



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EN GESTIÓN Y DESARROLLO SOCIAL**

**Mejoramiento del proceso de seguimiento, asistencia técnica  
y capacitación a las organizaciones que ejecutan modalidades de  
desarrollo infantil del cantón Cuenca, año 2011**

**Tesis de grado previo a la obtención  
del título de magíster en Gestión y  
Desarrollo Social.**

**Autor: Jorge Washinton Tulcán Garnica**

**Director: Ing. MBA Mauro Hernán Rivadeneira Campuzano**

**Centro universitario Cuenca**

**Año**

**2011.**

Ing. MBA

Mauro Hernán Rivadeneira Campuzano

DIRECTOR DE LA TESIS

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante Jorge Washinton Tulcán Garnica, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación.

Loja, diciembre 2011

Ing. MBA Mauro Hernán Rivadeneira Campuzano

DIRECTOR DE TESIS

## **AUTORIA**

Yo, Jorge Washinton Tulcán Garnica, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

Ing. Jorge Washinton Tulcán Garnica

CI: 0102489325

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Jorge Washinton Tulcán Garnica, declaro ser autor del presente trabajo eximio expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forma 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".

Loja, diciembre del 2011

Ing. Jorge Washinton Tulcán Garnica

CI: 0102489325

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de su personal docente cualificado ha sabido acercarme al conocimiento sembrando en mi el deseo permanente de innovación y cambio orientado a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida, especialmente de los sectores más necesitados, como son los niños y niñas de nuestra patria.

Un agradecimiento especial a mi esposa, e hijos; así como a mis padres quienes me han brindado su apoyo incondicional en esta etapa de mi vida.

Ing. Jorge Washinton Tulcán Garnica

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos los compañeros y compañeras de trabajo del MIES INFA que en su quehacer cotidiano demuestran amor, sacrificio y abnegación por atender de mejor manera a los niños y niñas de nuestro cantón, y espero que los resultados de esta investigación haga más efectiva su intervención con las Organizaciones de la Sociedad Civil y los Gobiernos Autónomos Descentralizados, buscando permanentemente tener una sociedad más inclusiva y solidaria.

Ing. Jorge Washinton Tulcán Garnica

## Índice de contenidos

Certificación del Director	I
Autoría	II
Cesión de Derechos	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Resumen	X
Introducción	XIV
<b>CAPITULO I EI MIES INFA y el Desarrollo Infantil Integral</b>	<b>1</b>
1.1 Reseña histórica	1
1.2 EI MIES INFA	3
1.3 Programa de Desarrollo Infantil Integral. Objetivos, estrategias y enfoques.	5
1.3.1 Objetivo General.	6
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.3.3 Estrategias	7
1.3.4 Enfoques	8
1.4 Modalidades de Atención.	9
1.4.1 Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV)	9
1.4.2 Creciendo con Nuestros Hijos (CNH)	11
1.5 Componentes de las modalidades de atención.	13
1.5.1 Componente: Cuidado diario.	14
1.5.2 Componente: Salud	14
1.5.3 Componente: Nutrición	15
1.5.4 Componente: Educación	15
1.5.5 Componente: Recreación.	16

1.5.6	Componente: Educación a familias.	17
1.6	Seguimiento, capacitación y asistencia técnica.	18
<b>CAPITULO II Los Gobiernos autónomos desconcentrados, las Organizaciones de la sociedad civil y el Capital Social.</b>		19
2.1	Los Gobiernos Autónomos Descentralizados.	20
2.1.2	Marco Legal: Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)	21
2.1.3	Competencias.	23
2.1.4	Gobiernos Autónomos descentralizados y el sistema de protección de derechos.	25
2.2	La Sociedad Civil	28
2.2.1	Delimitación conceptual de la Sociedad Civil.	29
2.2.2	Factores que impactan sobre la arquitectura de las organizaciones de la sociedad civil	33
2.2.3	Las organizaciones de la sociedad civil en el Ecuador.	35
2.2.4	Índice de la Sociedad Civil (ISC) en el Ecuador	37
2.2.5	El Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador.	41
2.3	El Empoderamiento como una estrategia que facilita los procesos de desarrollo	44
2.3.1	Contextualización.	44
2.3.2	Conceptualización.	46
2.3.3	El empoderamiento como estrategia.	48
2.4	Trabajo en Red.	51
2.4.1	Definición	51
2.4.2	Elementos constitutivos de una “Red”	53



2.4.3	Los Policy Network	54
	<b>CAPÍTULO III GESTIÓN PARA LA CALIDAD DE LOS PROCESOS</b>	<b>56</b>
3.1	La Gestión por procesos	57
3.1.1	Características básicas de los procesos de servicios	60
3.1.1.1	Atraviesan los departamentos:	60
3.1.1.2	Se pueden estandarizar fácilmente:	60
3.1.1.3	Se mide a través de indicadores:	60
3.1.1.4	Se pueden mejorar siempre:	61
3.1.2	Topología de procesos	61
3.1.2.1	Según su perspectiva	61
3.1.2.2	Según su función en el conjunto de la organización	62
3.2	La gestión de calidad de un Procesos	63
3.2.1	Planificación del Proceso	64
3.2.1.1	Planificación de la estrategia del proceso	64
3.2.1.2	Planificación de la acción	65
3.2.1.3	Actuar	67
3.2.1.4	Evaluar	69
3.2.1.5	Mejorar	70
4	<b>MÉTODO</b>	<b>73</b>
5	<b>RESULTADOS</b>	<b>78</b>
6	<b>DISCUSIÓN:</b>	<b>84</b>
7	<b>CONCLUSIONES:</b>	<b>88</b>
8	<b>RECOMENDACIONES:</b>	<b>89</b>
9	<b>PROPUESTA:</b>	<b>90</b>
9.1	Diagrama y Plan de Gestión de Procesos	90

9.2	Herramientas para el seguimiento, asistencia técnica y capacitación	100
10	Bibliografía	108

## RESUMEN

En este siglo los cambios vertiginosos que se están dando en el mundo de la empresa privada y en general en toda la sociedad, están impulsando cambios en los servicios públicos. En éste contexto la calidad de los servicios sociales se observa como una necesidad, como un derecho de los ciudadanos y una obligación de los actores que realizan dichos servicios.

En estos momentos las organizaciones, sean públicas, no lucrativas o privadas, deben introducir los conceptos y las prácticas de lo que se ha venido llamando Sistemas de Gestión de Calidad. El objetivo es hacerlo mejor.

En el proceso es un servicio social, como los que presta el MIES INFA, la interacción del usuario, en este caso puntual las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y los Gobiernos Autónomos Desconcentrados (GADs), juegan un rol fundamental y los resultados dependerán también de su actuación, de allí que factores como la participación y empoderamiento han sido determinantes en el éxito o fracaso

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad moderna actual nos vemos avocados a una gran cantidad de información que gracias a los avances tecnológicos forma parte cotidiana de nuestras relaciones sociales, culturales y económicas; frente a esta vasta cantidad de información de hechos y sucesos se hace necesario una interpretación e incorporación de la misma dentro de un contexto determinado.

Partiendo del contexto, vemos que la falta de claridad sobre los procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación que ejecuta el MIES INFA dirigido a las OSC y los GADs que han suscrito convenios de adhesión limita la calidad de los servicios sociales que atiende a niños y niñas menores de 5 años de edad de las modalidades de Desarrollo Infantil.

La incorporación de los conceptos y enfoques de la Gestión de Procesos contribuirá a la garantía de contar con servicios sociales de calidad, como lo establece los derechos consagrados en nuestra Constitución y otros cuerpos legales vigentes.

Es necesario entonces analizar las dimensiones y alcances de las modalidades de atención a niños y niñas de este grupo de edad, así como el rol que cumple cada uno de los actores de este proceso como son Las OSC, los GADs, el MIES INFA, las familias de los niños y niñas, los niños y niñas y la comunidad, puntualizando la importancia que tiene la participación de estos durante todo el proceso de servicios sociales, desde la identificación de necesidades y expectativas, hasta la evaluación y mejora del servicio recibido.

En el diseño del presente trabajo se ha cumplido con algunas directrices como son:

Al investigar el Marco Teórico conceptual sobre el Desarrollo Infantil integral, sus modalidades de atención vigentes en el país, la realidad de las OSC en la región y ciudad, las competencias de los GADs en el marco de la garantía de derechos de niñez y adolescencia, así como la Gestión de los Procesos se adquirieron conocimientos que mejoraron el nivel profesional y se aplicaron al momento de levantar la información en el trabajo de campo y el análisis la misma.

Se levantó información mediante encuestas al 100% de OSC y de GADs que mantiene convenios de adhesión con el MIES INFA en el cantón Cuenca, se aplicó además un cuestionario a través de la metodología de Grupo Focal al equipo de 14 actores del área Técnica y Financiera de la Coordinación Territorial del MIES INFA Cuenca.

El resultado de las acciones realizadas fueron positivos, toda vez que se pudo comprobar la hipótesis de investigación que motivó este trabajo.

La incorporación de elementos teóricos y conceptuales de la Gestión de Procesos en las acciones de prestación de servicios sociales ofrece grandes beneficios y mejores condiciones para la prestación de servicios de calidad y calidez.

# CAPITULO I

## EL MIES INFA Y EL DESARROLLO INFANTIL INTEGRAL

### 1.1 Reseña histórica

Al igual que en otros países de la región, la atención sistémica por parte del Estado a los niños y niñas menores de seis años de edad tiene pocas décadas. En nuestro país esta tiene un poco más de treinta años, durante los cuales se implementaron algunas metodologías innovadoras y, sobre todo, se alcanzó a través de los programas de Desarrollo Infantil una importante cobertura de atención para los niños y las niñas de familias en situación de pobreza y extrema pobreza.

Con el objetivo de masificar la atención a los sectores vulnerables con bajos costos, en 1980 se inició con la cooperación de UNICEF el pilotaje de los programas no convencionales de atención para niños y niñas menores de seis años de edad. El programa Centros de Desarrollo Infantil (CDI<sup>1</sup>) cuya característica principal radica, en que además del cuidado diario, los pequeños recibían alimentación, estimulación y salud preventiva y se promovía la participación de la familia y de la comunidad en el cuidado de los niños y las niñas.

En 1996, en ese entonces el Instituto Nacional de la Niñez y Familia (INNFA) que era una institución de derecho privado presidida por la esposa del Presidente de la República y cuyo presupuesto que mayoritariamente provenía de fondos

---

<sup>1</sup> La modalidad CDI atendía en un espacio comunitario a niños y niñas de cero a cinco años de edad, durante ocho horas diarias.

públicos masifica la atención al grupo de niños y niñas menores de cinco años de edad incorporando a la ya existente modalidad CDI la modalidad CNH<sup>2</sup>

A partir de 1992 la atención a la niñez inicia un franco periodo de deterioro, puesto que los gobiernos neoliberales de la época debilitan el rol del Estado, reducen el gasto social y fortalecen la privatización.

Producto de una desordenada intervención pública en el campo de la niñez para finales del año 2007 en el país se podían encontrara a instituciones como Operación de rescate Infantil (ORI) que ejecutaba la modalidad CDI. El Fondo de Desarrollo Infantil (FODI) que ejecutaba mediante asignación de recursos a organizaciones no gubernamentales (ONG) las modalidades CDI y CNH. Y el INFA privado que ejecutaba las mismas modalidades para una población similar y en los mismos componentes de alimentación, cuidado diario, educación y salud.

A estas alturas la situación de la infancia en el país no solo que no había mejorado en los últimos años, sino que presentaba datos alarmantes en la situación de los niños y niñas menores de cinco años, como: 26% de desnutrición crónica, el 83% de niños y niñas no lograban un desarrollo integral de acuerdo a su edad cronológica.

Ante esta situación y con el propósito de mejorar la atención a la primera infancia el Gobierno de la Revolución Ciudadana toma la decisión de fusionar los programas ORI, FODI e INNFA privado para que a través del Decreto Ejecutivo 1170 crear el Intituto de la Niñez y Familia (INFA) que es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

---

<sup>2</sup> La Modalidad CNH promovía la formación al adulto responsable de la formación y cuidado de los niños y niñas memores de cinco años que podían permanecer en sus hogares.

## **1.2 EI MIES INFA**

El Instituto de la Niñez y Familia MIES INFA fue creado mediante Decreto ejecutivo 1170 del 24 de junio del año 2008 como una entidad de derecho público, adscrito al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, con jurisdicción nacional, dotado de personería jurídica, patrimonio propio e independencia técnica, administrativa y financiera.

El MIES INFA tiene como misión fundamental garantizar los derechos de niñas, niños y adolescentes en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

El MIES INFA, es el organismo que a nombre del Estado aplica y ejecuta los planes, normas y medidas que imparta el Gobierno en materia de asistencia y protección integral de niñas, niños y adolescentes.

El MIES INFA tiene las siguientes funciones:

1. Ejecutar las políticas nacionales de desarrollo infantil, protección especial, participación y ejercicio de ciudadanía y apoyo a familias en situaciones de riesgo o emergencia.
2. La provisión de servicios sociales básicos de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia, apoyo a las familias, protección especial, atención en desastres y emergencias, promoción de la participación de la niñez y adolescencia y fortalecimiento del tejido social comunitario, sobre la base de las regulaciones y el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES
3. Desarrollar acciones de defensa, denuncia y vigilancia del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia.



