo psico-social y educación.
- Así mismo, relacionado con movilidad humana, y partiendo de la iniciativa de Corporación del Migrante en Cuenca, se trabajará el plan de Solidaridad Global para asegurar sensibilización e impacto en la comunidad diáspora y sus remesas en temas sociales/políticos del país.
- Se explorará opciones de colaboración con los socios/programas de CRS en Centro América – sobre el tratamiento a los ecuatorianos (detención, deportación, etc.).
- Se realizarán diagnósticos regionales, intercambios de información y experiencias y elaborar propuestas regionales, conjuntamente con la Comunidad de Práctica de Sociedad Civil y Solidaridad Global para América del Sur, en torno a las temáticas de Construcción de Paz, Incidencia Política y Migraciones.

Para el Resultado Intermedio 2.2:

- En estrecha colaboración con Caritas Ecuador, CRS promoverá la operación de un observatorio de derechos humanos, vinculado a otras plataformas y redes, que en el marco de la reforma política que tendrá lugar en el país, proveerá de mecanismos para monitorear las respuestas a los grupos vulnerables, relacionadas con aspectos como derechos territoriales, cuidado ambiental y de recursos naturales de las comunidades afectadas por industrias extractivas, así como poblaciones afectadas por migración, desplazamiento y refugio.

CRS/EC desarrollará esta estrategia en tres regiones con socios que atienden y acompañan a población en situación vulnerable:

- Región Norte, que abarca las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos, Orellana y Pichincha (se trabajará con personas afectadas por migración, desplazamiento, refugio, explotación laboral y trata, así como con poblaciones asentadas en zonas de alto riesgo natural de Esmeraldas);
- Región Sur que cubre las provincias de El Oro, Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe (se trabajará con personas afectadas por migración, explotación laboral, y poblaciones asentadas en zonas de alto riesgo natural e inseguridad alimentaria en Loja);

- En las provincias de la Costa, (se trabajará con grupos de población afectados por trata y explotación laboral, y familias viviendo con VIH y SIDA)
- Para el Resultado Intermedio 2.2, CRS trabajará con la Red de Caritas y personal de la Pastoral Social Nacional en aspectos de derechos humanos, fortaleciendo sus capacidades de abogacía e incidencia. Además se coordinará con otras instancias de derechos humanos que operan en el país en torno a incidencia denuncia y exigibilidad de derechos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1 Planificación

2.1.1. Estratégica

El término estrategia viene del griego *estrategos*, que significa “un general”. A su vez esta proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego *estratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender bienes y servicios de mejor calidad en el mercado más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Podemos conceptualarla como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar los objetivos y apalancando recursos para ejecutar dichas estrategias.

La planificación es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para cada vez adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios.

Es importante para una planificación estratégica, hacer un enfoque de escenarios facilitándonos así una manera de manejar la planificación de supuestos para la creación de escenarios que combinan tendencias, eventos, factores ambientales, y, las relaciones entre ellos. Los escenarios nos ayudan a identificar algunos problemas que puedan surgir si algunos factores de cambio se salen de los límites esperados. Factores como el ambiente del negocio, el gobierno y la sociedad, acceso a la información, cambios en la gente, aspectos financieros, la tecnología, etc., debemos considerar para la ejecución de la planificación.

La Planificación Estratégica analiza la situación actual y la que se espera en el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planificación estratégica es a largo plazo, el que hacer y cómo hacer en este plazo, pone énfasis en la permanencia de la institución en el tiempo, tiene lineamientos generales, e incluye misión, visión del futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Una planificación estratégica adecuada, produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

2.1.2. Corporativa

La Planificación estratégica corporativa es un proceso interno que define la misión, los objetivos y las estrategias de una organización o un negocio.

La MISIÓN define el objeto de una empresa que le distingue de otras, esta misión hace la diferencia entre las empresas. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de servicios, productos y mercado.

Los OBJETIVOS son los resultados que la empresa pretende alcanzar por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos son importantes para que la empresa tenga éxito ya que establecen un curso, ayudan para una evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y más que nada sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Las ESTRATEGIAS es un método por el cual una organización pretende alcanzar su misión y sus objetivos.

Las POLITICAS son reglas, lineamientos y procedimientos establecidos para reforzar las actividades, con la finalidad de alcanzar y cumplir con los objetivos. Sirven de guía para abordar situaciones reiterativas o recurrentes.

2.1.3. Operativa

La Planificación Operativa establece los objetivos que se desea cumplir a un corto plazo y estipulan los pasos a seguir. Permite el seguimiento de las acciones. La planificación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos.

Al igual que el plan estratégico, la planificación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que los involucrados sepan que actividades deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

Define los medios específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción y así, alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos

La planificación operativa es a corto y mediano plazo, busca el que, como, cuando, donde y con qué, pone énfasis en los aspectos de día a día, desagrega el plan estratégico en

programas o proyectos específicos, incluye objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.³

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Los indicadores de gestión en las empresas tienen mucha importancia, dentro del análisis de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión se establecen por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

2.2.2. Características

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

Nombre

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.⁴

Forma de Cálculo

Se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo que implica la identificación de los factores y la manera como se relacionan.

Unidades

La forma en que se expresa un indicador siempre será en unidades, variando de acuerdo a como se relacionan los factores.

Glosario

Se debe especificar de forma precisa los factores que se relacionan en su cálculo, por lo que es importante que las empresas manejen el manual o cartilla de indicadores en las que identifiquen todos los aspectos relacionados, que maneja la organización.

2.2.3. Importancia

³ BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá

⁴ BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá

La manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y los individuales es midiendo y controlando las cosas correctas, con ello podemos conocer y mejorar las marcha de la empresa.⁵

Los indicadores son importantes porque:

1. Permite medir cambios a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar inicio al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.2.4. Clasificación

Los indicadores se clasifican en indicadores de eficacia o de eficiencia.⁶

Indicadores de eficiencia: Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

Indicadores de gestión: Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso, no necesariamente es un número.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1. Definir los atributos importantes, mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de los indicadores que

⁵ SALGUEIRO, Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

⁶ BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá

puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el indicador. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto quiere decir comparar los resultados.

2.2.6. Manejo y presentación de los Indicadores

Para que un indicador de gestión sea útil, efectivo y manejable debe ser:

Relevante:

Que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización claramente definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación.

Fácil de Comprender y Usar:

El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Comparable:

Se pueda comparar sus valores con algún nivel de referencia en otras organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.

Verificable:

El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Costo-Efectivo:

Que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Existen varias formas de presentación de los indicadores ⁷

- 1.- Graficas
- 2.- Tablas
- 3.- Gráficos con seguimiento
- 4.- Gráficos de Control

Elegir cual utilizar dependerá de la organización, en función a cual o cuales mas se amolden a la necesidad específica y a sus habilidades y preferencias para el análisis.

2.3. Cuadro de Mando Integral

2.3.1. Perspectiva Financiera.

⁷ BELTRAN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

COMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Sólo identificaremos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios de crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

La mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad y puede expresarse por medio de la utilización de

medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serían el cash flow (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de las tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas

2.3.2. Perspectiva procesos internos

Dentro de la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos que deben sobresalir con excelencia y éxito para satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y clientes seleccionados.

Se deduce que los sistemas de medición se centran en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. La tecnología cada vez avanza apresuradamente que en la actualidad se a incorporado el proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno.

El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfagan a los segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.⁸

Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

⁸ Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

Una cadena de valor de un proceso interno abarca tres procesos principales: proceso de innovación, proceso operativo y servicio postventa.

2.3.3. Perspectiva de aprendizaje-crecimiento

Se define como aquella se desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización; además proporcionan la infraestructura – personal, sistemas y procedimientos que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas se dice también que son inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:⁹

1. Las capacidades de los empleados: satisfacción del empleado, retención del empleado y productividad del empleado.
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Los tres indicadores basados en los empleados satisfacción, productividad y retención proporcionan medidas de resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización.

2.3.4. Perspectiva cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las organizaciones identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Estas empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

Se dice también que permiten identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos clientes y de mercado seleccionados, además se toma en consideración que traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

Este grupo de indicadores centrales incluye:¹⁰

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes

⁹ Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

¹⁰ Kaplan Roberth, Norton David (2000): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.

- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

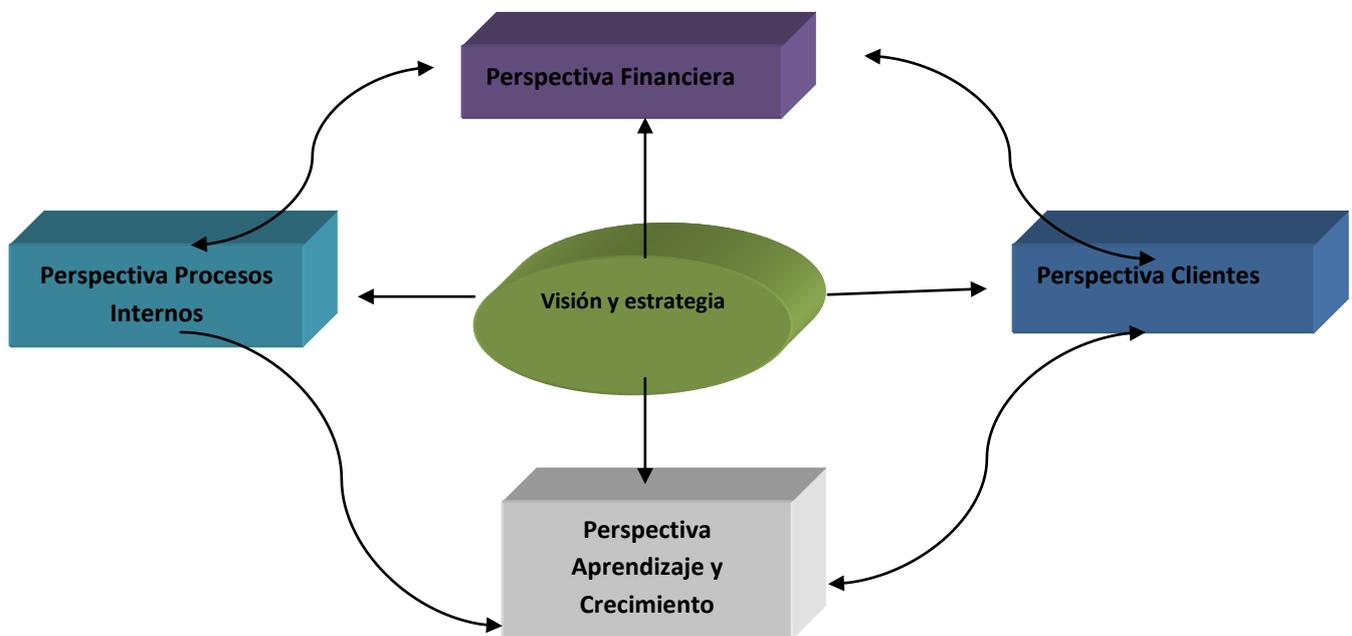
Cada una de las organizaciones debe desarrollar las propuestas de valor que desea reflejar en las perspectiva del Cliente de su Cuadro de Mando Integral, normalmente a los indicadores los relacionan con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes.

El tiempo en la actualidad se ha convertido en una gran herramienta competitiva, es decir ser capaz de responder de forma rápida y fiable a la solicitud de un cliente con habilidad crítica para obtener y retener clientes.

La calidad representa una necesidad competitiva, y muchas organizaciones de buen prestigio pierden sus clientes ya que no pueden entregar de forma ágil y efectiva los productos y es por eso que dejan de ser competidores serios.

El precio en los clientes siempre juega un papel importante ya que siempre van a estar con la expectativa de cuanto pagarán por el producto o servicio brindado. Se dice además que ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra.

FLUJO DE LAS PERSPECTIVAS



CAPITULO III

DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

3.1 Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.

Existen varios objetivos de la organización como tal, ya que abarca algunas áreas de apoyo, unas vinculadas con otras pero el fin es el mismo: de servir a quienes más necesitan, y entre ellas en el área atención a emergencias y gestión de riesgo, cuyo objetivo principal es de que CRS y socios fortalecidos mutuamente, promueven capacidades en las organizaciones comunitarias indígenas y afro ecuatorianas de zonas rurales, para la vida digna y el pleno ejercicio de sus derechos económicos, sociales y culturales y como resultado principal se trata de que las comunidades organizadas y socios de CRS participan, inciden y actúan en gestión de riesgos, para lograr el desarrollo local y estar preparados ante cualquier desastre natural.

Esta preparación debe estar basada en capacitación en Gestión de Riesgo, especialmente vinculados al tema de desastres. Otro aspecto importante es la sensibilización a las autoridades, a las comunidades y tratar de prevenirlos y estar preparados ante posibles desastres. También trata de fortalecer la organización comunitaria, que en base a mejorar los lazos de solidaridad, se fomente la unidad en la misma.

Otro aspecto importante es la de capacitar a los centros educativos para fomentar la cultura de la Gestión de riesgo, esto por medio de prácticas y realización de simulacros, formación de comités de emergencias, brigadas, elaboración de rutas de evacuación, etc., así también capacitar a los diferentes organismos de socorro.

Los indicadores fueron estructurados en torno a las perspectivas que consideramos clave para una institución sin fines de lucro. Esta son las perspectivas del usuario o cliente, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectivas de los procesos internos y perspectivas de aprendizaje-crecimiento.

En el área programática y administrativa, uno de los aspectos relevantes de la institución es que ha logrado involucrar a todo el talento humano, quienes demuestran el compromiso hacia la organización, la misma que entrega frecuentemente al personal recursos y capacitación con la finalidad de lograr el cumplimiento de sus objetivos.

La visión, misión, valores y estrategia de la empresa es conocida por todo el personal ya que se encuentra en constante revisión y monitoreo por medio de reuniones periódicas. Esto ha permitido que cada empleado sepa para que ocupa su puesto en la empresa y que resultados debe aportar para el logro de los objetivos.

El área de DME (Diseño, Monitoreo y Evaluación) es otro aspecto importante y es de conocimiento por parte de todo el personal una herramienta de Diseño, Monitoreo y evaluación de proyectos, la misma que permite constantemente medir el grado de avance de cada proyecto en particular así como de la institución en general. Esta herramienta permite monitorear los indicadores y también constatar por medio de los medios de verificación el avance de los objetivos y otros.

En el área financiera existe un sistema de control interno, el mismo que se aplica sin restricciones a cada una de las operaciones financieras, dando así la confiabilidad del manejo de recursos tanto propios de CRS como de recursos provenientes de otros donantes a nivel mundial. Este es uno de los factores que ha hecho viable la consecución de fondos permitiendo el manejo de recursos financieros con absoluta transparencia.

La incidencia realizada en las zonas de ejecución de los proyectos de desarrollo, en los diferentes ámbitos en los que la institución trabaja, ha permitido hacer redes de apoyo entre instituciones claves así como actores claves, con la finalidad de coordinar el trabajo y de esta manera llegar con el apoyo realmente a quienes más necesitan.

El impacto logrado por medio de los objetivos planteados por la institución, el servicio entregado por medio de la inversión de recursos, consideramos que el mismo es adecuado ya que los planteamientos en el caso de la atención y conocimiento en temas de emergencia y gestión de riesgo enseñados y compartidos con las diferentes comunidades, han satisfecho sus necesidades en este tema, por lo que podemos asegurar que en este ámbito, el impacto alcanzado ha sido muy importante, ya que ha permitido ser ejecutado con eficacia.

Tomando en cuenta los recursos utilizados, y los gastos ejecutados, esta relación permite notar que la institución, invirtió más de lo previsto, pero, debemos tomar en cuenta que al ser una organización de apoyo sin fines de lucro, esta relación se torna en un manejo eficiente de recursos, ya que logra llegar a más beneficiarios de lo previsto.

Aunque la perspectiva financiera puede no ser el principal enfoque de una organización sin fines de lucro, no puede ser ignorada, ya que si omitimos esta, podemos conducir a una situación desequilibrada con respecto a otras perspectivas.

Esta organización administra de manera eficaz los recursos que recibe de los contribuyentes, y por lo tanto debe marcarse en sus objetivos una reducción de costos de

algunas áreas como ejemplo la administrativa. La liberación de recursos en esta área, permite que la entidad tenga más recursos para proyectos, con la finalidad de llegar con más ayuda a la gente necesitada.

Muchas organizaciones sin fines de lucro, hoy en día hacen un esfuerzo para reducir sus costos y mejorar sus ingresos. Ahora más que nunca, estas organizaciones necesitan identificar como pueden suministrar servicios tan eficientemente como sea posible. Deben empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

Si tratamos sobre la perspectiva del cliente, vinculada a una organización sin fines de lucro, cabe mencionar que para este tipo de organizaciones el servicio ofrecido y la calidad del mismo, llega a sus clientes sin tener que pasar antes por una etapa de competencia entre vendedores de un producto o servicio.

La finalidad es la misma, la utilidad para estas organizaciones está medida en satisfacción de servicios, la utilidad para empresas comerciales está medida de otra manera como es la de percibir más ingresos por ventas.

3.1. Preparación de Indicadores

Para la preparación de los indicadores, nos hemos basado en la claridad, en la que los indicadores deben contener la mayor información posible, tratando de que su lectura sea de fácil comprensión, tratando de no hacer un desglose tan minucioso y sean muy concretos. Este es el caso en el que utilizamos como información la base de un presupuesto anual y un reporte de gastos al final del año, como instrumentos de comparación.

La verificabilidad, de los datos utilizados para la elaboración de indicadores son demostrables y son datos verificables. Este es el caso de presentar indicadores en los que su unidad de medida es la cantidad de personas, número de profesores, número de alumnos, a quienes se dio información sobre temas de gestión de riesgos.

Basados en la relevancia, hemos tomado algunos indicadores, los mismos que consideramos son de mucha importancia y representan aspectos de materialidad para el programa y el proyecto al que es parte de esta investigación. Así estamos seguros de que la información dejada en esta investigación será de gran utilidad para la institución.

La técnica para obtención de datos ha sido la recopilación en base a técnicas documentales, revisando los soportes de información correspondientes y realizando

en algunos casos una verificación con algún involucrado. La información que forma parte de esta investigación es consistente y sólida, la misma que ha sido obtenida de fuentes seguras y confiables.

Hemos tomado un número de población, la misma que está involucrada en el proyecto de gestión de riesgos en la provincia de Loja, en los cantones Chaguarpamba, Olmedo y Gonzanamá. Estos datos han sido recopilados en base a técnicas documentales, revisando la documentación y los debidos soportes de información correspondiente.

Si diferenciamos las distintas categorías de indicadores que pueden elaborarse en función de su grado de complejidad y de la estructura de los mismos, podemos tomar en cuenta y utilizar indicadores primarios en los que tenemos valores absolutos, de carácter cuantitativo obtenidos directamente de observaciones simples. Tal es el caso de la comparación de un presupuesto inicial aprobado para un año fiscal y cuya comparación con una ejecución de gastos del mismo año, nos permite obtener a hacer un análisis de un indicador de gestión, mostrando los valores presupuestados frente a los valores realmente gastados.