4. Contribuir y participar en la implementación y fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia
5. Promover y coordinar la participación de las organizaciones privadas y de la comunidad en general en acciones y programas dirigidos al bienestar de la niñez y sus familias.
6. Organizar los servicios sociales de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia de prestación directa y delegada a terceros.
7. Autorizar a organizaciones privadas la prestación de servicios sociales, coordinar sus actividades y supervisarlas técnicamente.
8. Organizar y llevar un registro de prestadores de servicios sociales públicos y privados.
9. Ejercer la potestad pública en materia de adopciones.
10. Ejercer la representación del Estado Ecuatoriano ante organismos internacionales del área de niñez y adolescencia, cuando corresponda dentro del ámbito de sus atribuciones.
11. Realizar estudios de investigación sobre la niñez y adolescencia en el ámbito de competencia del Instituto de la Niñez y la Familia – MIES INFA, generando conocimiento, pensamiento e información que deberá hacerse pública

Su estructura está definida por un nivel Nacional directivo, que establece las políticas y directrices institucionales a fin de que se cumpla con la misión y objetivos propuestos en el Decreto 1170 de creación del MIES INFA, de acuerdo con la Constitución de la República, con el Código de la niñez y adolescencia y con todas las leyes, reglamentos, convenios y más normativas relacionadas con la niñez existente para la planificación, regulación y control; propendiendo siempre

el bienestar y desarrollo de la niñez y adolescencia en particular, y de la sociedad en general, con la provisión de servicios de calidad y confiables.

Del nivel Provincial que es el encargado de articular, apoyar y monitorear con una perspectiva provincial la gestión de las coordinaciones territoriales de protección integral adecuándose a las realizadas propias de su territorio.

La gestión desconcentrada del MIES INFA requiere una articulación Nacional, Provincial y Territorial que con la visión de sus propias particularidades logre integrar a las localidades con procesos participativos desde la demanda de las comunidades, cuyas acciones deriven en la elaboración de planes de desarrollo comunitario. Planes en los cuales se debe de incorporar como parte de los mismos los servicios que presta el Estado en dichos territorios y donde tenga una presencia significativa las agendas propias de los niños, niñas y adolescentes desde cada localidad.

El Nivel Territorial coordina y controla la ejecución de los planes y programas de protección integral asegurando la provisión de los servicios necesarios, en cumplimiento de las normas, procedimientos y especificaciones técnicas y administrativas.

### **1.3 Programa de Desarrollo Infantil Integral. Objetivos, estrategias y enfoques.**

El Concepto de Desarrollo Infantil Integral se ha tratado de construir a partir del análisis de diversas ciencias, visiones y concepciones del ser humano y de la infancia, para el equipo técnico del MIES INFA concluyo la siguiente definición:

*“El desarrollo Infantil Integral es el resultado de la interacción permanente e indisoluble de las tres dimensiones humanas: biológica, psíquica y social.*

*Es un proceso de cambios continuos por el que atraviesan los niños y las niñas desde su concepción que, en condiciones normales, garantizan el crecimiento, la maduración y la adquisición progresiva de las complejas funciones humanas como el habla, la escritura, el pensamiento, los afectos, la creatividad.*

*Es un proceso multifactorial en el que influyen aspectos internos (biológicos) y externos y en el que intervienen múltiples actores. Es por esto que el desarrollo depende de la calidad de las condiciones sociales, económicas y culturales en las que nace y viven los niños y las niñas, de las oportunidades que el entorno les ofrece y de la efectiva garantía de derechos por parte del Estado y la sociedad”<sup>3</sup>*

El MIES INFA define que, fundamentalmente los sujetos de atención del Programa de Desarrollo Infantil Integral son las niñas y los niños menores de cinco años de edad que no son atendidos por otros programas de desarrollo infantil integral y cuyas familias se encuentran en condiciones de pobreza y extrema pobreza y expresan su interés y aceptación de que sus hijos e hijas sean atendidos por el Programa.

### **1.3.1 Objetivo General.**

“El Objetivo del Programa es contribuir al mejoramiento de los niveles de desarrollo integral, fundamentalmente de los niños y las niñas menores de cinco

---

<sup>3</sup> MIES INFA – Instituto de la Niñez y la Familia, 2010; Sistema de formación Tejiendo el Buen Vivir, ,Pág. 17

años de edad que viven en el país, cuyas familias están ubicadas en condiciones de pobreza y extrema pobreza”.<sup>4</sup>

### **1.3.2 Objetivos Específicos<sup>5</sup>**

1. Garantizar progresivamente un cuidado diario de calidad a los niños y niñas.
2. Optimizar las condiciones de salud de los niños y las niñas atendidas.
3. Disminuir progresivamente la mal nutrición de los niños y las niñas atendidas.
4. Disminuir progresivamente el retraso en el desarrollo psicomotor de los niños y las niñas atendidas.
5. Disminuir progresivamente el retraso en el desarrollo socio afectivo de los niños y las niñas atendidas.
6. Disminuir progresivamente el retraso en el desarrollo cognitivo de los niños y las niñas atendidas.
7. Disminuir progresivamente el retraso en el desarrollo del lenguaje de los niños y las niñas atendidas.
8. Reducir la inequidad de género que impacte negativamente en el desarrollo de los niños y niñas atendidas.

### **1.3.3 Estrategias<sup>6</sup>**

1. Atender a través de dos modalidades: Creciendo con Nuestros Hijos (CNH) y Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV) que responden a objetivos comunes.

---

<sup>4</sup> MIES INFA – Instituto de la Niñez y la Familia, 2010; Sistema de formación Tejiendo el Buen Vivir, Pág. 10

<sup>5</sup> IDEM

<sup>6</sup> MIES INFA – Instituto de la Niñez y la Familia, 2010; Sistema de formación Tejiendo el Buen Vivir, Pág. 11

2. Establecer una permanente coordinación intra e intersectorial para asegurar atención integral.
3. Atender desconcentradamente en los Distritos establecidos por la SEMPLADES, lo cual permite acercar los servicios a los sujetos de atención, involucrar a la comunidad, consolidar la coordinación intersectorial y garantizar que todos los sujetos que requieren de una intervención estatal sean atendidos oportunamente.
4. Promover la participación de la familia, para lo cual se considera como la unidad de atención y a la comunidad como responsables de la atención a la primera infancia.

#### **1.3.4 Enfoques<sup>7</sup>**

Como una forma de garantizar la inclusión e igualdad de los niños y las niñas el Programa incorpora en sus servicios y acciones los siguientes enfoques:

De derechos a los niños y las niñas, implica que el Instituto desarrolla acciones de prevención, restitución y exigibilidad de los derechos, que los considera sujetos de derechos y evita toda forma de discriminación debido a la edad, sexo, etnia, cultura, situación de salud, etc.

De género para evitar cualquier forma de discriminación y desigualdad basada en el género, entendido este no como el sexo biológico sino como una construcción social a través de la cual aprendemos a ser niños y niñas, mujeres y hombres.

De interculturalidad para hacer efectivo el respeto a la diversidad cultural y garantizar los derechos de todas las poblaciones que habitan en el territorio nacional: indígenas, afroecuatorianos, blancos, mestizos. El Instituto, por lo tanto

---

<sup>7</sup> IDEM

toma en cuenta y respeta las particularidades y características de los diferentes entornos y culturas al momento de implementar sus dos modalidades de atención.

Intergeneracional para promover la convivencia respetuosa entre los diferentes grupos de edad y en reconocimiento a los niños y las niñas como sujetos de derechos.

#### **1.4 Modalidades de Atención.**

##### **1.4.1 Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBV)**

La modalidad de los CIBV atiende preferiblemente a niños y niñas de 3 a 59 meses de edad, cuyos padres y madres trabajan fuera de casa, no tienen un adulto que se responsabilice de su cuidado o el mismo no está en capacidad de protegerlo adecuadamente.

Los CIBV son comunitarios por que contemplan la participación activa de los padres de familia, pensados como los primeros educadores y responsables del cuidado y desarrollo de sus hijos e hijas, así como la de dirigentes, líderes barriales y comunitarios y demás miembros de la comunidad, a fin de lograr una mejor calidad de vida para los niños, niñas y sus familias.

En los CIBV los niños y las niñas reciben buen trato, cuidado amoroso, alimentación sana, suficiente y saludable, oportunidades y espacios para la recreación y la educación inicial. Atiende a los niños, niñas, familias y comunidad durante cinco días de la semana, en jornadas diarias de seis a ocho horas de atención. En el caso de que se requiere cambios en los horarios y jornadas de atención con el objeto de dar respuestas a las necesidades y realidades de cada

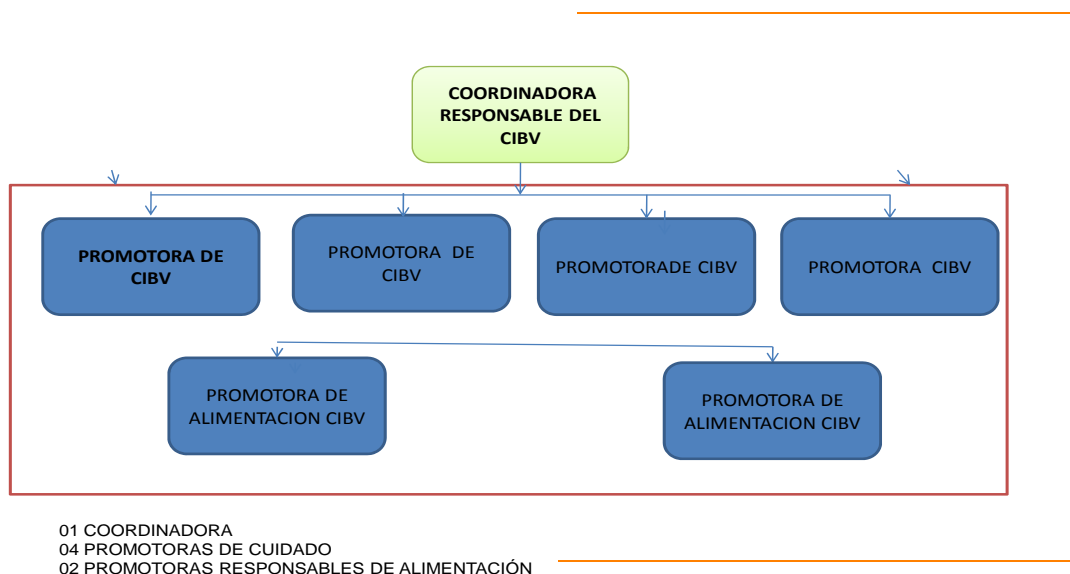
una de las localidades se podrá viabilizar a través de un informe técnico del MIES INFA y de la Entidad Ejecutora<sup>8</sup>.

Para la atención a los niños y niñas el CIBV cuenta con un equipo comunitario conformado por:

- Una Coordinadora por cada CIBV que es la encargada de administrar y organizar todo lo que se realiza en el Centro
- Una Promotora encargada del cuidado por cada diez niños y niñas.
- Una promotora encargada de la preparación de alimentos, por cada veinte niños y niñas.

### Gráfico No 1

#### Estructura para atención en CIBV.



<sup>8</sup> Con sujeción a las disposiciones de los Decretos Ejecutivos 502 y 544 del mes de noviembre del 2010, así como a las disposiciones del Acuerdo Ministerial 1389 para la ejecución de las modalidades del programa de Desarrollo Infantil Integral, el Instituto de la Niñez y la Familia podrá asignar recursos a otras instituciones públicas u organizaciones de derecho privado con finalidad social o pública, sin fines de lucro, para lo cual suscribirá convenios con esas entidades ejecutoras.

Lo organización del Centro se realiza de acuerdo al número de niños y niñas inscritos y que asisten al servicio de cada grupo de edad<sup>9</sup>. En los grupos de niños y niñas lactantes se debe de considerar que debido a las características y necesidades de los mismos, una promotora no puede atender a más de ocho niños y niñas. En el resto de grupos una promotora podrá atender máximo doce niños y niñas.

#### **1.4.2 Creciendo con Nuestros Hijos (CNH)**

La Modalidad CNH esta basada en acciones educativas realizadas por Promotoras o Promotores<sup>10</sup> con las familias de niños y niñas de cero a cinco años de edad. Mediante acciones demostrativas con los niños y las niñas se prepara a las familias con orientaciones en los componentes de la modalidad para que ellas continúen en sus hogares, poniendo en práctica con sus hijos e hijas lo orientado por la Promotora.

La modalidad CNH no tiene un horario establecido fijo al día para la atención de la promotora, ya que tanto las actividades grupales, las individuales y el seguimiento domiciliario se acuerda con la familia.

Es importante señalar en este momento que existe un tiempo promedio de atención de cada familia:

- En la atención individual semanal para niños y niñas de cero a veinte y cuatro meses, se desarrolla en el domicilio de cada una de las familias y

---

<sup>9</sup> Los niñas y los niños deben de estar separados por grupos y espacios de acuerdo a los siguientes grupos de edad: De tres a doce meses, de doce a veinte y cuatro meses, de veinte y cuatro a treinta y seis meses y de treinta y seis a cincuenta y nueve meses. Esta división no debe impedir para que los niños y las niñas de los diferentes grupos de edad compartan otros espacios y algunas actividades en común como el juego libre, la presentación de títeres, etc .

<sup>10</sup> Personal comunitario para la atención a un promedio de 60 niños y niñas y sus familias en la modalidad CNH en la ejecución de sus competentes.



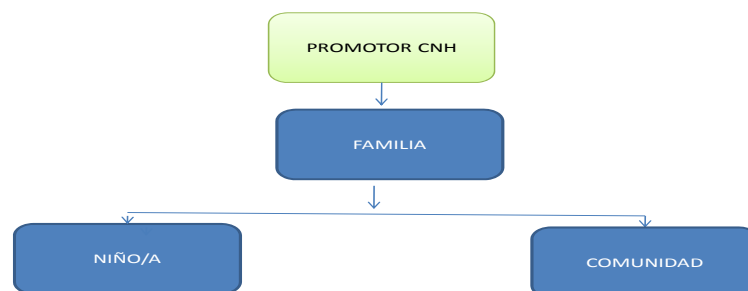
tiene una duración entre quince y treinta minutos, de acuerdo a la edad del niño o la niña.

- Atención Grupal semanal para niños y niñas mayores de veinte y cuatro y menores de cincuenta y nueve meses, se desarrolla en espacios comunitarios o prestados y agrupa hasta doce niños y niñas, tiene una duración aproximada de una hora.
- Seguimiento domiciliario mensual con una duración de aproximadamente quince minutos.

La metodología de la modalidad es ejecutada por la Promotora o Promotor, quienes tiene bajo su responsabilidad atender un promedio de sesenta niños y niñas y sus familias durante una semana; únicamente en el caso de sectores caracterizados por una alta dispersión pueden atender hasta un mínimo de cuarenta y cinco niños y niñas y sus familias.

## Grafico No 2

### Estructura para atención CNH



En la modalidad la familia es preparada en la realización de diversas actividades educativas con la participación de los niños y las niñas, n donde se plantean

experiencias lúdicas que se ejercitan y se adaptan a las necesidades de los niños y las niñas.

La madre, el padre o la persona familiar encargada del niño o de la niña debe estar convencido de que la familia es el principal responsable del desarrollo integral de la niña o el niño por lo cual la actividad planteada por el Promotor o promotora, debe ponerse en práctica durante todos los días de la semana.

### **1.5 Componentes de las modalidades de atención.**

Para cumplir con el objetivo del Programa de Desarrollo Infantil se implementan los componentes de :

- Cuidado diario
- Salud.
- Nutrición
- Educación
- Recreación
- Educación a familias

Además de la ejecución de estos componentes el Programa impulsa a través de la coordinación intersectorial y trabajo en el territorio, acciones para intervenir en los otros factores que impactan decisivamente en el logro del desarrollo integral como son la calidad de los servicios públicos de saneamiento ambiental y de vivienda, los niveles de instrucción formal de las familias, entre otros.

Así mismo cuando es necesario se coordina con otros programas e institutos del MIES como son los programas de Protección Especial, Aliméntate Ecuador, Crédito de Desarrollo Humano, esto para señalar un ejemplo.

### **1.5.1 Componente: Cuidado diario.**

Las actividades de cuidado diario incluyen tareas como alimentar, cambiar de ropa, bañar, jugar, cantar, leer, acunar, curar cuando estén adoloridos o enfermos, escuchar, hablar acariciar. Estas actividades son la piedra angular del proceso de socialización de los seres humanos a través de las cuales se generan las más sólidas vinculaciones afectivas que determinaran en gran medida, la calidad de vida afectiva adulta.

En este sentido, la calidad de las actividades de cuidado son de inmensa importancia para la construcción de la vida afectiva de los niños y niñas, por lo que es importante la participación activa de los hombres en estas tareas, ya que la afectividad se construye en relación con los hombres, las mujeres, los animales las cosas y las situaciones.

En el caso de la modalidad CIBV, el componente de cuidado es de responsabilidad directa de las personas que atienden a los niños y las niñas. Sin embargo en el cuidado también intervienen otros actores como la familia, los vecinos y la comunidad en general. En la calidad de cuidado tiene una directa influencia la calidad de infraestructura de los CIBV, de la vivienda y del entorno.

### **1.5.2 Componente: Salud**

La salud es el estado de completo bienestar físico, mental, espiritual, emocional y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades<sup>11</sup>.

La salud integral de la niñez menor de cinco años que es responsabilidad de Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP), trabaja en la promoción,

---

<sup>11</sup> Definición de la Organización Mundial de la Salud y del Estado ecuatoriano

prevención, recuperación y rehabilitación de las enfermedades que afectan a este grupo poblacional. Además trabaja con la madre embarazada.

En el caso del MIES INFA, este componente se lo desarrolla a través de la coordinación intersectorial con el MSP, ya que el garante de la salud es éste Ministerio. El MIES INFA en la modalidad CIBV es el responsable de la promoción y de garantizar adecuadas condiciones de salubridad e higiene.

### **1.5.3 Componente: Nutrición**

La Nutrición se refiere a la elección, preparación, composición nutritiva y consumo de alimentos que, junto con la calidad de los vínculos afectivos y del entorno que rodea al proceso alimentario, son necesarios para el óptimo funcionamiento, crecimiento y mantenimiento de la salud, así como para el adecuado desarrollo de los niños y las niñas.

Las deficiencias en la nutrición producen problemas como la desnutrición crónica, la deficiencia de micronutrientes (anemia), el sobre peso y la obesidad.

En el caso de los CIBV, el MIES INFA se encarga de la administración de una alimentación saludable y nutritiva de los niños y las niñas que permanecen en los Centros, mientras que en la modalidad CNH se desarrollan módulos de formación nutricional para las familias orientados a que éstas incorporen hábitos nutricionales adecuados en los procesos de cuidado y crianza de sus hijos e hijas.

### **1.5.4 Componente: Educación**

La educación es un proceso mediante el cual se influye en los niños y las niñas para que, a través del aprendizaje, se apropien de la cultura y desarrollen competencias y capacidades intelectuales, sociales y emocionales que les

permita continuar aprendiendo e integrarse paulatinamente a la sociedad que les rodea.

En las modalidades CIBV y CNH se desarrolla una educación intencionada en la que los procesos de enseñanza – aprendizaje son organizados y planificados, con objetivos e intencionalidad definida. Se apoya en la pedagogía e interviene un mediador entrenado para llevar a cabo este proceso por lo que, además, es posible verificar los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

El componente de educación intencionada lo desarrolla el MIES INFA directamente con los niños y las niñas que asisten a los CIBV y en caso del CNH lo hace a través de la familia.

Por otro lado, en una educación espontánea los aprendizajes no son programados, interviene múltiples actores y medios, no tienen objetivos concretos ni medibles. Esta en estrecha relación con la calidad y cantidad de estímulos y oportunidades que ofrece el entorno donde viven y crecen los niños y las niñas.

La educación espontánea es responsabilidad de todos los actores: familia, vecinos. Personas del Programa de Desarrollo Infantil y comunidad en general.

#### **1.5.5 Componente: Recreación.**

Son actividades voluntarias y activas que los niños y las niñas tiene la necesidad innata de desarrollar.

Algunas formas de recreación son el juego, el arte, la música, el baile, la lectura, los deportes, la vida al aire libre. En el caso de la infancia, la recreación y sobre todo el juego son de fundamental importancia debido, precisamente, a que los

niños y las niñas tienen gran necesidad de movimiento, de indagación e intercambio.

La recreación puede ser libre en cuyo caso el niño o la niña escoge la actividad recreativa, o puede ser organizado como cuando se la aplica a la educación en cuyo caso busca cumplir con determinados objetivos de enseñanza – aprendizaje.

#### **1.5.6 Componente: Educación a familias.**

En este componente se trabajan los aspectos relacionados con la formación de las familias para desarrollar las actividades parentales y fortalecer en ellas sus capacidades para criar y apoyar el desarrollo de sus hijos e hijas. La formación es para todas las familias con niños y niñas pequeños.

Aparte de la modalidad CNH de formación a las familias, progresivamente se irán construyendo otras modalidades y contenidos que aborden sistemática y rigurosamente este importante componente.

En definitiva, a través de este componente se busca fortalecer el rol de la Familia en todas sus dimensiones, apoyando a los adultos en su responsabilidad en el desarrollo integral de los niños y las niñas, jóvenes y adultos mayores por medio de sensibilizar a hombres y mujeres para hacer efectiva la corresponsabilidad en la familia, promover el respeto a los derechos humanos y la igualdad de trato y oportunidades entre género y generación de sus miembros y fomentar el desarrollo de programas orientados al bienestar, revalorización e integración familiar y comunitaria.

## **1.6 Seguimiento, capacitación y asistencia técnica.**

Para fortalecer la capacidad de ejecución del convenio y asegurar el cumplimiento de sus objetivos, el MIES INFA por medio de su equipo técnico proporciona asistencia técnica a la Entidad ejecutora a través de la capacitación y formación permanentes a todos los niveles operadores del Programa de Desarrollo Infantil Integral.

El MIES INFA tiene bajo su responsabilidad la realización del control de la ejecución de los componente de las modalidades a través del monitoreo, seguimiento y evaluación. El Instituto de la Niñez y la Familia anualmente evalúa los resultados e impactos de los convenios en los que participa. Los resultados obtenidos sirven para orientar la política de apoyo.

El MIES INFA puede requerir a la Entidad ejecutora, en cualquier estado de ejecución del convenio, informes sobre el grado de ejecución, el uso de los recursos proporcionados y sobre cualquier otro tema. La Entidad ejecutora está obligada a presentar la información en los tiempos determinados por el Instituto.

El Instituto de la Niñez y la Familia hace públicas las evaluaciones de los convenios y el informe general sobre el resultado de los mismos, a través de los medios más accesibles a la población y en términos de lo previsto en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información.

## **CAPITULO II**

### **LOS GOBIERNOS AUTÓNOMOS DESCONCENTRADOS Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

El Ecuador se construyó históricamente en función del circuito del capital, lo que generó una situación de exclusión de una gran parte del territorio nacional. La persistencia a través de los años de una profunda desigualdad en el desarrollo territorial del país ha conducido a provincias, cantones, parroquias, movimientos sociales y cívicos, a desarrollar una lucha histórica por erradicar el centralismo que ha dejado en el abandono y atraso a la mayor parte de territorios y poblaciones del Ecuador, y por superar el regionalismo que ha ocasionado la fragmentación e impide la construcción de un proyecto nacional de desarrollo.

Al nuevo modelo de desarrollo, descentralización y desconcentración implementado durante este Gobierno y plasmado en el Plan Nacional del Buen Vivir, se le ha otorgado las atribuciones en cuanto a la planificación y la gestión territorial se refiere, lo que implica un reto enorme de características multidimensionales e integrales.

En primer lugar, está el desafiar la estructura y la práctica de la gestión pública para propender hacia una que concilie las diferencias y potencialidades geográficas, que busque una economía de escala y dé respuesta a las demandas ciudadanas.

En segundo lugar, lograr una efectiva articulación y diálogo entre los diferentes niveles de gobierno para avanzar en la reforma del Estado, la democratización a lo largo del territorio y la creación de un aparato estatal eficiente, representativo, justo e incluyente.



En tercer lugar, fortalecer una estructura territorial nacional poli céntrica, complementaria y coordinada que promueva la investigación, la innovación, la ciencia y la tecnología acorde a las capacidades y potencialidades inherentes a cada territorio.

Finalmente, impulsar la igualdad de oportunidades, permitiendo el acceso a servicios básicos, recursos productivos, salud, educación y un espacio vital digno para todas y todos los ciudadanos.

## **2.1 Los Gobiernos Autónomos Descentralizados.**

La Constitución de la República vigente en el país desde el 20 de octubre de 2008 recoge puntos fundamentales planteados por los distintos actores involucrados en esta temática, así como otras importantes demandas de las provincias, cantones, parroquias, pueblos y nacionalidades con respecto a la autonomía.

La Constitución en su Art. 238 señala que:

*“Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.*

*Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las Juntas Parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales”*

Más adelante, en este mismo cuerpo legal, se señala que tendrán facultades legislativas en sus ámbitos territoriales los gobiernos autónomos descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones, mientras que tendrán facultades reglamentarias las juntas parroquiales rurales.

Los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales considerados en el Capítulo tercero del Título V, Art. 257 en el marco de los principios de interculturalidad, plurinacionalidad y de acuerdo con los derechos colectivos señala que podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas o afroecuatorianas, que ejercerán las competencias del gobierno autónomo correspondiente.

### **2.1.2 Marco Legal: Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD)**

Dando cumplimiento con la establecido en el título V de la Carta Magna, referido a la Organización Territorial del Estado, y que a la vez, de cumplimiento al numeral noveno de la disposición transitoria primera de la Constitución, la misma que establece que *“la ley que regule la descentralización territorial de los distintos niveles de gobierno y el sistema de competencias, incorporará los procedimientos para el cálculo y distribución anual de los fondos que recibirán los gobiernos autónomos descentralizados del Presupuesto General del Estado.”* El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) se convirtió en ley de la República el martes 19 de octubre, una vez que fue publicado en el Registro Oficial 303.

En ese sentido, los objetivos del COOTAD<sup>12</sup> son:

---

<sup>12</sup> Código Orgánico de Organización Territorial Autónomo y Descentralización (COOTAD), Art. 2

- “a) La autonomía política, administrativa y financiera de los gobiernos autónomos descentralizados, en el marco de la unidad del Estado ecuatoriano;*
- b) La profundización del proceso de autonomías y descentralización del Estado, con el fin de promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;*
- c) El fortalecimiento del rol del Estado mediante la consolidación de cada uno de sus niveles de gobierno, en la administración de sus circunscripciones territoriales, con el fin de impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos’ sin discriminación alguna, así como la prestación adecuada de los servicios públicos;*
- d) La organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria, que compense las situaciones de injusticia y exclusión existentes entre las circunscripciones territoriales;*
- e) La afirmación del carácter intercultural y plurinacional del Estado ecuatoriano;*
- f) La democratización de la gestión del gobierno central y de los gobiernos autónomos descentralizados, mediante el impulso de la participación ciudadana;*
- g) La delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel de gobierno, para evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal;*
- h) La definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública:*

*i) La distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno, conforme con los criterios establecidos en la Constitución de la República para garantizar su uso eficiente; y.*

*j) La consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias; coordinadora y articuladora de los gobiernos intermedios; y, de gestión de los diferentes niveles de gobierno.”*

Cabe señalar, que este Código establece un conjunto de normas comunes para la gestión administrativa, el funcionamiento y la estructura organizacional de todos los niveles de gobiernos autónomos descentralizados, favoreciendo la homologación e integración administrativa, la complementación y la compatibilidad entre los mismos.