Frente a indicadores de gestión en los que lo que se quiere medir es un nivel de gestión, es realizado en base a un proyecto de Gestión de Riesgos, el mismo al que se pretende llegar con aportes en el tema, hacia las comunidades más afectadas por deslizamientos en la provincia de Loja, esto por medio de cuñas radiales en las que se emite mensajes sobre el tema de emergencias, así como también en la preparación y ejecución de talleres, simulacros con profesores y alumnos de las diferentes escuelas, entidades de gobierno, etc.; se parte de un objetivo cuantitativo relacionado al número de beneficiarios de un proyecto y al final del mismo, medir el impacto de gestión en base a lo aprendido y verificar si realmente se logró cumplir con los objetivos del proyecto.

Hemos utilizado para nuestra investigación para uno de los casos un indicador presupuestario, en el mismo que se parte de un presupuesto de la institución, el mismo que nos permite visualizar de manera sencilla una comparación entre una inversión inicial y una final, expresado en un porcentaje.

Asimismo, basados en otros indicadores sociales, tratamos de valorar el impacto social de la actuación de la institución dentro del marco del proyecto en gestión de Riesgos. Estos resultados son expresados en unidades no monetarias y van vinculados a los beneficiarios del proyecto, si realmente les llegó o no la información

y capacitación sobre los temas de Gestión de Riesgo y preparación ante posibles emergencias.

Para la elaboración de indicadores, se requiere partir de una metodología que nos permita sistematizar nuestro trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. La terminología que hemos utilizado es comprensible con la finalidad de que no de paso a ningún tipo de confusión y lleve a interpretaciones equivocadas.

Asimismo, para la elaboración de los indicadores, hemos hecho una reflexión profunda sobre la organización y específicamente del proyecto seleccionado para esta investigación, y hemos formulado las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace? Con esta interrogante, se pretende conocer las actividades principales de la organización.
- ¿Qué se desea medir? Realizamos una selección de las actividades prioritarias, las mismas que nos enfocaron en el proyecto de Gestión de Riesgos en la provincia de Loja y sus objetivos.
- ¿Quién utilizaría la información? Una vez escogidos los indicadores hicimos un análisis de quien los puede utilizar. Su utilidad es de gran importancia para quien financia el proyecto y para su ejecutor directo.
- ¿Cada cuánto tiempo? Aquí se ve la frecuencia con la que se desea obtener la información, por lo general y dado el caso de estudio, estos proyectos tienen una corta duración y se da en período de hasta máximo quince meses de ejecución, entonces su información será medible al inicio y al final del mismo.
- ¿Con qué se compara? El referente en este caso de estudio es el partir de una propuesta inicial, como por ejemplo de una línea de base y cuyo resultado final para comparación debe ser una evaluación final del proyecto.

Dentro de este proceso de formulación de los indicadores, hemos identificado factores claves que de una u otra manera ayudaron para el cumplimiento de las metas y es la capacidad de organización y un sistema de control interno óptimo que posee la institución.

3.2. Diseño cuadro de indicadores

El cuadro presentado a continuación, muestra cinco indicadores, uno de ellos relacionado con el presupuesto de la organización cuya unidad de medida se expresa en porcentajes y, cuatro de los indicadores siguientes con su unidad de medida que expresa una cantidad.

Asimismo, muestran una periodicidad, la misma que es medible desde el inicio del año hasta el cierre del mismo en el caso de presupuestos y otros en el caso de los meses de duración de actividades de un proyecto.

Este cuadro o ficha técnica, está elaborado no con la finalidad de dar seguimiento continuo o ser monitoreado permanentemente, sino que nos entrega un resultado final con la intención de establecer y planificar mejoras en otras actividades similares a las planteadas.

FICHA TECNICA

# Indicador	NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION	Interpretación y Análisis de resultado	MEDIOS DE VERIFICACION
1	Porcentaje invertido de recursos de CRS en el área de Gestión de Riesgos - Emergencias en el año 2008.	Presupuestos para cada intervención no hayan sido aprobados	Gastos ejecutados proyectos emergencias / Ejecución total de gastos = % de intervención \$982,102 / \$3'221,123 = 0.30 = 30%	%	Al final de año fiscal	20%	Presupuesto Inicial y gastos Finales de CRS	Indice = Indicador / estandar X 100 30% / 20% x 100 = 150% Brecha = 100 - 150 = -50 %	Esta brecha es favorable, ya que se presupuestó para el Año 2008, un 20% del presupuesto para el área de Gestión de Riesgos y emergencias, el resultado obtenido muestra que se invirtió un 50% más sobre el porcentaje de 20% sobre presupuesto.	Presupuesto Anual Inicial de CRS (Cuadro 1 y 2) y Gastos Anuales de CRS (Cuadro 3,4 y 5).
2	Número de comunidades capacitadas sobre los conceptos de reducción de riesgo en la provincia de Loja en los cantones de Chaguarpamba, Olmedo y Gonzanamá.	Miembros de comunidades no desearon participar en las capacitaciones	Número de comunidades de cada cantón. Resultado del objetivo: 29 comunidades.	Cantidad	Al final del proyecto	30	Archivos del proyecto	Indice= Indicador - estandar. 30 - 29 = 1	La brecha consideramos favorable, ya que una de las comunidades no participó en los eventos de información sobre gestión de riesgos, por razones justificadas.	Encuestas a participantes de cada comunidad
3	Número de profesores y alumnos capacitados sobre los conceptos de reducción de riesgo en la provincia de Loja en los cantones de Chaguarpamba, Olmedo y Gonzanamá.	Profesores y maestros no asistan de manera regular a las capacitaciones	Número de Profesores y alumnos de cada cantón Dato final en base a información: 1,663 personas entre Directores de escuelas, maestros y alumnos.	cantidad	Al final del proyecto	960	Archivos del proyecto	Indice= Indicador - estandar. 960 - 1,663 = 703	La brecha es favorable ya que se pretendió al inicio del proyecto, llegar con información sobre temas de Gestión de Riesgo y Emergencias a 960 personas entre profesores y alumnos. El resultado final fue 1,663 personas, el mismo que demuestra que sobrepasó el número establecido.	Listado de participantes a simulacros
4	Número de empleados miembros de instituciones municipales, Defensa Civil, Iglesia, Cruz Roja, involucrados en actividades de reducción de riesgo que han adquirido conocimientos en el tema por medio de seminarios.	Que no haya interés en apoyar al proyecto	Numero de empleados involucrados en el tema de gestión de riesgos. Dato final en base a información: 113 personas	cantidad	Al final del proyecto	120	Archivos del proyecto	Indice= Indicador - estandar. 120 - 112 = 8	Es una brecha favorable, la diferencia es mínima, y esta se puede derivar de un factor crítico en el que la institución no autorizó la participación de algunos de sus empleados.	Listado de participantes
5	Número de personas informadas sobre el tema de emergencia y riesgos, a través de medios de comunicación.	No haya acceso a los medios de comunicación	Número de personas informadas Dato final: No existe un dato final confirmado, sin embargo el dato que hemos tomado es el de una de las emisoras que proyecta llegar con los mensajes por medio de cuñas radiales a 440,000 oyentes por mes y por el período de 8 meses.	cantidad	Mensual	50.000	Medios de comunicación	Indice= Indicador - estandar. 50,000 - 3'520.000 promedio = 3'470.000	Es una brecha favorable y no hay un medio de verificación en el que se pueda obtener datos exactos sobre el número de beneficiarios del proyecto, a quienes llegaron los mensajes de radio.	Reportes de las emisoras radiales.

INDICADOR #1: Porcentaje invertido de recursos de CRS en el área de Gestión de Riesgos - Emergencias en el año 2008.

**Catholic Relief Services
Presupuesto Inicial Aprobado (APP)
Período Fiscal : Octubre 2007 a Septiembre 2008
País: ECUADOR Número: 730**