### **2.1.3 Competencias.**

El COOTAD establece las regulaciones específicas para cada uno de los gobiernos correspondientes a cada nivel territorial, al respecto se definen los órganos de gobierno, sus fines, composición, funciones, atribuciones y prohibiciones. En correspondencia con las disposiciones constitucionales, el Código determina los marcos y características específicas que tendrán las funciones ejecutiva, legislativa y de participación ciudadana de cada uno de los niveles de gobierno autónomo descentralizado, procurando el equilibrio y la armonía entre los mismos.

*“Artículo 4.- Fines de los gobiernos autónomos descentralizados.-Dentro de sus respectivas circunscripciones territoriales son fines de los gobiernos autónomos descentralizados:*

- a) *El desarrollo equitativo y solidario mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización;*
- b) *La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;*
- c) *El fortalecimiento de la unidad nacional en la diversidad;*
- d) *La recuperación y conservación de la naturaleza y el mantenimiento de un ambiente sostenible y sustentable;*
- e) *La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;*
- f) *La obtención de un hábitat seguro y saludable para los ciudadanos y la garantía de su derecho a la vivienda en el ámbito de sus respectivas competencias;*
- g) *El desarrollo planificado participativamente para transformar la realidad y el impulso de la economía popular y solidaria con el propósito de erradicar la pobreza, distribuir equitativamente los recursos y la riqueza, y alcanzar el buen vivir;*
- h) *La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes; e,*
- i) *Los demás establecidos en la Constitución y la ley.”*

#### **2.1.4 Gobiernos Autónomos descentralizados y el sistema de protección de derechos.**

La Constitución de la República en su Art. 1 señala que: *“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada...”*, así también establece sus deberes primordiales como el de Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes, estableciendo que: Todas las ecuatorianas y los ecuatorianos son ciudadanos y gozarán de los derechos establecidos en la Constitución.

En este marco constitucional la COOTAD define las funciones de los GAD definiendo que son fines de los GAD:

- b) La garantía, sin discriminación alguna y en los términos previstos en la Constitución de la República, de la plena vigencia y el efectivo goce de los derechos individuales y colectivos constitucionales y de aquellos contemplados en los instrumentos internacionales;
- e) La protección y promoción de la diversidad cultural y el respeto a sus espacios de generación e intercambio; la recuperación, preservación y desarrollo de la memoria social y el patrimonio cultural;
- h) La generación de condiciones que aseguren los derechos y principios reconocidos en la Constitución a través de la creación y funcionamiento de sistemas de protección integral de sus habitantes;

El COOTAD al momento de definir las funciones para los Gobierno Autónomo Descentralizado Regional , los Gobiernos Autónomos Descentralizado provinciales y los Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural en los Art. 31, literal h , Art. 41, literal g , Art. 64 literal k, establece como una función el *“Promover los sistemas de protección integral a los grupos de atención prioritaria para garantizar los derechos consagrados en la Constitución, en el marco de sus competencias”*.

Así mismo, dentro de las atribuciones de los Gobiernos municipales y metropolitanos contemplados en los

Art. 54, literal j y Art. 84 literal j esta la de *“Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales”*.

En cuanto a las competencias de protección integral a la niñez y adolescencia el COOTAD en su Art.148 señala: *“Los gobiernos autónomos descentralizados ejercerán las competencias destinadas a asegurar los derechos de niñas, niños y adolescentes que les sean atribuidas por la Constitución, este Código y el Consejo Nacional de Competencias en coordinación con la ley que regule el sistema nacional descentralizado de protección integral de la niñez y la adolescencia. Para el efecto, se observará estrictamente el ámbito de acción determinado en este Código para cada nivel de gobierno y se garantizará la*

*organización y participación protagónica de niños, niñas, adolescentes, padres, madres y sus familias, como los titulares de estos derechos”.*

En el Capítulo VII, sección segunda de los Concejo de Igualdad en su Art. 598 señala que: *“Cada gobierno autónomo descentralizado metropolitano y municipal organizará y financiará un Consejo Cantonal para la Protección de los Derechos consagrados por la Constitución y los instrumentos internacionales de derechos humanos.*

*Los Consejos Cantonales para la Protección de Derechos, tendrán como atribuciones la formulación, transversalización, observancia, seguimiento y evaluación de políticas públicas municipales de protección de derechos, articuladas a las políticas públicas de los Consejos Nacionales para la Igualdad. Los Consejos de Protección de derechos coordinarán con las entidades así como con las redes interinstitucionales especializadas en protección de derechos.*

*Los Consejos Cantonales para la Protección de Derechos se constituirán con la participación paritaria de representantes de la sociedad civil, especialmente de los titulares de derechos; del sector público, integrados por delegados de los organismos desconcentrados del gobierno nacional que tengan responsabilidad directa en la garantía, protección y defensa de los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria; delegados de los gobiernos metropolitanos o municipales respectivos; y, delegados de los gobiernos parroquiales rurales. Estarán presididos por la máxima autoridad de la función ejecutiva de los gobiernos metropolitanos o municipales, o su delegado; y, su vicepresidente será electo de entre los delegados de la sociedad civil”.*



Para garantizar la operatividad de las acciones relacionadas con la protección de derechos de los niños, niñas y adolescentes, así como la atención a los grupos de atención prioritaria establecido en el Art. 35 de la Constitución de la República, el COOATD en el Art. 249 señala que: *“No se aprobará el presupuesto del gobierno autónomo descentralizado si en el mismo no se asigna, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus ingresos no tributarios para el financiamiento de la planificación y ejecución de programas sociales para la atención a grupos de atención prioritaria”*.

## **2.2 La Sociedad Civil**

La sociedad civil no sólo ha surgido como un actor social importante en muchas partes del mundo sino también ha variado enormemente su naturaleza y composición. Por ese motivo, las definiciones al respecto varían muchísimo según diversos paradigmas conceptuales, orígenes históricos y contextos nacionales. Pero, en definitiva, lo central a la atención que debemos dar a las distintas perspectivas que llegan a nosotros es que estas se construyen desde posiciones que dan cuenta de lo que ocurre en el terreno de las luchas y los retos colectivos.

Y es que desde las propias sociedades sometidas a sistemas totalitarios, hasta aquellas sociedades que padecieron dictaduras militares, personales o populistas de diferente índole; en todas ellas, al parecer, la resurrección, liberación, fortalecimiento, autonomía o incluso el nacimiento de la sociedad civil se mostró como una de las condiciones básicas para la configuración, consolidación e incluso la profundización de un régimen político.

Por lo señalado anteriormente, a las organizaciones de la sociedad civil se les tiende a asignar un rol de oposición al Estado y al Mercado, aunque esta no

siempre actúa en esta posición, sino que en determinados momentos se ve alineada a las reglas que el Estado o el mercado le imponen.

### **2.2.1 Delimitación conceptual de la Sociedad Civil.**

Como ya se señaló anteriormente, las definiciones al respecto de la Sociedad Civil varían muchísimo según diversos paradigmas conceptuales, orígenes históricos y contextos nacionales

Desde que Alexis de Tocqueville<sup>13</sup> en el siglo XVIII en su libro: La democracia en América presento a las organizaciones intermedias como el recurso más eficiente en contra del despotismo benigno de las sociedades democráticas, la frontera teórica entre la sociedad civil y la ciudadana se traza tenue y ambigua. En la teoría moderna en la década de los cincuenta se plantea el papel de los movimientos sociales como un factor que contribuyo al cumplimiento de los derechos ciudadanos, al mismo tiempo que el discurso de la ciudadanía legitima y facilita la aparición de nuevos movimientos sociales.

“El despotismo es tímido por naturaleza, ve en el aislamiento de los hombres la garantía más segura de su propia duración y, de ordinario, pone todos sus cuidados en aislarlos. No hay vicio del corazón humano que le agrade tanto como el egoísmo. Un déspota perdona fácilmente a los gobernados que no le quierens con tal que no se quieran entre ellos. No les pide que le ayuden a conducir el Estado, le basta con que no pretendan dirigirlo ellos mismos. Llama espíritus tubérculos e inquietos a los que pretenden unir sus esfuerzos para crear la

---

<sup>13</sup> Alexis Henri Charles de Clérel, vizconde de Tocqueville nace el 29 de julio de 1805, en Verneuil-sur-Seine (Isla de Francia) y muere el 16 de abril de 1859, (Cannes), fue un pensador, jurista, político e historiador francés, precursor de la sociología clásica y uno de los más importantes ideólogos del liberalismo.

prosperidad común y, cambiando el sentido de las palabras, llama buenos ciudadanos a los que se encierran estrictamente en sí mismos”<sup>14</sup>

Esta propuesta es retomada para afirmar que la evolución de la ciudadanía está estrechamente ligada con los movimientos sociales, tanto los tradicionales que reflejaban la lucha de clases en el capitalismo, como los nuevos que luchan por conquistar o ampliar su grado de autonomía y control sobre la vida de los individuos.

La teoría política reconoce, entonces, la relación entre ciudadanía y sociedad civil, y el renacimiento del interés teórico y práctico sobre estos conceptos a mediados de los años ochenta se inscriben en un mismo contexto: la preocupación por la incapacidad del espacio público, limitado por el Estado burócrata y por el mercado agresivo.

La necesidad de expandir las prácticas democráticas y de fortalecer la cultura ciudadana más allá de un simple estatus formal, introduce el concepto de ciudadanía y en muchos casos lo asimila los discursos de la sociedad civil.

En este sentido, tanto los debates sobre ciudadanía, como los de la sociedad civil son respuestas a la privatización de la vida política, que implica la existencia de consumidores y expertos, pero la exclusión de individuos reales o su conceptualización como individuos egoístas, competidores por bienes escasos indiferentes frente a las necesidades y demandas de los demás

Tradicionalmente, siguiendo el concepto de Alexis de Tocqueville, se identifica "sociedad civil" con el conjunto de organizaciones e instituciones cívicas voluntarias y sociales que fungen como mediadores entre los individuos y el

---

<sup>14</sup> Tomado de Módulo 13: Organizaciones de la Sociedad Civil y trabajo en red, Humberto Alexander Salazar Estacio, UTPL, Pág.: 26 cita a Tocqueville: 1989. P. 141.

Estado. Esta definición incluye, pues, tanto a las organizaciones no lucrativas u organizaciones no gubernamentales como a las asociaciones y fundaciones.

En esta revisión de las perspectivas sobre la sociedad civil haremos referencia a los debates recientes de Jean Cohen, Andrew Arato y Jürgen Habermas.

Cohen y Arato proponen una definición de sociedad civil que en su definición operativa resalta:

“Entendemos a la sociedad civil como una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de la esfera íntima (en especial la familia), la esfera de las acciones (en especial las asociaciones voluntarias), los movimientos sociales y las formas de comunicación pública. La sociedad civil moderna se crea por medio de formas de auto construcción y auto movilización. Se institucionaliza y se generaliza mediante las leyes y especialmente los derechos objetivos, que estabilizan la diferenciación social”<sup>15</sup>

La sociedad civil para los autores son aquellas organizaciones que siendo asociativas se alejan del mundo de la economía y del mundo del Estado. Los movimientos sociales se constituyen en un elemento dinámico en proceso que fluye en la sociedad civil e impulsa su vocación de cambio.

Los autores enfatizan en que las organizaciones de la sociedad civil solamente pueden establecerse sobre la base de los derechos, que clasifican en tres conjuntos: los concernientes a la reproducción cultural (libertad de pensamiento, de prensa, de expresión, de comunicación); los que aseguran la integración social

---

<sup>15</sup> Tomado de Módulo 13: Organizaciones de la Sociedad Civil y trabajo en red, Humberto Alexander Salazar Estacio, UTPL, Pág.: 43 cita a Cohen y Arato: 2000

(libertad de asociación, de reunión), y los que aseguran la asociación (protección de la privacidad, intimidad e inviolabilidad de la persona).

Jürgen Habermas<sup>16</sup> recoge los conceptos de Cohen y Arato y resalta que la sociedad civil por excelencia son las asociaciones, organizaciones y movimientos surgidos de forma mas o menos espontánea que recogen la resonancia de los ámbitos de la vida privada, y que dado esto, condensa y eleva, por así decir la voz de estos ámbitos a ser transmitidos en el espacio de la opinión pública.

Para Habermas la sociedad civil en su propuesta aparece vinculada y se ejerce en un mundo con una lógica cooperativa, horizontal y solidaria; opuesta a una lógica instrumental, racionalista y mercantilista proveniente del Estado y del mercado. La sociedad Civil se estructura en torno al espacio de opinión pública, cuyo trama comunicacional le da consistencia, tiene su base en los espacios de comunicación abiertos.

La sociedad civil tiene dos componentes principales: por un lado, el conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder y del mercado y la viabilidad de la intervención ciudadana en la operación misma del sistema; por otra parte estaría el conjunto de movimientos sociales que continuamente plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilar la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados. Así, la sociedad civil contiene un elemento

---

<sup>16</sup> **Jürgen Habermas** nace en Dusseldorf el 18 de junio de 1929 es un filósofo y sociólogo alemán, conocido sobre todo por sus trabajos en filosofía práctica (ética, filosofía política y del derecho). Gracias a una actividad regular como profesor en universidades extranjeras, especialmente en Estados Unidos, así como por la traducción de sus trabajos más importantes a más de treinta idiomas, sus teorías son conocidas, estudiadas y discutidas en el mundo entero. Habermas es el miembro más eminente de la segunda generación de la Escuela de Francfort y uno de los exponentes de la Teoría crítica desarrollada en el Instituto de Investigaciones Sociales. Entre sus aportaciones está la construcción teórica de la democracia deliberativa y de la acción comunicativa.

institucional definido básicamente por la estructura de derechos de los estados de bienestar contemporáneos, y un elemento activo, transformador, constituido por los nuevos movimientos sociales.

Mario Roitter introduce el termino sector, y define a la sociedad civil como un sector. De esta manera hablar de tercer sector significa alejarse de aquellas concepciones de que la sociedad civil que la miran subordinada al Estado o al mercado.

El autor destaca que al definir la sociedad civil como un sector ha permitido el avance en el conocimiento sobre el mundo asociativo, tanto de su potencial rol de proveedor alternativo y complementario de servicios de bienestar, como de constructor de lazos sociales y de espacios de socialización para grupos y personas<sup>17</sup>.

La sociedad civil al definirse como sector tiene un alto nivel de implicación política ya que reclama para sí un espacio de discusión de la agenda pública que generalmente suele hacer con la disputa de intereses propios a las esferas económicas y políticas de quienes están al frente del Estado y del mercado. El tercer sector entra en el juego de fuerzas en las diferentes escenario de la vida pública.

### **2.2.2 Factores que impactan sobre la arquitectura de las organizaciones de la sociedad civil**

La ruptura que se produce entre economía y solidaridad social expresada en acciones que preserven el salario de los trabajadores de menores ingresos frente

---

<sup>17</sup> Tomado de Módulo 13: Organizaciones de la Sociedad Civil y trabajo en red, Humberto Alexander Salazar Estacio, UTPL, Pág.: 45.

a los de altos ingresos, además, se expresa una ruptura del sistema de convenciones que introducía la solidaridad a nivel de la eficiencia económica de las empresas coresponsabilizando a éstas de la protección de los trabajadores; y, un posicionamiento de una sociedad donde la economía de servicios ocupa un carácter central como la mayor generadora de fuentes de trabajo.

La transformación entre lo público y lo privado. Frente a la demandas de la población que al sector público le es imposible atender provoco un posicionamiento del llamado tercer sector en virtud de que se requería la participación de la sociedad civil para cubrir estas demandas que no encontraban respuesta en el Estado.

La fragmentación o desestructuración de la sociedad es un factor que ha incidido en la arquitectura e las organizaciones de la sociedad civil, análisis específicos rescatan este carácter estructural afirmando que la modernización conlleva un acelerado proceso de diferenciación que incrementa el dinamismo de la sociedad, pero que también agudiza los fenómenos de exclusión y fragmentación.

El multcentralismo que busca desaparecer un centro único capaz de ordenar al conjunto de la sociedad, esté tendrá como objeto que la política como esfera pierda su centralidad jerárquica de modo que las otras expresiones sociales tiendan a tornarse relevantes ante la desaparición de instancias superiores con capacidad y legitimidad de coordinar el conjunto social, lo que lleva a posicionar a las Redes como nuevos gestores de la coordinación social.

El paradigma del desarrollo hace crisis debido a que la globalización transforma las tesis y agendas mundiales que marcaron el comportamiento de las estructuras sociales del siglo XX sustentadas en los ejes provistos por la figura social del

Estado Nación. Los modelos de desarrollo nacional impactan sobre las capacidades que tienen las organizaciones para incidir efectivamente en los entornos y para alcanzar un crecimiento y sostenibilidad acorde a sus misiones. Los principales efectos de esta transformación de paradigmas actúa en relación con el cambio de agenda en los sistemas de cooperación mundial.

La intervención de los medios digitales en las transferencias informáticas y comunicativas y el tratamiento informático de la información potencia o restringe el desarrollo de las organizaciones sociales. Esto determina nuevas fronteras para la intervención social e inaugura nuevas comunidades que interactúan en espacios y tiempos virtuales y reales compartiendo recursos, conocimientos, experiencias y métodos. Eso por supuesto define un nuevo marco para las organizaciones y afecta directamente su arquitectura organizacional.

### **2.2.3 Las organizaciones de la sociedad civil en el Ecuador.**

América Latina y el Caribe ha sufrido importantes mutaciones, lo que ha influido en su propia identidad, en sus relaciones con otros sectores y en el nivel de su responsabilidad en la sociedad. Fueron organizaciones de la sociedad civil las que hace algunos años lucharon por recuperar la vía democrática en el continente, y son hoy estas organizaciones y otras de más reciente surgimiento, las que tratan de influir en la calidad de esa democracia y en la promoción de la justicia social y de una mayor participación e inclusión social.

En el caso ecuatoriano a mediados del siglo XIX existía poco campo a la organización de las asociaciones civiles con fines de servicio público. Esto se explicaba en el hecho de que en ese momento la prestación de determinados servicios sociales tenía como actor relevante a la iglesia quien tenía casi la



exclusividad en tanto que el Estado no tenía la capacidad ni la definición política en la construcción de un sistema estatal de protección social.

La Iglesia copaba el área de la asistencia pública en un contexto en el que los derechos económicos y sociales no eran todavía un tema a resolver en la agenda pública. A partir de la incorporación del laicismo como elemento diferenciador de las relaciones entre el Estado y la Iglesia y la configuración de un sistema naciente de protección social de corte público estatal, se provocan las condiciones que permiten la transformación de relaciones sociales centradas en las instituciones de la familia, iglesia, hacienda y corporación gremial estamental a una configuración social en la que se puede y tiene sentido desarrollar organizaciones sociales independientes del Estado, la Iglesia y las familias extensas consanguíneas.

La situación detallada anteriormente va a cambiar para finales del siglo XIX, en donde se produce un cambio en la relación de fuerzas que empujan al Estado en su proceso de consolidación institucional que pretende establecer un nuevo orden y una nueva institucionalidad. Hacia el tercer cuarto del siglo XIX surgen nuevas formas de acción ciudadana que van de la mano con la tensión que se expresa en términos de un desarrollo nacionalista de corte concentrador en términos del poder político, impulsado por las dictaduras de los 60 y 70, y por otro lado, la búsqueda de renovación institucional de corte democrático que se expresa como sentido de la época de las organizaciones sociales.

Para 1972 un acelerado proceso de urbanización por las rentas del petróleo favorece el surgimiento de los primeros embriones de los nuevos movimientos sociales y el surgimiento de algunas organizaciones no gubernamentales, de asistencia técnica y de cooperación internacional.

#### **2.2.4 Índice de la Sociedad Civil (ISC) en el Ecuador<sup>18</sup>**

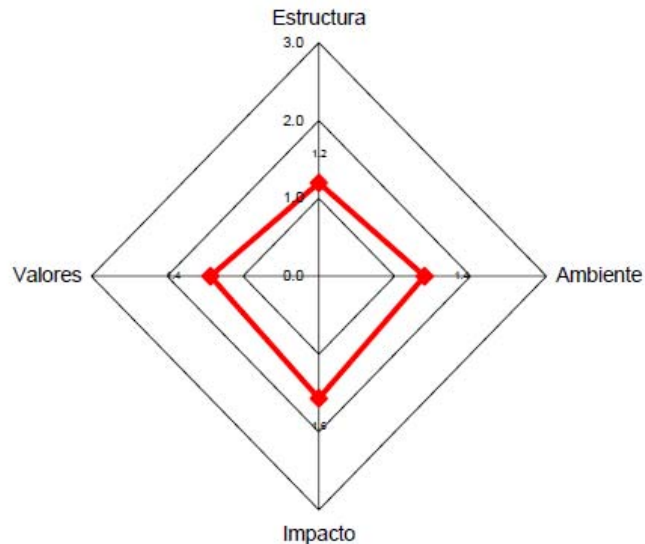
Durante la segunda mitad del año 2005 y la primera del 2006, el equipo del ISC recolectó información a partir de una amplia gama de interesados directos y participantes de la Sociedad Civil: ciudadanos, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, expertos e informantes calificados y académicos involucrados en el tema. Se utilizaron y recopilieron datos a partir de fuentes secundarias, de una encuesta de opinión, una encuesta dirigida para interesados directos regionales, por medio de estudios de caso seleccionados, a través de entrevistas a informantes calificados, y por medio de reuniones y talleres con organizaciones regionales en tres zonas del país y del Grupo Asesor Nacional conformado por dirigentes nacionales de la Sociedad Civil. La información recolectada fue clasificada y orientada de acuerdo con un marco detallado de 74 indicadores distribuidos en cuatro dimensiones amén de una amplia gama de fuentes adicionales que fueron detectadas en el curso del estudio. A partir de esta recopilación, el grupo Asesor Nacional evaluó la situación general de la Sociedad Civil en el país.

---

<sup>18</sup> Tomado de LA SOCIEDAD CIVIL EN EL ECUADOR - “UNA SOCIEDAD CIVIL EFICAZ MAS ALLA DE SUS DEBILIDADES”, CIVICUS, Informe Final del Índice de la Sociedad Civil en el Ecuador, Fernando Bustamante, Lucía Durán, Ana Cristina Andreotti, Quito 2006, Fundación Esquel y CIVICUS – Alianza Mundial para la Participación Ciudadana

### Gráfico No 3

#### Diamante Sociedad Civil Ecuatoriana



Los resultados indican que la Sociedad Civil ecuatoriana es más bien débil, a pesar que su eficacia es moderada y algo más importante que el desarrollo de su estructura, de sus valores y de las condiciones del entorno. Se constata que la Sociedad Civil posee una estructura frágil y aún no muy desarrollada, en un entorno relativamente desfavorable y en el marco de un sistema valórico que proporciona pocos puntos de sustentación. Los aspectos más débiles son su estructura y organización interna, y las dimensiones ligadas a la cultura cívica y política de las organizaciones y de las personas. A pesar de ello, la Sociedad Civil ecuatoriana parece tener cierto grado de eficiencia, puesto que aún en una situación como la descrita, ha logrado algunos avances, como influir en las políticas públicas y en la evolución de la sociedad ecuatoriana como un todo.

A partir de toda la información recogida, los participantes en el proyecto pudieron identificar algunos aspectos centrales a la hora de caracterizar a la Sociedad Civil ecuatoriana, así como algunos de sus problemas medulares.

En el estudio de la estructura de la Sociedad Civil, se encuentran niveles de participación más bien bajos. La presencia de las OSC en zonas rurales es débil y tiende a haber una fuerte concentración de la Sociedad Civil en unas pocas ciudades grandes.

Existe un débil desarrollo organizacional de las OSC a lo largo de todo el país y que se verifica un bajo desarrollo de las organizaciones de segundo y tercer grado. El aspecto en el cual la Sociedad Civil ecuatoriana revela más debilidad es en el acceso a recursos.

El ISC para Ecuador constató significativos avances en la representación de grupos tradicionalmente excluidos, vulnerables, diferentes o minoritarios. En especial se hallan progresos en los casos de indígenas y mujeres. A pesar de lo anterior, aún subsisten barreras muy fuertes para una equitativa representación de muchos grupos, en especial se encuentra un fuerte déficit en la representación de los pobres, de los habitantes rurales y los grupos de diversidad sexual.

La información obtenida revela que la sociedad ecuatoriana está marcada por un profundo escepticismo respecto a las intenciones y la honestidad de los demás.

La auto-regulación se halla poco desarrollada en la Sociedad Civil ecuatoriana. Por otra parte, existe una brecha entre los valores que se impulsan y se proclaman hacia la sociedad y las políticas en general.

Las relaciones entre el Estado y la Sociedad Civil han estado marcadas históricamente por la hostilidad y la suspicacia. Aunque ya se comienza a ver señales de que las autoridades gubernamentales estarían cambiando su actitud en términos más positivos; subsiste una tendencia a intentar controlar a la Sociedad Civil desde el sector público.

El entorno de la Sociedad Civil en el Ecuador es relativamente desfavorable para su desarrollo. Entre los factores más nocivos que pudieron identificarse están el corporativismo que limita la voluntad de autonomía de la Sociedad Civil;

La Sociedad Civil ecuatoriana, ha tenido un impacto moderado en mejorar la disponibilidad de servicios y bienes básicos para los sectores más pobres y marginados del país. Asimismo, ha tenido cierto éxito en obligar a las autoridades a ser más sensibles a las necesidades de estos mismos grupos

Las OSC representan para una parte significativa de la población, una alternativa orientadora y de ayuda, menos cuestionable que el Estado y que la empresa privada.

La Sociedad Civil ecuatoriana impulsa y practica actitudes favorables al fortalecimiento de sus valores positivos en una medida relativamente débil. Asimismo queda aún mucho por avanzar en asegurar niveles aceptables de democracia interna en las OSC y facilitar un acceso más pluralista a los niveles de dirección para personas de grupos minoritarios o tradicionalmente excluidos.

Uno de los más grandes obstáculos para el desarrollo de mayores vínculos entre las OSC del país y para la construcción de alianzas y organizaciones de segundo y tercer nivel, es la generalizada desconfianza que el ISC halló como un rasgo característico de la cultura política del Ecuador. El desarrollo futuro de la Sociedad Civil ecuatoriana está marcado por numerosas incertidumbres, así como lo está su capacidad para construir relaciones de confianza a su interior y con otras instituciones públicas y privadas.

### **2.2.5 El Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil en el Ecuador.**

El Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil (SROUSC) es una base de datos pública donde constan las organizaciones que cumplan los requisitos establecidos en el Código Civil y Decretos Ejecutivos vinculantes que establecen la normativa para su constitución, funcionamiento, registro, acreditación y control.

El SRUOSC Este portal tiene como objetivo brindar a las Organizaciones de la Sociedad Civil información que permita realizar acciones sinérgicas entre la sociedad civil y el Estado, el cual facilitará la aproximación a un sinnúmero de oportunidades y encuentros con otras personas y organizaciones que trabajan en diferentes sectores para aportar en la construcción de un país con una visión de responsabilidad y solidaridad. Por lo tanto, es el inicio para acortar espacios entre la esfera pública y privada en miras a potenciar la implementación de las políticas sociales.

En esta perspectiva el SRUOSC se constituye en una herramienta ágil y de fácil acceso para todos y todas quienes están interesados en mantener información actualizada y oportuna en miras a coordinar acciones sociales.