Fecha de Aprobacion: Noviembre 20 de 2007

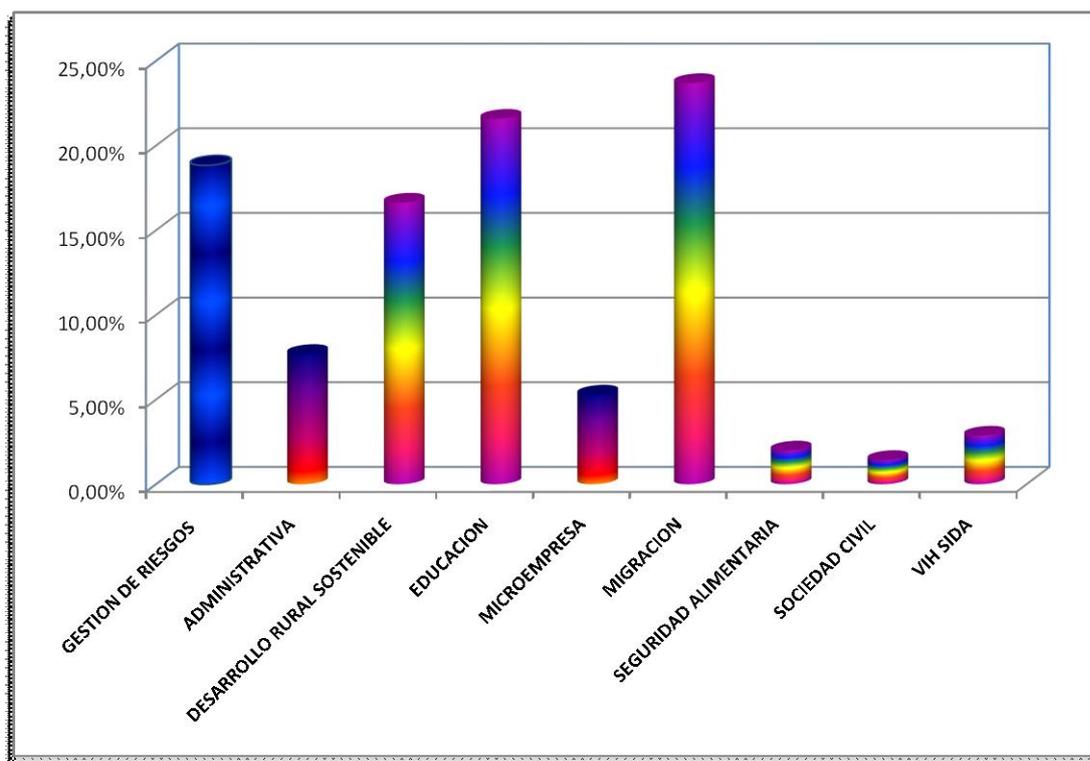
Fuente Donante	Número Proyecto	Nombre de Proyecto	Presupuesto Inicial Aprobado	Area de Intervención	AREA %
1050	7300000	Country Administration	\$ 126.811	ADMINISTRATIVA	3,26%
1550	7300044	Zonal Staff Allowanc & Adm Expens	\$ 98.027	ADMINISTRATIVA	2,52%
2280	7300068	Counceling Centers-Machala	\$ 42.642	VIH Y SIDA	1,10%
1550	7300091	Consolidation of Rural Initiat Phase II Chimborazo & Bolivar	\$ 21.676	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,56%
1550	7309999	Food Assist and Basic Economic Develop-Hunger Campaign	\$ 5.904	SEGURIDAD ALIMENTARIA	0,15%
1550	7300098	Adv por Prevention of Trafficking in Children & Adolesc.- D.O.S	\$ 53.561	EDUCACION	1,38%
1550	7309999	Rural Enterprise Development-North Border	\$ 22.134	MICROFINANZAS	0,57%
1550	7309999	Bio Trade CORPEI	\$ 9.727	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,25%
1550	7309999	Strengthening Risk Mgmt Capacities-Esmeraldas	\$ 40.912	GESTION DE RIESGOS	1,05%
1550	7309999	Disaster Preparedness in Loja-ECHO	\$ 42.232	GESTION DE RIESGOS	1,09%
1550	7309999	Strenthening Counceling Centers Babahoyo & Sto Domingo	\$ 10.390	VIH Y SIDA	0,27%
1550	7309999	Alternat Andean Tourism-	\$ 20.114	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,52%
1550	7309999	PREDECAN- Loja	\$ 10.763	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,28%
1550	7309199	Unallocated Direct Expenses	\$ 94.105	ADMINISTRATIVA	2,42%
1550	7309995	Depreciation-DSN1550	\$ 3.920	ADMINISTRATIVA	0,10%
1550	7309999	Fund Levering Project	\$ 20.980	SOCIEDAD CIVIL Y DERECHOS HUMANOS	0,54%
		Costos Indirectos	\$ (9.478)	NICRA	-0,24%
1560	7300046	Locally Generated Income	\$ 3.978	MICROFINANZAS	0,10%
5463	7300067	Support or Youth SOY!	\$ 710.251	EDUCACION	18,28%
2282	7300100	AIDS Prevention in Nursing Babies	\$ 21.862	VIH Y SIDA	0,56%
6250	7300091	Consolidation of Rural Initiat Phase II Chimborazo & Bolivar	\$ 35.214	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,91%
6750	7300096	Community Banks Consolidation-IADB	\$ 100.000	MICROFINANZAS	2,57%
2283	7300097	Food Assist and Basic Economic Develop-Hunger Campaign	\$ 78.856	SEGURIDAD ALIMENTARIA	2,03%
5609	7300098	Adv por Prevention of Trafficking in Children & Adolesc.- D.O.S	\$ 39.789	SOCIEDAD CIVIL-TRATA	1,02%
6250	7309999	Rural Enterprise Development-North Border- PL 480	\$ 98.914	MICROFINANZAS	2,55%
6250	7309999	Bio Trade CORPEI	\$ 119.890	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	3,09%
6750	7309999	Strengthening Risk Mgmt Capacities-Esmeraldas-IADB	\$ 350.000	GESTION DE RIESGOS	9,01%
6700	7309999	Disaster Preparedness in Loja-ECHO	\$ 367.500	GESTION DE RIESGOS	9,46%
5995	7309999	Protecting Children Rights-G-TIP	\$ 91.601	MIGRACION	2,36%
5995	7309999	Receiv Commun-Integral Human Assist for Colomb displaced-PRM	\$ 915.877	MIGRACION	23,58%
6750	7309999	ELICE-Local Spaces for Inclusion & Educat Quality-Spain Govt	\$ 153.856	EDUCACION	3,96%
3400	7309999	Stregthening Counceling Centers Babahoyo & Sto Domingo-CARE	\$ 47.154	VIH Y SIDA	1,21%
3400	7309999	Alternat Andean Tourism-CODESPA	\$ 265.000	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	6,82%
6700	7309999	PREDECAN- Loja	\$ 225.000	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	5,79%
		Costos Indirectos	\$ (358.221)	NICRA	-9,22%
1060	7300084	Other Commodity or In-Kind	\$ 3.971	ADMINISTRATIVA	0,10%
			\$ 3.884.912		100,00%

Autores: Rene Rubianes / Narcisca Tandazo
Fuente: Annual Program Plan - APP 2008 - CRS

Cuadro 1
Ref: Indicador #1

**PORCENTAJES POR AREA DE INTERVENCION
SEGÚN PRESUPUESTO APROBADO AÑO FISCAL 2008**

GESTION DE RIESGOS	18,83%
ADMINISTRATIVA	7,69%
DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	16,63%
EDUCACION	21,58%
MICROEMPRESA	5,29%
MIGRACION	23,69%
SEGURIDAD ALIMENTARIA	1,99%
SOCIEDAD CIVIL	1,43%
VIH SIDA	2,87%



Catholic Relief Services
Reconciliación de Presupuesto Final
Período Fiscal: Octubre 2007 a Septiembre 2009
País: ECUADOR Número: 730