Al 30 de julio del 2011 el SRUOSC cuenta con un registro de 52.398 organizaciones de acuerdo al detalle del cuadro siguiente:

## CUADRO 1

### Resultados del SRUOSC por provincial al 30 de julio del 2.011

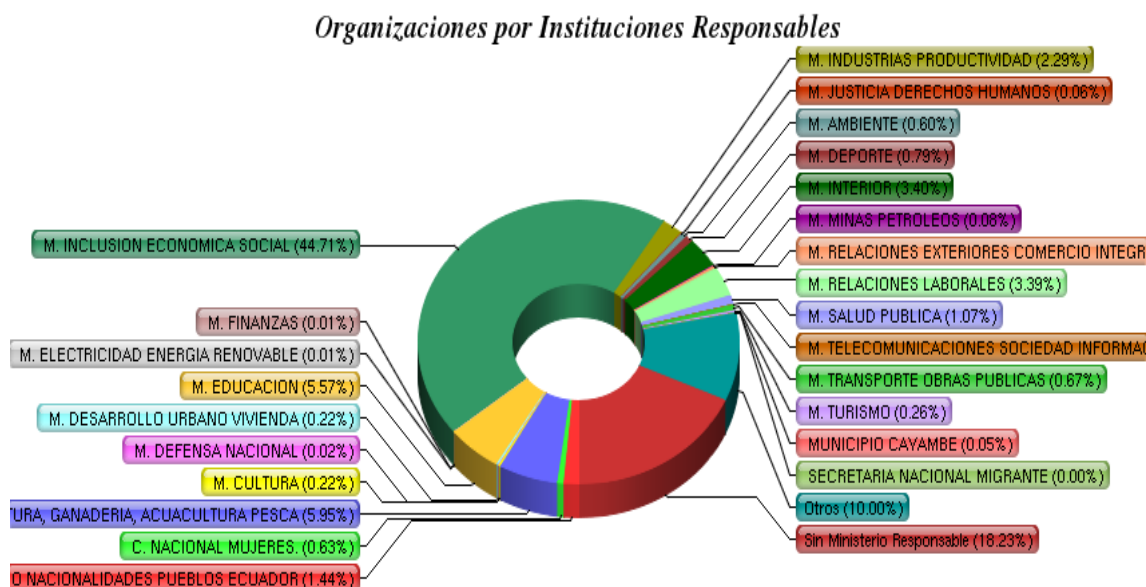
Provincia	Subtotal Organizaciones
AZUAY	2.374
BOLIVAR	1.043
CAÑAR	873
CARCHI	771
CHIMBORAZO	2.285
COTOPAXI	1.641
EL ORO	2.126
ESMERALDAS	2.430
GALAPAGOS	214
GUAYAS	8.624
IMBABURA	1.716
LOJA	1.933
LOS RIOS	2.458
MANABI	4.419
MORONA SANTIAGO	928
NAPO	671
ORELLANA	621
PASTAZA	730
PICHINCHA	10.337
SANTA ELENA	841
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	1.043
SUCUMBIOS	1.228
TUNGURAHUA	2.346
ZAMORA CHINCHIPE	746
Total	52.398

*Fuente: SRUOSC*

En este momento vale la pena señalar que el registro de las Organizaciones esta en proceso y que el sistema no cuenta aún con el 100% de organizaciones con registro, como se puede evidenciar la mayor concentración de organizaciones se encuentra en la provincia de Pichincha con 10.337 organizaciones seguido por las provincias del Guayas y Los Ríos con 8.624 y 2.458 respectivamente. Las provincias de Galápagos, Orellana y Napo son las que cuentan con menos organizaciones registradas; 214, 621 y 671 respectivamente.

De los resultado presentados podemos señalar que el Ministerio de Inclusión Económica y Social es la que a autorizado el funcionamiento del 44,71% de organizaciones registradas en el SRUOSC.

**Gráfico No 4**



Fuente: SRUOSC



## **2.2 El Empoderamiento como una estrategia que facilita los procesos de desarrollo<sup>19</sup>.**

### **2.3.1 Contextualización.**

Desde hace más de dos décadas, el país fue testigo de un sostenido proceso de debilitamiento del Estado que se expresa, entre otros elementos, en una aguda crisis del sistema político nacional y el consecuente deterioro de las estructuras de expresión política; en los frecuentes cambios en la conducción del gobierno (en el lapso comprendido desde el retorno a la democracia en 1979 hasta el 2004 en el país se han sucedido 11 presidentes); y, en un cada vez mayor desprestigio de las entidades estatales, que fueron perdiendo credibilidad y legitimidad como consecuencia de la limitada eficiencia de sus acciones y de los fuertes niveles de corrupción.

La debilidad del Estado ha sido especialmente palpable en las grandes dificultades que ha experimentado para cumplir y aplicar los mandatos constitucionales vinculados con el trabajo, la salud, la seguridad social o la educación. Tampoco ha podido hacer efectivos los derechos colectivos.

Frente a un Estado cada vez más lejano para responder a los intereses nacionales, los sectores socialmente desfavorecidos han experimentado procesos de exclusión y autoexclusión que se alimentan por las inequidades existentes y por el hecho de asumir como normales, naturales e inamovibles, las relaciones asimétricas sobre las que se ha levantado el desarrollo del país. Estas tendencias se ven favorecidas al menos por dos elementos. Por un lado, ante la pobre

---

<sup>19</sup> Las ideas escritas en esta sección se basaron en los siguientes textos:

- (i) BANCO MUNDIAL. Página web institucional: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)
- (ii) Babadilla Percy y Flores Judith, “Empoderamiento un camino para luchar contra la pobreza”, Instituto de formación y metodologías para el desarrollo organizacional – INFORMET.

aplicación de mecanismos institucionalizados, el acceso a la información por parte de la población sigue siendo restringido y en el mejor de los casos, parcial. Por otro lado, no existen canales ni espacios estructurados en los que puedan fluir el diálogo y el acercamiento entre las instancias oficiales y la sociedad civil. Las limitadas experiencias desplegadas en esta dirección o bien se han truncado o bien han significado desgaste para los actores involucrados.

En medio de este panorama, han surgido renovadas expresiones de ejercicio democrático y participación ciudadana que se concretan a través de la creación y funcionamiento de instancias de control social como las veedurías y los observatorios sobre diversos temas de interés nacional (política fiscal, deuda, niñez, derechos, cooperación internacional). Estos espacios además de sustentarse en los postulados del derecho a la información, y al conocimiento de lo que se debate o decide en la esfera del poder público, tienen la tendencia a incidir en la discusión y proposición de políticas nacionales. Desde esta lógica de operación, los nuevos espacios de vigilancia ciudadana representan una valiosa oportunidad para el fortalecimiento de los actores públicos y privados.

De manera paralela, el escenario social se ha enriquecido a partir del surgimiento de nuevos movimientos sociales portadores de los intereses de los grupos desfavorecidos. De especial relevancia es el apareamiento y la fuerza que han ido adquiriendo movimientos como los de los sectores indígenas, de las mujeres, de los ambientalistas, en los debates y construcción de propuestas a nivel nacional.

La posibilidad de que este tipo de procesos pueda contribuir a ampliar el sentido y contenido de la democracia, así como a fomentar relaciones sociales más incluyentes y equitativas, tiene como telón de fondo la disponibilidad de marcos

constitucionales y legales que presentan condiciones favorables para la exigibilidad de derechos. En esta dirección es puntal importantes la propia Constitución del Ecuador,

### **2.3.2 Conceptualización.**

En el marco del contexto señalado anteriormente y los limitados impactos que produjeron las políticas y proyectos promovidos por el Estado y las ONGs en la superación de la pobreza, que se redefinen los papeles que les corresponde cumplir a estos organismos, en especial el de la sociedad civil. Así se generan condiciones para plantear nuevas formas de intervención, donde los sectores destinatarios de los proyectos pueden tener más responsabilidades en la gestión y ejecución de las propuestas, estableciéndose diversas estrategias para modificar las formas tradicionales de participación.

Promover la asunción de responsabilidades en los pobres, desarrollar y mejorar sus capacidades y desempeños implica que los profesionales y funcionarios de los proyectos estatales o de las ONG inviertan más esfuerzos y recursos en generar procesos de aprendizaje que fortalezcan capacidades de gestión de la población objetivo de los proyectos.

Promover la asunción de responsabilidades en los pobres, desarrollar y mejorar sus capacidades y desempeños implica que los profesionales y funcionarios de los proyectos estatales o de las ONG inviertan más esfuerzos y recursos en generar procesos de aprendizaje que fortalezcan capacidades de gestión de la población objetivo de los proyectos.

Como resultado, los representantes o líderes de los grupos que viven en condiciones de pobreza estarán en mejores condiciones para cogestionar

conjuntamente con el Estado, las ONG y la cooperación internacional el diseño y ejecución de programas y proyectos, definiendo claramente las funciones y las responsabilidades que cada actor debe cumplir en la puesta en práctica de dichas propuestas. En este marco los pobres tendrán el poder y la autoridad para tomar decisiones responsables y actuar de manera rigurosa y eficiente en el manejo de los recursos públicos o semipúblicos, así como en los efectos o consecuencias que sus decisiones produzcan en la realidad.

El empoderamiento entonces se convierte en un medio (estrategia), pero también en un fin (objetivo), para lograr cambios sustanciales en la calidad de vida de las personas más necesitadas. De esa manera los pobres empoderados pueden aprovechar mejor las oportunidades u opciones que se presenten o generen desde el sector público y desde las organizaciones e instituciones de la sociedad civil comprometidas con el desarrollo e interesadas en movilizar recursos e impulsar procesos que ayuden a resolver la pobreza y exclusión que padecen amplios sectores del país.

La palabra 'empoderamiento' proviene del verbo en inglés empower, asociado a la idea que una persona ejerce poder. Los términos castellanos que mejor expresan este concepto son: autofortalecimiento, control, poder propio, autoconfianza, decisión propia, vida digna de acuerdo con valores, capacidad para luchar por derechos, independencia, tomar decisiones de manera autónoma, ser libre, entre otros.

La noción empoderamiento a nivel de los proyectos de desarrollo puede llevar a confusiones si no se hace un deslinde frente a su concepto raíz: el poder.

Existen tres maneras de definir y entender el poder en la vida social:

Poder sobre: Es la capacidad de imponer la voluntad de unos sobre otros sin que estos últimos puedan resistirse, es decir la existencia de personas que mandan eficazmente a otras.

Poder para: Es la capacidad que tienen las personas para realizar cosas o poner en marcha ideas o propuestas que de otra manera no se harían si estas personas no toman la decisión de llevar a la práctica sus iniciativas. Se trata de personas que se convierten en protagonistas de su propio desarrollo (individual y colectivo) a pesar de las resistencias que imponga el orden social existente.

Poder desde: decir que estas se sientan con la seguridad de asumir su propio destino enfrentando los retos y desafíos que le imponen las circunstancias de diversa índole que les toca vivir. Alude a los sentimientos, al sentido del yo, la capacidad individual y al nivel de autoestima que permite deshacer los efectos de cualquier tipo de dominación interiorizada como modelo mental.

El enfoque de empoderamiento abarca las dos últimas maneras de entender el poder: poder para y poder desde.

De esta forma, el empoderamiento se refiere al incremento de los activos y las capacidades de los grupos e individuos diversos, con el objetivo de participar, negociar, influir y controlar aspectos que afectan su bienestar.

### **2.3.3 El empoderamiento como estrategia.**

Las estrategias para desarrollar propuestas que empoderen a los grupos pobres y excluidos tienen que darse en el marco de la reforma del Estado y el fortalecimiento de la institucionalidad del país. Lo que haga o deje de hacer la sociedad civil tendrá un impacto importante en tal proceso. En Latinoamérica, si

bien cada país muestra diferencias en la forma como enfrentan el subdesarrollo, pareciera que todas las experiencias donde se buscó que estos grupos sociales asuman un papel protagónico en la construcción de su propio desarrollo tendrían relación con cuatro aspectos claves:

**Acceso a la información:** Es un elemento clave para el empoderamiento, en la medida en que los ciudadanos cuenten con información relevante, oportuna, clara y comprensible, estarán mejor preparados para actuar en función de sus intereses y necesidades, aprovechar oportunidades, obtener servicios, velar por sus derechos, asumir sus deberes, negociar eficazmente y controlar las acciones del Estado y de los actores no estatales.

El desafío aquí radica en cómo organizar la información tomando en cuenta los retos que plantea un mundo globalizado, en el cual es necesario potenciar el conocimiento y fortalecer las capacidades de las personas que trabajan colectivamente, pasando de una administración de recursos a una gestión del aprendizaje, lograr que la información no sea una capacidad instalada ociosa, sino que sirva para alcanzar determinados fines, mejorar los desempeños y lograr resultados con menores incertidumbres y costos de transacción en la comunicación y la toma de decisiones. La incorporación de tecnologías de información y comunicación pueden ayudar notablemente en este esfuerzo.

**Inclusión y participación:** El empoderamiento, utilizado como medio para alcanzar un mayor desarrollo, requiere de una inclusión social que permita la eliminación de obstáculos institucionales y a la vez, el desarrollo de incentivos que amplíen el acceso de diversas poblaciones a oportunidades de desarrollo, capacidades y activos. Inclusión se refiere a la acción y efecto de promover la participación de ciertos grupos sociales en aspectos valiosos de la vida colectiva. La inclusión

debe ayudar a que las personas se sientan parte de una misma organización económica (sistemas productivos y mercados), del ordenamiento político institucional (normas, deberes, derechos ciudadanos que regulan el ejercicio del poder) y de la cultura (códigos, valores y aspiraciones de las personas).