Presupuesto y Gastos a Septiembre 30, 2008
--

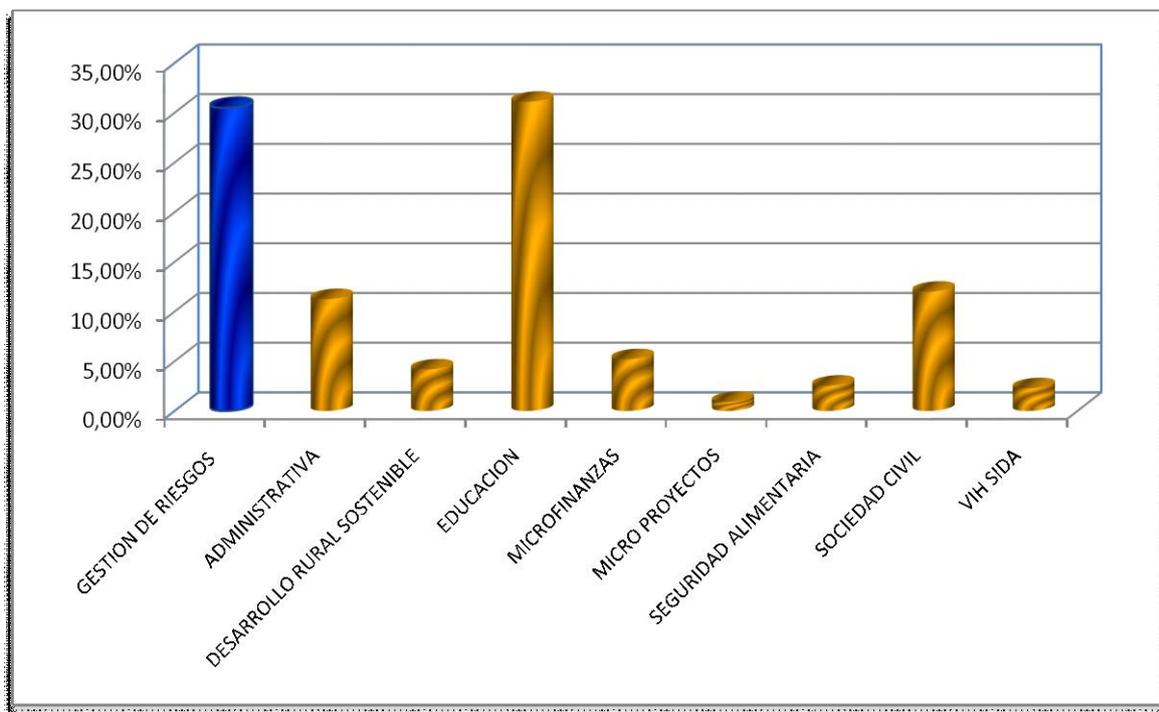
Fuente Donante	Número Proyecto	Nombre de Proyecto	Presupuesto Final 2008	Gastos finales 2008	Area de Intervención	AREA %
1050	7300000	Country Administration	\$ 126.811	\$ 134.925	ADMINISTRATIVA	4,19%
1550	7300044	Zonal Staff Allowanc & Adm Expens	\$ 98.027	\$ 95.018	ADMINISTRATIVA	2,95%
2280	7300068	Counseling Centers-Machala	\$ 42.642	\$ 41.548	VIH - SIDA	1,29%
1550	7300091	Consolidation of Rural Initiat Phase II Chimborazo & Bolivar	\$ 21.676	\$ 24.230	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,75%
1550	7300098	Adv por Prevention of Trafficking in Children & Adolesc.- D.O.S	\$ 53.561	\$ 56.284	SOCIEDAD CIVIL	1,75%
1550	7309199	Unallocated Direct Expenses	\$ 133.285	\$ 124.798	ADMINISTRATIVA	3,87%
1550	7309995	Depreciation-DSN1550	\$ 3.920	\$ 3.920	ADMINISTRATIVA	0,12%
1550	7300900	Small Project Funds	\$ 33.638	\$ 29.661	MICRO PROYECTOS	0,92%
1550	7300096	Consolidation Rural banks	\$ 34.380	\$ 41.741	MICROFINANZAS	1,30%
1550	7300116	Mejoramiento del Acceso a la Educacion de Ninos, Ninas y Adolescentes Refugiados en la Frontera Norte	\$ 12.558	\$ 14.495	SOCIEDAD CIVIL	0,45%
1550	7300118	Rehabilitation of Areas affected by the Tungurahua Volcano Eruption	\$ 80.000	\$ 80.231	GESTION DE RIESGOS	2,49%
1550	7300119	Zonal Migration Program	\$ 35.000	\$ 37.840	SOCIEDAD CIVIL	1,17%
1550	7300120	Business Oportunities for rural producers of Aromatic Herbs	\$ 6.000	\$ 6.546	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,20%
1550	7300122	Humanitarian - Assistance for Flood Affected Families in El Oro, Ecuador".	\$ 27.375	\$ 26.971	GESTION DE RIESGOS	0,84%
1550	7300123	Humanitarian - Assistance for Flood Affected Families in Manabí and Los Ríos, Ecuador".	\$ 58.301	\$ 53.114	GESTION DE RIESGOS	1,65%
1550	7300077	Alternative Microfinance Services for rural development Tulcán	\$ 8.900	\$ 8.016	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,25%
1550	7300112	Strengthening of small rural business of bio-commerce in Ecuador	\$ 8.500	\$ 8.752	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,27%
		Less Indirect	\$ (9.478)		NICRA	
1560	7300046	Locally Generated Income	\$ 3.978		MICROFINANZAS	
5463	7300067	Support or Youth SOY!	\$ 710.251	\$ 740.276	EDUCACION	22,98%
2282	7300100	AIDS Prevention in Nursing Babies	\$ 21.862	\$ 32.319	VIH - SIDA	1,00%
6250	7300091	Consolidation of Rural Initiat Phase II Chimborazo & Bolivar	\$ 35.214	\$ 66.944	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	2,08%
6750	7300096	Community Banks Consolidation-IADB	\$ 100.000	\$ 125.934	MICROFINANZAS	3,91%
2283	7300097	Food Assist and Basic Economic Develop-Hunger Campaign	\$ 78.856	\$ 82.096	SEGURIDAD ALIMENTARIA	2,55%
5609	7300098	Adv por Prevention of Trafficking in Children & Adolesc.- D.O.S	\$ 39.789	\$ 53.621	SOCIEDAD CIVIL	1,66%
3400	7300099	Program capacity Strengthening SAVE THE CHILDREN	\$ 10.244	\$ 7.824	EDUCACION	0,24%
2045	7300052	Full Citizenship-Exercising my rights - Kellogg Foundation	\$ 11.410	\$ 11.410	SOCIEDAD CIVIL	0,35%
6750	7300105	ELICE-Local Spaces for Inclusion & Educat Quality-Spain Govt	\$ 153.856	\$ 145.798	EDUCACION	4,53%
6700	7300115	DIPECHO V- Strengthening community capacities and improving coordination to reduce risk in vulnerable populations in the most disaster prone areas of the Ecuadorian Provinces of Loja	\$ 495.282	\$ 321.509	GESTION DE RIESGOS	9,98%
6250	7300116	Mejoramiento del Acceso a la Educacion de Ninos, Ninas y Adolescentes Refugiados en la Frontera Norte	\$ 191.061	\$ 173.648	SOCIEDAD CIVIL	5,39%
6250	7300117	Desarrollo de una capacidad de respuesta institucional y comunitaria de proteccion de las ninas, ninos y adolescentes, victimas y en riesgo, del delito de trata y explotacion sexual comercial infantil en Pichincha, El Oro y Sucumbios.	\$ 20.230	\$ 28.755	SOCIEDAD CIVIL	0,89%
4030	7300122	Humanitarian - Assistance for Flood Affected Families in El Oro, Ecuador".	\$ 27.375	\$ 25.342	GESTION DE RIESGOS	0,79%
4030	7300123	Humanitarian - Assistance for Flood Affected Families in Manabí and Los Ríos, Ecuador".	\$ 36.949	\$ 38.949	GESTION DE RIESGOS	1,21%
2172	7300119	Zonal mifration Program	\$ 40.000	\$ 10.448	SOCIEDAD CIVIL	0,32%
3400	7300120	Business Oportunities for rural producers of Aromatic Herbs	\$ 44.000	\$ 20.000	DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	0,62%
2282	7300124	HIV in the Workplace - Ecuador	\$ 8.078		VIH - SIDA	
6250	730126	Scholarships delivery for labor children and children at risk to enter in the labor market-MIES	\$ 94.500	\$ 94.265	EDUCACION	2,93%
6250	7300127	Scholarships delivery for labor children and children at risk to enter in the labor market-INNFA	\$ 15.000	\$ 13.832	EDUCACION	0,43%
6700	7300121	Humanitarian - Recovery Assistance for Flood Affected Families in Los Ríos, Ecuador".	\$ 375.000	\$ 435.986	GESTION DE RIESGOS	13,54%
6998		Less Indirect Cost Offset	\$ (132.723)			
1060	7300084	Other Commodity or In-Kind	\$ 3.971	\$ 3.971	ADMINISTRATIVA	0,12%
			\$ 3.159.279	\$ 3.221.016		

Autor: Rene Rubianes / Narcisca Tandazo
Fuente: CRS

Cuadro 3
Ref: Indicador #1

**PORCENTAJES POR AREA DE INTERVENCION
SEGÚN GASTOS EJECUTADOS EN EL AÑO FISCAL 2008**

GESTION DE RIESGOS	30,49%
ADMINISTRATIVA	11,26%
DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	4,18%
EDUCACION	31,11%
MICROFINANZAS	5,21%
MICRO PROYECTOS	0,92%
SEGURIDAD ALIMENTARIA	2,55%
SOCIEDAD CIVIL	12,00%
VIH SIDA	2,29%

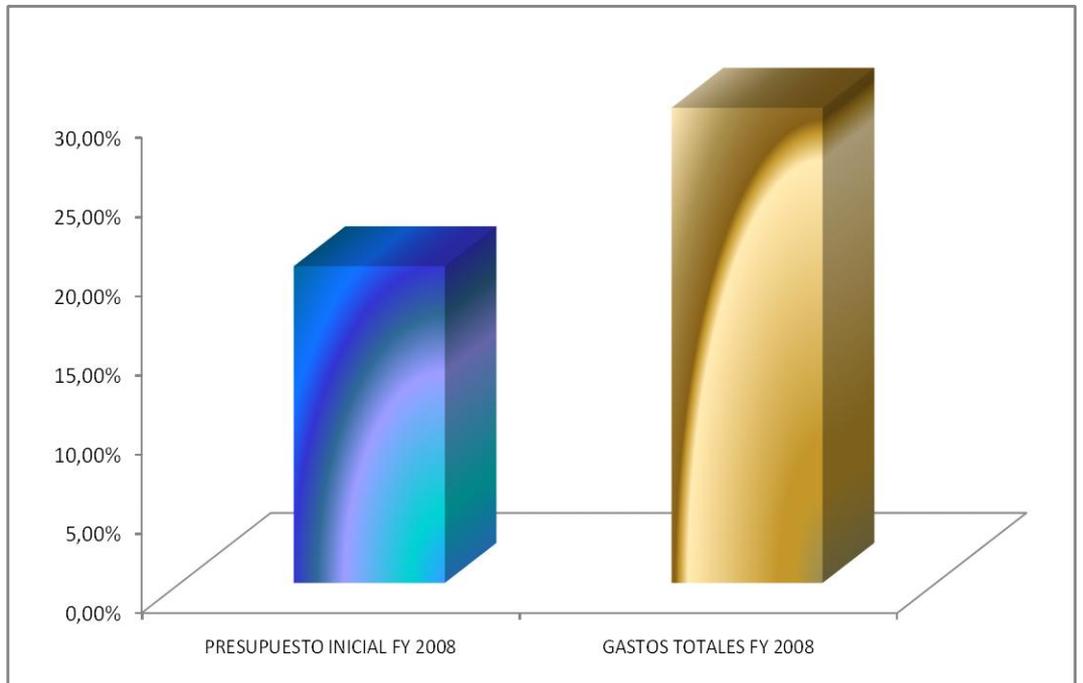


Autores: René Rubianes / Narcisa Tandazo
Fuente: CRS

Cuadro 4
Ref: Indicador #1

**PORCENTAJES POR AREA DE INTERVENCION
SEGÚN GASTOS EJECUTADOS EN EL AÑO FISCAL 2008**

PRESUPUESTO INICIAL FY 2008	20,00%
GASTOS TOTALES FY 2008	30,00%

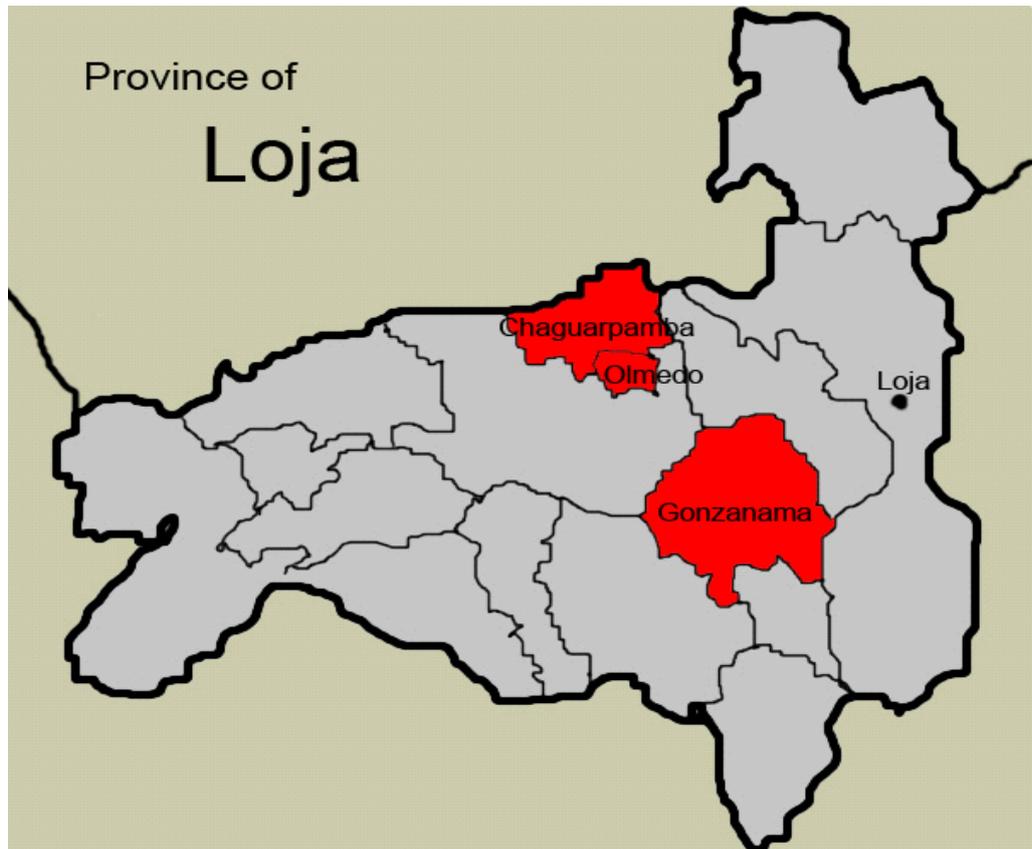


Autores: René Rubianes / Narcisa Tandazo
Fuente: CRS

Cuadro 5
Ref: Indicador #1

INDICADOR #2: Número de comunidades capacitadas sobre los conceptos de reducción de riesgo en la provincia de Loja en los cantones de Chaguarpamba, Olmedo y Gonzanamá.

CANTON CHAGUARPAMBA	CANTON GONZANAMA	CANTON OLMEDO
Achiotes	Changaimina	Chivatós
Amarillos	El Portete	Guanga
Buenavista	Gonzanamá	La Y
Chaguarpamba	Luginuma	La Cidra
Hacienda Nueva	Mollepamba	La Delicia
Los Paches	Nambacola	La Guallana
Lozumbe	Purunuma	La Tingue
Mizhquillana	Sacapalca	Loma Redonda
Santa Rufina	Surunuma	Olmedo
Yaguachi	Yazapa	Porvenir
TOTAL: 30 Comunidades		

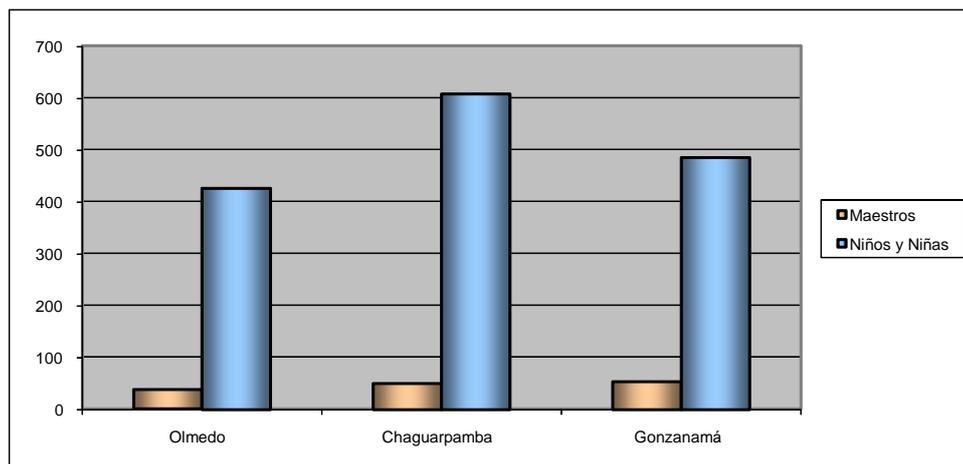


Autores: René Rubianes / Narcisa Tandazo
Fuente: CRS

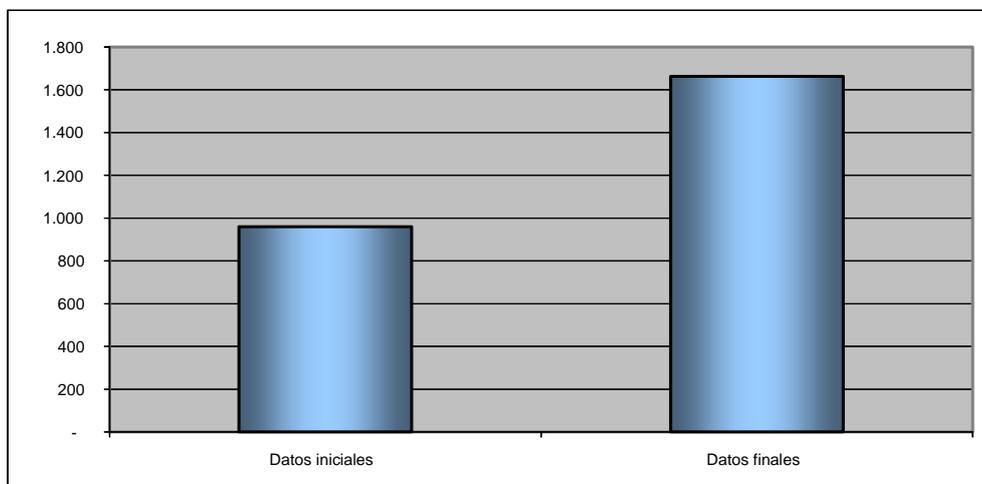
Cuadro 6
Ref: Indicador # 2

INDICADOR #3: Número de profesores y alumnos capacitados sobre los conceptos de reducción de riesgo en la provincia de Loja en los cantones de Chaguarpamba, Olmedo y Gonzanamá.

Cantones	Maestros	Niños y Niñas
Olmedo	37	427
Chaguarpamba	50	609
Gonzanamá	54	486
Totales	141	1.522



Datos iniciales 960 alumnos y profesores
 Datos finales 1.663 alumnos y profesores



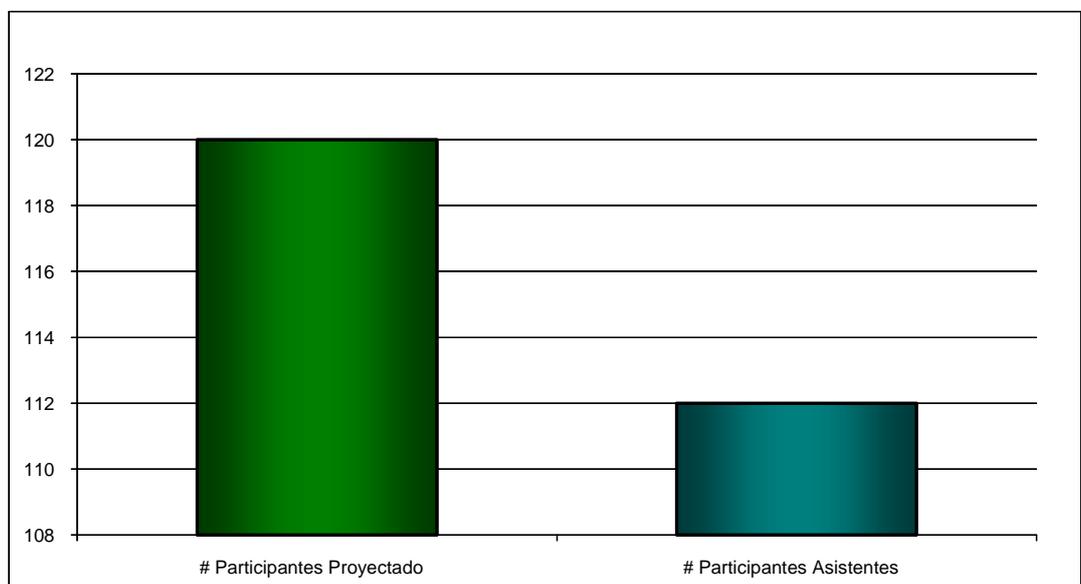
Autores: René Rubianes / Narcisa Tandazo
 Fuente: Listado de Asistencias Proyecto Loja

Cuadro 7
 Ref: Indicador #3

INDICADOR #4: Número de empleados miembros de instituciones municipales, Defensa Civil, Iglesia, Cruz Roja, involucrados en actividades de reducción de riesgo que han adquirido conocimientos en el tema por medio de seminarios.