Responsabilidad o rendición de cuentas: La rendición de cuentas no solo implica la transparencia de las instituciones públicas sino también la preocupación de las organizaciones de la sociedad civil por ejercer un seguimiento y control de las políticas, las acciones y el uso de fondos de las entidades del Estado para el logro de los resultados planificados. De esta manera, la sociedad civil contribuye al fortalecimiento de la institucionalidad pública. Si bien la rendición de cuentas, tal como ha sido expuesta, pone la fuerza en la vigilancia de la sociedad civil sobre las acciones del Estado, es necesario tomar en cuenta que esta práctica debe promoverse también al interior de las organizaciones de base, los gremios, los sindicatos, las ONGs, la cooperación internacional y las empresas privadas con responsabilidad social; lo cual significa que las instituciones públicas y las organizaciones de la sociedad civil generen mecanismos horizontales de rendición de cuentas, no solo internamente sino también hacia la ciudadanía.

En el marco de la transparencia que exige la responsabilidad y rendición de cuentas, es necesario que las organizaciones que trabajan por el desarrollo y el cambio de los sectores excluidos o pobres estén sujetas a este tipo de acciones.

Capacidades organizativas locales: Se refiere a la habilidad de los individuos para trabajar de manera conjunta y movilizar recursos que permitan solucionar problemas comunes, para lo cual se requiere de cierta conciencia de los individuos sobre los problemas que afectan su vida social.

Las comunidades organizadas tienen mayores posibilidades, en comparación con otras no organizadas, de ser escuchadas, y con ello, de incrementar la satisfacción de sus necesidades e intereses. Por esta razón, la capacidad organizativa local es fundamental para avanzar en el desarrollo del capital social.

Con el avance significativo en los cuatro aspectos clave mencionados, el empoderamiento contribuye a la conformación de comunidades autosuficientes que sabrán dirigir su propio desarrollo y participar en el proceso de toma de decisiones, en coordinación con los diferentes niveles de gobierno (local, regional y nacional), y con capacidad para participar en el diseño de políticas, generando así un desarrollo sostenible.

## **2.4 Trabajo en Red.**

### **2.4.1 Definición:**

La palabra “red” se ha convertido, en los últimos años, en una etiqueta de moda – no sólo en la ciencia política sino también en muchas otras disciplinas científicas. Los microbiólogos describen a las células como redes de información, los ecologistas conceptúan al medio ambiente como un sistema de redes, los informáticos desarrollan redes neuronales con capacidades de auto-organización y auto-aprendizaje. En las ciencias sociales contemporáneas, las redes son estudiadas como nuevas formas de organización social.

Sin embargo, el uso del concepto de “red” varía considerablemente en y entre las diferentes disciplinas por lo que podemos señalar que el término “red” no tiene una sola definición por lo que se le atribuye variedad de significados.



Con base a este criterio es que Dr. Pablo Forni llega a una definición de organización red que la propone como sigue:

*“En términos generales una organización red es aquella en la que un número de sujetos mantienen relaciones de intercambio entre sí en forma reiterada y duradera –a diferencia del mercado- y, simultáneamente carece de una autoridad legalmente establecida –a diferencia de la burocracia- encargada de mediar y de resolver los conflictos que puedan surgir durante el intercambio. Son propiedades primordiales de esta forma organizacional el alto nivel de confianza entre estas partes así como una norma de reciprocidad que obliga a cada miembro a comportarse con el otro sin sacar ventaja de la confianza establecida”<sup>20</sup>.*

Una definición que aporta al entendimiento del concepto de “red” en el campo social es la propuesta por Oscar Jara Holliday<sup>21</sup> en la que señala:

*“El trabajo en red es una forma de hacer las cosas, que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando “de nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños”.*

A partir de este concepto se puede señalar que el trabajo en red da énfasis al proceso de construcción del espacio de acción común que convoca a la participación de los involucrados. Es indispensable tener objetivos o metas estratégicas comunes, que supongan desafíos a lograr con el esfuerzo conjunto, Trabajar en red supone tener formas diversas de coordinación operativa, en las

---

<sup>20</sup> Módulo 13: Organizaciones de la Sociedad Civil y trabajo en red, Humberto Alexander Salazar Estacio, UTPL, Pág.: 148.

<sup>21</sup> Director General del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja de Costa Rica, y coordinador del Programa Latinoamericano de Sistematización del Consejo de Educación de Adultos de América Latina, CEAAL.

que cada quien aporta lo que le es más propio y sobre lo que más sabe, a través de acciones, proyectos y líneas de trabajo concretas. Sin acción, los “nudos” de la red “se aflojan”.

El trabajo en red puede convertirse en una opción política eficaz y eficiente para realizar cambios a nivel local y a nivel global. Desde el trabajo comunitario, la organización juvenil, la articulación de ONGs, el trabajo en red (persona a persona o conectados en el ciberespacio), se nos presenta como una posibilidad significativa para enfrentar la exclusión social en cualquier rincón del planeta.

#### **2.4.2 Elementos constitutivos de una “Red”**

Tienen de manera general cuatro elementos constitutivos.

Las Redes cuentan con un “núcleo” articulador que puede tratarse de alguna organización o individuo, en las organizaciones con un cierto nivel de institucionalización puede hablarse de una asamblea o comisión a cargo de estas funciones.

Las partes componentes de la Red que pueden tratarse de los individuos u organizaciones son los “nodos”.

El tercer elemento constitutivo de la Red son las “relaciones” entendidas como espacios de articulación y comunicación que se establece entre los nodos de la red. La red como principio organizativo tiende a la existencia de relaciones horizontales y recíprocas entre todos los nodos, en la práctica estos se relacionan en forma diferenciada, existen nodos centrales y otros periféricos.

El último elemento son los flujos que es lo que circula por la red, pueden tratarse de información, bienes o servicios, las redes en ocasiones se constituyen

coaliciones orientadas a influir en la toma de decisiones y en la construcción de la política pública.

### **2.4.3 Los Policy Network**

Los Policy Network se definirá básicamente como un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política pública, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes.

El papel de las redes convertidas en instrumentos y actores de la incidencia en la hechura de la política pública ha conducido a numerosos investigadores a establecer una línea de estudio referida a lo que denominan las Policy Network y su impacto entendido como incidencia

Mientras que algunos consideran los policy network como una mera metáfora que denota que la construcción de políticas públicas involucra un gran número y variedad de actores; otros aceptan que éstos son una herramienta analítica valiosa para analizar las relaciones entre los actores que interactúan con otros en un sector político dado. Un tercer grupo de científicos percibe los policy networks como un método de análisis de la estructura social, pero no está de acuerdo en utilizar el análisis de redes como un método cuantitativo o cualitativo.

El concepto de Policy Network, y su importancia para entender la relación entre los grupos de interés y el gobierno, deriva de la noción de subgobierno, nivel en el que se desarrolla un proceso de dialogo con actores civiles que son relevantes en la construcción o gerencia de la política pública.

En definitiva se puede señalar que el trabajo en red permite un espacio de intercambio de experiencias y de construcción de aprendizajes, potencializando el trabajo y optimizando los recursos. Puede llegar a constituirse en un espacio importante de legitimidad política y de incidencia pública efectiva, así como, generar procesos de fortalecimiento de la solidaridad social, la cooperación interorganizacional y la construcción de cadenas de confianza.

## **CAPÍTULO III**

### **GESTIÓN PARA LA CALIDAD DE LOS PROCESOS**

Los cambios vertiginosos que se están dando en el mundo de la empresa privada y en general en toda la sociedad, están impulsando cambios en los servicios públicos. En este contexto la calidad de los servicios sociales se observa como una necesidad, como un derecho de los ciudadanos y una obligación de los actores que realizan dichos servicios.

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su constitución jurídica, tamaño y sector de actividad al que pertenecen, han de enfrentarse a mercados cada vez más competitivos, en los que busquen la satisfacción de sus clientes con la eficiencia de sus actividades.

En estos momentos las organizaciones, sean públicas, no lucrativas o privadas, deben introducir los conceptos y las prácticas de lo que se ha venido llamando Sistemas de Gestión de Calidad. Sistemas que requieren planificar los procesos y los resultados que se quieren obtener, ejecutar la tarea como se ha planificado, evaluar la tarea realizada. En definitiva, además de actuar tenemos que investigar de manera permanente lo que estamos haciendo. El objetivo es hacerlo mejor.

Históricamente los servicios sociales se han desarrollado bajo la concepción de que al ser servicios públicos, la mayoría gratuitos, con pocos recursos y para personas poco exigentes, a estos servicios no se les puede pedir "calidad" como la exigida a las empresas privadas de bienes y servicios de consumo, en donde el cliente paga por bien o por el servicio que recibe.

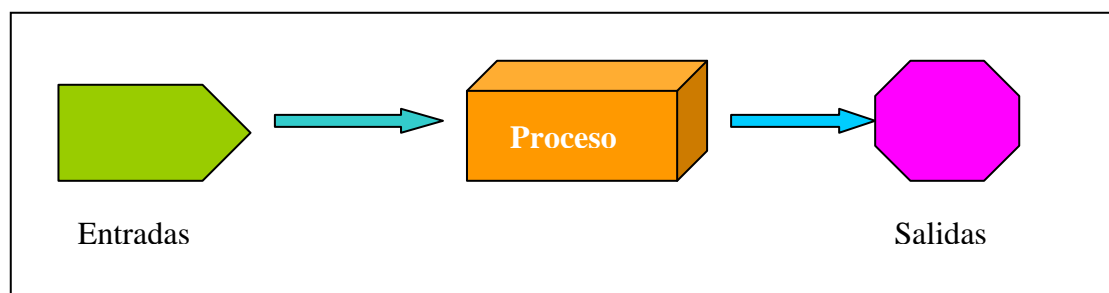
En la actualidad la idea de que lo público es “malo” esta cambiando, y los servicios sociales públicos han empezado a desarrollarse para atender a las ciudadanas y ciudadanos con “calidad y calidez” Los ciudadanos y ciudadanas exigen a los centros y programas de servicios sociales públicos el mismo esfuerzo que a los otros tipos de servicios privados.

### 3.1 La Gestión por procesos

Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es **“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”**. Con esta definición se puede decir que el enfoque basado en procesos enfatiza en como los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí. Considerando, a su vez, dichas actividades deben de permitir una transformación de unas entadas en salidas y que en dichas transformaciones se deben de aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre dichas actividades<sup>22</sup>

**Gráfico No 5**

#### **Representación gráfica de Procesos**



<sup>22</sup> Tomado de “Guía para una gestión basada en procesos”, Bernal Jaime, Carmona Miguel, Carrasco Remigio y Rivas Miguel, Pág.: 13 – 14 , Instituto Andaluz de Tecnología.

De forma similar a lo que ocurre con la norma ISO 9000, el modelo EFQM<sup>23</sup> reconoce que existen ciertos criterios fundamentales de la “gestión por procesos y hechos” , según este modelo de gestión por procesos y hechos permite alas organizaciones *“actuar de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y se gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información viable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés”*

Para el modelo EFQM los procesos son: ***“secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se producen en determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones”***. El principio de gestión por procesos y hechos redunda en las ideas u conceptos introducidos por la norma ISO 9000.

Además, una especificación de un proceso de un servicio según Jaime Garau en su libro titulado “Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales 2005” señala que: *“... un proceso es un conjunto de interacciones humanas y materiales que tienen un inicio y un final, claramente identificables. Es una transformación, que pretende conseguir al final un producto que añada valor al cliente, con respecto a la situación de partida.”*

---

<sup>23</sup> El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM está patrocinado por la EFQM y la Comisión de la UE, base del Premio Europeo a la Calidad.

El Modelo EFQM es un modelo *no normativo*, cuyo concepto fundamental es la *autoevaluación* basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos *en un esquema más amplio y completo de gestión*.

La utilización sistemática y periódica del Modelo EFQM por parte del equipo directivo permite a éste el establecimiento de *planes de mejora* basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar. Es decir, su aplicación se basa en:

- La *comprensión* profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
- La *evaluación* de la situación de la misma en cada una de las áreas.

(Tomado de [www.guiadecalidad.com](http://www.guiadecalidad.com))

Las entradas son las materias primas y las tecnologías que vamos a utilizar para realizar el servicio. Es también la información o percepción de las expectativas, necesidades y problemas que percibimos en el cliente, así como las personas que tienen un conocimiento experto sobre los servicios que van a desarrollar.

En los procesos de realización de productos tangibles, como suelen ser las cadenas de producción de automóviles, lavadoras, etc. el cliente normalmente está ausente o juega un papel testimonial. Cuenta al principio y al final, pero poco en el transcurso de la producción. En cambio, el proceso en un servicio social es la interacción de todas las entradas en una manera determinada, con múltiples interacciones y coordinaciones entre materiales, equipamientos, tecnologías, y con todas las personas, incluido el usuario o cliente.

En esta interacción el usuario jugará un rol primordial, normalmente poco significativo al principio y muy activo al final, si el proceso va bien. Por tanto, los resultados dependen también de su comportamiento durante el proceso.

Las salidas son fundamentalmente los resultados que conseguimos para mejorar la situación y la calidad de vida del usuario. En este punto nos tenemos que preguntar siempre si la persona ha mejorado a causa de nuestro servicio y cuánto ha mejorado. También valoraremos que en todo servicio se producen residuos, fallos, reproceso, etc., a veces de manera consciente e intencionada y otras no. Son elementos que se producen al realizar el proceso y no sirven para aportar valor al cliente, son fruto del desgaste de los equipamientos, materiales, el cansancio de las personas, mala organización del proceso, etc. Ello nos tiene que hacer pensar en la gestión de estos residuos y fallos y en la sostenibilidad del proceso. Si el valor que obtenemos es a costa de un alto grado de incidencias inesperadas y exceso de residuos, quizás no será sostenible en el futuro. La



tendencia debe ser a reducir las incidencias y los residuos al mínimo indispensable.