INSTITUCION	# Participantes
CLE	18
Comisaria	1
CRS	2
Cruz Roja	5
Cuerpo de Bomberos	34
Defensa Civil	9
DIPLACED	1
Dirección de Educación	1
Dirección de Salud	1
Fuerzas Armadas	4
FUNDESIN	2
HCPL	1
Jefatura Política	3
Junta Parroquial	1
Ministerio de Salud Pública	1
Ministerio del Ambiente	1
MOP	1
Municipio	9
Pastoral Social	6
Policia Nacional	7
Predesur	1
SECAP	2
Tenencia Política	1
Total	112

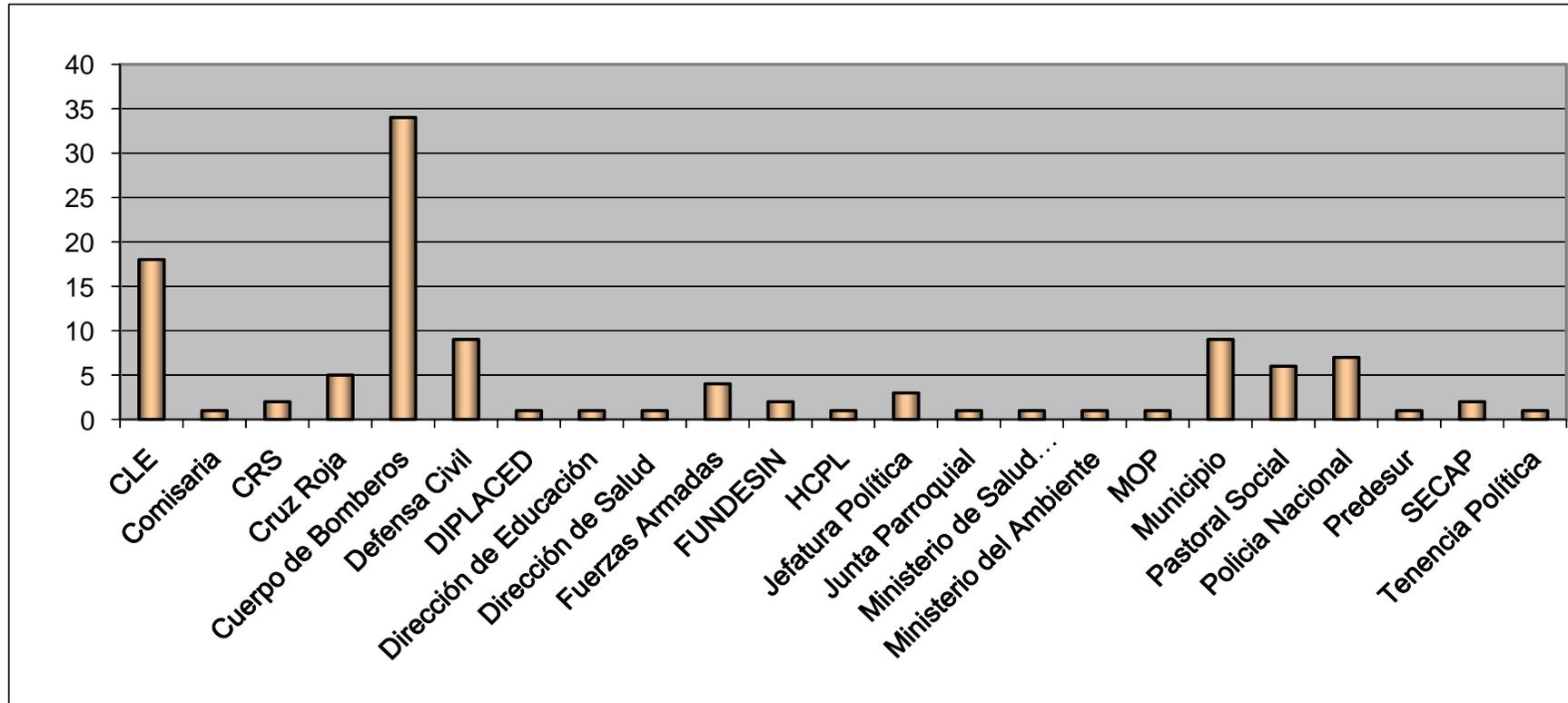
# Participantes Proyectado	120
# Participantes Asistentes	112



Autores: René Rubianes / Narcisca Tandazo
 Fuente: Listado de Asistencia talleres-Proyecto Loja

Cuadro 8
 Ref: Indicador # 4

Número de Participantes por Instituciones



Autores: René Rubianes / Narcisca Tandazo
 Fuente: Listado de participantes – Proyecto Loja - Instituciones

Cuadro 9
 Ref: Indicador #4

indicador #5: Número de personas informadas sobre el tema de emergencia y riesgos, a través de medios de comunicación.

CUÑAS RADIALES EMITIDAS									
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Abril 2008	Mayo 2008	Junio 2008	Junio 2008	Agosto 2008	Septiembre 2008	Octubre 2008	Noviembre 2008	Total Cuñas Radiales
Radio Cariamanga	180	180	180	180	180	180	180	180	1.440
Radio Colosal	180	180	180	180	180	180	180	180	1.440
Radio Difusora Luz y Vida	210	210	210	210	210	210	210	210	1.680

COBERTURA	
Radio Cariamanga:	Loja 16 Cantones, El Oro, Guayas, en Perú: Sullana, Tumbes, Puerto Sal, Zorritos, Puirá, Ayabaca
Radio Colosal:	Loja, Catamayo, Paltas, Olmedo, Chaguarpamba, Gonzanamá, Saraguro, parte alta de la Provincia de El Oro.
Radio Difusora Luz y Vida:	Loja y sus provincias, Zamora Chinchipe y Norte del Perú.

Autores: René Rubianes / Narcisa Tandazo

Fuente: Archivos financieros - CRS

Cuadro 10
Indicador #5

3.3. Análisis e interpretación

Después de realizada la investigación y recopilación de información para cada uno de los indicadores propuestos en este trabajo, podemos apreciar en la ficha técnica que todos los indicadores presentados, muestran una brecha favorable si partimos de un índice estándar y llegamos a un resultado final.

- Si analizamos el resultado obtenido para el indicador #1, podemos apreciar que del presupuesto general de la institución, el mismo que muestra su porcentaje por áreas (Cuadro 1 y 2), se presupuestó el 20% para inversión en proyectos de emergencia y gestión de riesgos. Si observamos la comparación el cuadro 3 y 4, en el que muestra la totalidad de gastos, podemos notar que el porcentaje de ejecución aumenta de manera considerable en un 10% mostrando una inversión en el área de Gestión de Riesgos y emergencias del 30% sobre los gastos totales.

Este incremento de gastos y presupuesto en base a la inversión inicial planeada, se debe a que en el año fiscal 2008, se produjo situaciones de emergencia causadas por las fuertes lluvias en algunas zonas de la costa ecuatoriana, por lo que las fuentes de donantes internacionales coordinaron el apoyo a esta área, invirtiendo más recursos.

Asimismo, debemos tomar en cuenta que el presupuesto y consecución de fondos nacionales e internacionales, aumentó por la gestión propia para recaudar recursos, no solo en el área de gestión de Riesgos, sino en las otras áreas para las que se enfoca el trabajo de CRS. Si hacemos un análisis de la brecha, esta es favorable ya que se dio más atención de la planeada en el caso de emergencias y gestión de riesgos.

- En el indicador #2, cuya situación inicial es la de abarcar 30 comunidades con la finalidad de que tengan conocimientos de conceptos y temas relacionados con la gestión de riesgos y emergencias. Dentro de estos temas también recalcamos que se realizó actividades de simulacros, charlas en temas de deslizamientos, así como simulacros de evacuación y atención en primeros auxilios. Como resultado final se logró llegar a 29 comunidades, una de ellas no participó en todas las capacitaciones, por esta razón no se la suma a las 30. El resultado de este indicador muestra una brecha favorable para ya que la diferencia es de una comunidad, y esta no afecta el resultado total.
- El indicador #3, muestra una cantidad inicial de 960 personas entre maestros y alumnos, de escuelas aledañas a los cantones establecidos para la ejecución del proyecto. La finalidad es que los maestros y estudiantes tengan pleno conocimiento

sobre temas de gestión de riesgos. El análisis inicial muestra que en ninguno de los centros educativos hay conocimiento sobre temas de riesgo y no cuentan con planes de emergencia escolar. El resultado del indicador muestra una brecha favorable ya que se logró superar el número inicial de personas desde 960 hasta 1,663 personas entre maestros, directivos, niños y niñas de los centros educativos y de las zonas (Cuadro 7).

- Sobre el indicador #4, el proyecto pretende capacitar a un promedio de 120 miembros entre funcionarios y personal de gobierno, así como de las diferentes instituciones de socorro y otros organismos de respuesta, los mismos que nunca asistieron a eventos de capacitación ante desastres. La brecha de este indicador consideramos favorable, ya que la diferencia es de 8 personas entre el estándar y el índice del indicador (Cuadro 9), ya que el dato final obtenido es de 112 miembros de varias instituciones.
- El indicador #5, se basa en dar a conocer por medio de cuñas radiales sobre los diferentes temas de gestión de riesgos, tratando de llegar inicialmente a unas 50,000 personas. Para este indicador no logramos tener los debidos medios de verificación, únicamente hemos obtenido los datos sobre cuantas cuñas radiales se difundieron en tres emisoras de radio.

Considerando la cobertura de las radios hacia todas los cantones de Loja, a algunos poblados de Perú incluso, concluimos que por lo menos los mensajes sobre el tema de riesgos llegaron a más de tres millones de personas entre las diferentes localidades entre el tiempo de 8 meses de difusión de las cuñas de radio, lo que nos permite una brecha favorable.

3.4. Informe

Las organizaciones sin fines de lucro, sean estas públicas o privadas, suelen tener múltiples objetivos, y sus actividades no siempre pueden expresarse en términos cuantitativos. Los instrumentos de gestión como son los indicadores, proporcionan información a la gerencia sobre la evolución de los aspectos relevantes de la institución. Algunas de las razones que nos ayudan a fomentar el uso de indicadores en las organizaciones sin fines de lucro, permiten visualizar aquellos problemas que han de ser resueltos con atención prioritaria por quienes han de tomar las decisiones, dado el gran volumen de información que reciben de los diferentes proyectos de desarrollo que ejecutan durante un período fiscal.

Los indicadores elaborados, nos ayudan a detectar aquellas funciones, centros o servicios de cada proyecto, que deberían ser objetos de atención especial. Debemos reconocer que aunque haya logros, en la búsqueda y construcción de indicadores para las entidades no lucrativas, el resultado difícilmente podrá proporcionar una medida del rendimiento tan operativa como el beneficio que se tendría en las empresas de comercio cuya finalidad lucrativa por medio de la obtención de una utilidad.

Los resultados de los indicadores establecidos para esta investigación, en su mayoría están expresados en unidades distintas a las monetarias, ya que expresan aspectos o fenómenos de carácter social, que por su propia naturaleza requieren descripciones específicas.

Si analizamos los indicadores propuestos para este trabajo, podemos medir el grado en que son alcanzados los objetivos del programa en Ecuador, ya que hemos verificado que existen objetivos estratégicos, los mismos que están vinculados y enfocados hacia las áreas de acción de la institución, además la existencia de un sistema de rendición de cuentas y un sistema de monitoreo y evaluación, podemos asegurar que existe un alto grado de cumplimiento de los objetivos de la institución de manera eficiente y eficaz. Para el caso de este estudio hemos tomado objetivos generales de la institución y sub-objetivos de un proyecto en el área de emergencias y gestión de riesgos en la provincia de Loja.

Según investigaciones realizadas, la eficacia en una institución no lucrativa, es la más difícil medir, puesto que no siempre los objetivos son bien definidos y en ocasiones las metas no son claras. Este no es el caso de CRS, ya que por ser un organismo internacional de desarrollo, el mismo que ha mostrado una amplia experiencia en más de 104 países en el mundo, es una institución que tiene sus objetivos bien definidos, lo que ha permitido tener datos claros para nuestra interpretación de los indicadores propuestos.

Asimismo, si hablamos de eficiencia, relacionamos su inversión con sus gastos, demostrando que la institución llega con más recursos de los que inicialmente parte en su presupuesto inicial, esto debido a la calidad de gestión para conseguir recursos durante el período fiscal tomado como análisis que es el del año 2008.

Para finalizar, en resumen, los logros según los indicadores mostrados, demuestran un alto grado de responsabilidad en ejecución de proyectos, el mismo que surge de la aplicación de políticas propias de CRS, como tener un buen sistema de control interno, un buen sistema de rendición de cuentas asegurando de esta manera que cada centavo

de inversión llegue a las personas necesitadas y vulnerables beneficiadas de cada proyecto de desarrollo que se ejecuta.

CONCLUSIONES

1. No es suficiente que los objetivos del proyecto se cumplan, sino que es indispensable también que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir. Tal es el caso de proyectos de desarrollo en los que funcionan únicamente cuando hay financiamiento por cualquier período, una vez terminado este financiamiento y cumplido los objetivos, el proyecto se retira, pasa el tiempo y todo concluye, y cuál es el aprendizaje?.
2. Existen instituciones del gobierno como la Secretaría Técnica de Gestión de Riesgos, Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, etc., instituciones que deben estar capacitadas ante una eventualidad de desastres naturales. En este ámbito, el desarrollo de las actividades del proyecto ayudó mucho a recuperar los conocimientos adquiridos teóricamente, siendo éstos aplicados en la práctica mediante talleres y eventos relacionados con temas de riesgos y atención ante desastres.
3. El proyecto ha entregado capacitación a estas entidades durante el tiempo de ejecución del mismo, pero ahora la inquietud es si realmente estas instituciones sostienen estas capacitaciones, y aun más en las escuelas de la zona y sus maestros.
4. La salida del personal de coordinación del proyecto junto con un débil proceso de entrega recepción, ha limitado el acceso a información y medios de verificación, especialmente de procesos de capacitación y relaciones institucionales. Razón por la cual se realizó su búsqueda en los archivos financieros y técnicos, para la actualización del nivel de avance registrado en las matrices de monitoreo.
5. Es importante resaltar, el fomento de la unión y solidaridad al interno de las comunidades, ya que gran parte de los participantes en los temas de gestión de riesgos y sus capacitaciones han sido mujeres y jóvenes.

Conclusiones como Estudiante de Modalidad a Distancia

1. El fortalecimiento institucional de los socios ejecutores en cuanto la capacitación y práctica sobre actividades específicas de gestión de riesgos en las comunidades beneficiarias, son la clave para la sostenibilidad a largo plazo de las actividades que se desarrollan.
2. La inclusión de las instituciones públicas en el desarrollo las actividades con los socios ejecutores y las comunidades beneficiarias fomenta una adecuada coordinación de las actividades para atender un desastre y disminuye la duplicidad de esfuerzos y celos institucionales.
3. Las instituciones ejecutoras tienen adecuados sistemas y herramientas para el manejo de su información; no obstante, al existir personal exclusivo para la ejecución de proyectos específicos, los flujos de comunicación y el adecuado traspaso de responsabilidades puede ser una limitante.

De forma general, CRS es una institución que dispone y aplica adecuados y efectivos sistemas de control de gestión y proporciona un eficaz acompañamiento y seguimiento técnico. Sin embargo, se hace evidente que las instituciones ejecutoras deben fortalecer sus sistemas de gestión para brindar una respuesta adecuada a los beneficiarios, fomentar nexos de operación con las instituciones públicas locales y responder a los lineamientos de los donantes en cuanto a la rendición de cuentas.

La experiencia con CRS para el desarrollo de este proyecto de tesis ha sido enriquecedora en cuanto al conocimiento de herramientas efectivas de gestión de proyectos, las limitantes que existen en el manejo de relaciones y cómo acciones concretas pueden cambiar la vida de personas en estado de vulnerabilidad.

RECOMENDACIONES

Un aspecto importante, es el de lograr una sostenibilidad, la misma que se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una alta calidad aceptable, durante un largo período de tiempo, una vez culminado las actividades del proyecto.

CRS, y otras ONG's, deberían coordinar con las Universidades de los sectores a los que atienden, con la finalidad de involucrar a los estudiantes de las mismas, en temas tan importantes como es el del desarrollo social y más aún en el tema de Gestión de Riesgos y Preparación ante Desastres, temas y acciones de la naturaleza que en un momento pueden acabar con nuestras vidas.

Es importante que las organizaciones comunitarias mantengan una coordinación con las instituciones involucradas en el tema de gestión de riesgos, así como también los centros

escolares, las municipalidades y otras organizaciones involucradas, con la finalidad de dar sostenibilidad y continuidad a temas relacionados para preparación ante posibles desastres. Las instituciones sin fines de lucro, deben asignar más recursos para el área de atención a emergencias y preparación ante posibles desastres, esto en coordinación con las instituciones del gobierno, a pesar de que existen dificultades especialmente por conflictos políticos o celos institucionales.

CRS, debe considerar dentro de su planificación presupuestaria para cualquier proyecto, un rubro para gastos de monitoreo y seguimiento, los mismos que sean cubiertos por tres meses adicionales al término de cada proyecto, con la finalidad de asegurar su ejecución continua con las instituciones involucradas.

Recomendaciones como Estudiante de Modalidad a Distancia

1. Las instituciones ejecutoras deben aprovechar la coyuntura de la ejecución de un proyecto de desarrollo financiado por organismos internacionales para fortalecer sus sistemas financieros-administrativos y técnico-operativos, con lo cual garantizan la sostenibilidad de su accionar una vez concluida la asistencia financiera específica. De igual manera, las comunidades deben aprovechar la capacitación de sus líderes comunitarios para replicar y continuar la labor establecida.
2. Tanto el socio ejecutor cuanto los líderes comunitarios deben estrechar y aprovechar las relaciones establecidas con las instituciones públicas para la ejecución de un proyecto específico. Esto permite dar continuidad a las actividades una vez concluido el financiamiento, además que otorga credibilidad a los actores involucrados.
3. CRS debe sistematizar sus lecciones aprendidas una vez concluidas las actividades de los proyectos específicos para mejorar y fortalecer sus sistemas de operación y replicar las actividades que han tenido éxito, así como también establecerlos como herramientas de visibilidad para futuras propuestas ante potenciales donantes.

Bibliografía

- Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, Bogotá, 3R editores,
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Madrid, Ediciones Diaz de Santos.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, España, Editorial Gestión 2000
- www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm
- Revista Española de Financiación y Contabilidad . Vol. XXI, n67
- CRUPO KAISEN, Metodología del Cuadro de Mando integral
- www.fundibeq.org
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative
- www.monografias.com
- Rincón Bermudez, Rafael David. “Los indicadores de Gestión Organizacional”.
- <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>
- http://www.fi-p.unam.mx/simposio_investigacion2dic04/el_cuadro_extenso.html

Anexos

Anexo 1 - Plan Operativo Anual de CRS

Anexo 2 - Convenio entre Catholic Relief Services y el Gobierno del Ecuador

Anexo 3 - Listado de Talleres realizados en comunidades

Anexo 4 - Listado de participantes de instituciones

Anexo 5 - Listado de Escuelas participantes

Anexo 6 – Presupuesto general de Catholic Relief Services