### **3.1.1 Características básicas de los procesos de servicios**

#### **3.1.1.1 Atraviesan los departamentos:**

Los procesos no tienen fronteras claras como las que tienen los departamentos de una organización. Muchas veces los procesos transcurren "horizontalmente" a través de varios departamentos con funciones diferentes en la misma organización. Otra forma de atravesar la organización que tienen los procesos es hacerlo "verticalmente", a través de diferentes niveles jerárquicos de la Organización.

#### **3.1.1.2 Se pueden estandarizar fácilmente:**

Las organizaciones tienden a que los procesos se hagan de forma fácil, barata y efectiva, para conseguir unos resultados aceptables con los recursos invertidos y sostenibles en el tiempo, o sea, para ser eficientes. Para hacer que los resultados se establezcan en unos niveles óptimos, deberemos establecer unas pautas de actuación que se repitan siempre que sea necesario. Es decir, unos procedimientos que permitan que todas las personas que intervienen cumplan con su tarea establecida en el conjunto del proceso. Este método se llama estandarización o normalización, y es un concepto clave en gestión de Calidad.

#### **3.1.1.3 Se mide a través de indicadores:**

Los procesos, al tener identificadas las entradas y las salidas pueden medirse con cierta facilidad. Desde esta perspectiva tendremos tres tipos de indicadores:

- Cuando midamos las condiciones de las que partimos lo haremos con los llamados "Indicadores de Estructura"
- En cambio, cuando medimos el grado en que los procesos se ajustan a los requisitos establecidos, utilizaremos los "Indicadores de Proceso".
- Si queremos medir "las salidas" del proceso, utilizaremos los "Indicadores de Resultados"

Establecer el estándar de un indicador significa poner un nivel de calidad en cada uno de los indicadores que vayamos definiendo. Un ejemplo, podría ser un plazo de tiempo de espera entre la solicitud de entrada y el ingreso al servicio, por ejemplo entre 30 y 40 días.

#### **3.1.1.4 Se pueden mejorar siempre:**

Los procesos siempre se pueden mejorar. Es evidente que cuanto mejor es el nivel de calidad de un proceso, más difícil es mejorarlo. Sin embargo, siempre podemos hacer algo para que en un punto del proceso encontremos una manera de mejorarlo y por tanto optimizar su resultado. Solo cuando los procesos han conseguido un alto grado de calidad tenemos que pensar si hemos llegado a nuestro nivel óptimo de calidad.

### **3.1.2 Topología de procesos**

#### **3.1.2.1 Según su perspectiva**

La perspectiva que tenemos de la organización puede variar según la amplitud de nuestra mirada. Por tanto, podemos hablar de tres niveles de procesos: el nivel macro, cuando nos referimos a macroprocesos que realiza una organización. El nivel medio, en el que hablaríamos de Procesos de la Organización o del Servicio

como conjuntos de actuaciones que son propias del servicio; y, por último, Subprocesos, como partes diferenciadas del Proceso.

### **3.1.2.2 Según su función en el conjunto de la organización**

Podremos agrupar los procesos en tres tipos principales, según la terminología mas comúnmente utilizada en el mundo de la Gestión de la Calidad aplicada a los Servicios Sociales.

a) Estratégicos, aquellos que orientan la acción de toda la organización: Ej. : Definir políticas, elaboración y revisión de Misión y Visión de la Organización, planificación de la Política, Estrategia, objetivos e indicadores; Organización y Desarrollo de RRHH; Gestión de Calidad, Acciones Correctoras y Preventivas; Auditorías internas, etc.

b) Esenciales: que son aquellos que tienen que ver con una acción directa con los usuarios: admisión, diagnóstico, intervención, seguimiento, derivación, intervención grupal, intervención comunitaria, quejas y sugerencias, encuestas, etc.

c) De apoyo, que son los que sirven para facilitar los otros procesos: por ejemplo: compras, mantenimiento de edificios, documentación, almacenamiento, etc.).

Una vez ordenados así obtendremos lo que se llama un Mapa de Procesos. Este Mapa de procesos será nuestra guía básica para el desarrollo de los servicios, para su control de Calidad y para su documentación.

### 3.2 La gestión de calidad de un Procesos

Tradicionalmente, las organizaciones, a partir de distintas Teorías de la Administración, especialmente aquella conocida por Administración por Objetivos (APO) se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos, relacionada con la Teoría de la Administración de Sistemas, percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, cuya génesis se inicia en la segunda mitad del siglo XIX. Esta concepción teórica dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos del servicio, de sus fortalezas y debilidades.

En síntesis, *“la organización por departamentos está orientada a un control de los servicios y las personas por parte de la Dirección, en cambio la gestión por procesos está orientada a entender mejor las necesidades y expectativas del cliente y satisfacerlas”*<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Garau Jaime, Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales 2005, INTERESS, Pág. 27

### **3.2.1 Planificación del Proceso**

La fase de Planificación comprende todas las actividades que necesitamos para preparar todos los elementos relacionados con el proceso. Podemos separarla en dos ámbitos diferentes. El primero es planificar la estrategia del proceso y el otro es preparar la acción del proceso.

#### **3.2.1.1 Planificación de la estrategia del proceso**

##### **Identificar los clientes del proceso.**

Lo primero que haremos es definir quiénes son los clientes que van a ser atendidos por el proceso. Para los Procesos Esenciales, el cliente principal siempre es el usuario final. Pero hay otros clientes que también van a participar en el proceso y sus efectos también les repercutirá de alguna manera.

##### **Conocer sus necesidades y expectativas.**

Hay muchas maneras de definir las necesidades y las expectativas de las partes interesadas. Como sabemos, lo primordial es tener siempre abierto un canal de comunicación con nuestros clientes. El teléfono, visitas, entrevistas, encuestas, etc., serán instrumentos para conocer lo que piensan y necesitan nuestros clientes.

A veces habrá que recurrir a técnicas un poco más elaboradas. Mediante técnicas de investigación social, como las encuestas por cuestionarios, las entrevistas en profundidad, los grupos enfocados, etc. Podremos profundizar sobre aspectos poco claros o captar matices que faciliten un servicio excelente.

### **Establecer la MISIÓN del proceso y los objetivos.**

Cada proceso tendrá una misión particular, encaminada a aportar su grano de arena a la Misión Global de la Organización. Junto con la Misión se deberán definir unos objetivos medibles. Los objetivos son "guías" por las que tiene que transcurrir la mejora del proceso.

### **Definir indicadores, estándares y frecuencia de medida.**

Este momento es muy importante ya que vamos a acentuar nuestro control del proceso sobre unos aspectos determinados, aquellos que nos midan los indicadores.

Los indicadores miden fenómenos, normalmente cosas tangibles como intangibles, por ejemplo, "el tiempo de espera", "la satisfacción de las personas con el servicio", respectivamente. Se debe de tener mucho cuidado al seleccionar los indicadores, ya que estaremos midiendo o dejando medir un determinado aspecto. Esta elección tiene repercusiones en la dinámica del proceso, en las personas involucradas y en general en toda la organización.

#### **3.2.1.2 Planificación de la acción**

##### **Planificar el procedimiento a seguir.**

La planificación busca establecer las secuencias básicas del proceso para que siempre se repita de la misma manera. Debe de ser la manera más corta y eficaz de realizar el proceso. Establecemos el principio y el final, y agrupamos las diferentes actuaciones en fases. Para lograrlo debemos basarnos en la experiencia propia y en los conocimientos de otros. Es evidente que la tecnología

informática ayuda a realizar el procedimiento de una manera u otra, sobretodo en los aspectos de carácter burocrático.

Se entiende que todos los que actúan en el proceso participan en la fase de planificación de una manera activa. Es aconsejable, igualmente, su participación en todas las demás.

### **Definir puntos críticos del proceso.**

Una vez establecidas las secuencias de actividades, observamos si en ellas hay algún punto crítico<sup>25</sup>.

### **Definir responsabilidades.**

Acto seguido habrá que definir las responsabilidades de los diferentes actores y o departamentos. La primera responsabilidad es definir quién va a ser el propietario del proceso. El propietario del proceso es la persona que se hace cargo de la supervisión de todo el proceso, desde su planificación hasta su realización y evaluación. Esta persona carece de responsabilidad ejecutiva sobre las acciones de cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso. También deben definirse las responsabilidades de otros actores del proceso.

### **Recursos materiales, instrumentos y proveedores clave.**

En este momento del trabajo tenemos que definir los recursos materiales que vamos a utilizar o a necesitar para el correcto desarrollo del proceso.

---

<sup>25</sup> Se define como punto crítico a aquel momento de la actividad en el que se puede producir un fallo que afecte de manera los resultados finales del proceso.

### **Los recursos humanos.**

Es necesario también definir los recursos humanos que van a intervenir y las competencias que van a necesitar para el desarrollo correcto del proceso.

### **Los documentos vinculados al proceso.**

Por último, tenemos que definir el tipo de documentos a utilizar durante el proceso.

#### **3.2.1.3 Actuar**

Es la hora de poner en marcha lo planificado. Es el momento del compromiso de "verdad" con la calidad. Se observa como se realiza el proceso y si la acción se corresponde con la planificación.

### **Preparar a las personas**

Todas las personas que intervienen en el proceso deben estar motivadas, preparadas y formadas adecuadamente para entender todas las secuencias, los instrumentos y recursos a utilizar y -sobre todo- la estrategia del proceso.

### **Iniciar y coordinar el trabajo.**

Se establece una fecha de inicio y una final de la fase de experimentación de la gestión de calidad del proceso. Se determina los horarios adecuados y los días de reuniones entre todas las personas que participan en el proceso.

Nos ponemos en marcha y el propietario del proceso observa como se desarrolla la acción y anima a conseguir los resultados esperados.



### **Observar la evolución y controlar los puntos críticos.**

Hay que estudiar especialmente los puntos críticos del proceso y los indicadores. Ya sabemos que hasta pasados unos meses no vamos a hacer una evaluación de todo el proceso. Sin embargo, es bueno estar atentos para corregir desviaciones que no pueden dejarse para luego, esto se logra a través de reuniones periódicas de revisión del proceso.

### **Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras.**

Las incidencias que pueden solucionarse con acciones reparadoras inmediatas no tienen porqué registrarse. Pueden originar un trabajo que quizás no tendría rentabilidad. Cuando las incidencias son graves o repetitivas, deben registrarse en el registro apropiado. Cuando hagamos la evaluación del proceso nos resultará útil conocer que incidencias hemos tenido, cuáles han sido sus causas y su comportamiento, además de informarnos de las medidas tomadas y sus efectos.

### **Registrar quejas y sugerencias.**

Es necesario obtener una entrada de ideas, puntos de vista, sugerencias y quejas de parte de los clientes. Además del libro o registro formal de reclamaciones, que normalmente se usa en pocos casos, debemos disponer un registro interno de sugerencias de todas las personas que intervienen en el proceso, además de los usuarios y demás clientes. Recibir las, atenderlas y registrarlas para ver si es oportuno hacer cambios de inmediato o posponerlos una vez hecha la evaluación final del proceso

En este momento vale la pena recalcar que todo hay que hacerlo con la máxima participación de los usuarios.

#### **3.2.1.4                    Evaluar**

Esta etapa busca determinar si lo que hacemos es correcto y lo hacemos conforme a lo que habíamos planificado. Las fuentes para la revisión del sistema serán los datos de los indicadores, los registros de incidencias, los de quejas y sugerencias y las encuestas a los usuarios y familiares, así como a las personas.

##### **La opinión del cliente.**

La calidad es "hacer bien las cosas " y que además satisfagan a los usuarios, se debe medir el grado de satisfacción con el servicio prestado. La satisfacción del usuario que, por un lado, indica que el usuario se halla contento porque sus necesidades están bien atendidas . Por otro lado, quiere decir que el usuario está contento con el trato que recibe. Para obtener esta información es necesario aplicar una encuesta que no necesariamente deberán de ser para cada proceso.

##### **La opinión de los actores del proceso.**

La opinión de los actores del proceso se debe obtener en una reunión grupal donde debe imperar el espíritu abierto, crítico y democrático. En el fondo, la gestión de la calidad necesita de un ambiente franco y democrático para poder prosperar. Si los que lideran una organización no quieren escuchar críticas al trabajo que se realiza y, frecuentemente, críticas a su liderazgo, los trabajadores no van a colaborar. Se callarán lo que piensan por miedo a ser descalificados o algo peor.

### **La evaluación de fallos, incidencias y quejas.**

Es la hora de valorar los registros de incidencias, fallos, quejas y sugerencias de los clientes que habremos ido recogiendo a lo largo del periodo de tiempo que dure la evaluación. Las incidencias aisladas no tienen demasiada importancia. Deberemos valorar las repetidas y analizar que causas son con frecuencia generadoras de problemas, frente a los que habrá que buscarles una solución e iniciar un proceso de mejora.

### **El cumplimiento de los objetivos y de la misión.**

El aspecto más importante de la evaluación consiste en observar si los objetivos y la misión del proceso se están cumpliendo y si en general, el proceso está desarrollando la misión de la organización, es decir, si la estrategia está bien planteada.

Del mismo modo se examinan si los objetivos se cumplen y si están bien diseñados. Posiblemente se descubrirán aspectos destacados que no han sido trasladado a objetivos. O quizás se cumplen todos de una manera tan rotunda que deberán ser ampliados.

#### **3.2.1.5 Mejorar**

Mejorar los procesos significa mejorar su eficacia y su eficiencia<sup>26</sup> y aumentar la satisfacción de todas las partes implicadas en el proceso. Se prevé mejor los riesgos, se aprende nuevos y mejores caminos para llegar al mismo fin, se elimina fallos, se prescinde de secuencias inútiles, se elimina papeleo, se inspecciona o

---

<sup>26</sup> Entendiendo como eficacia la consecución de mejores resultados y eficiencia la utilización al máximo de los recursos que se disponen.

controla cuando toca haciendo que todos sean mas fiables, seguros e inteligentes en el trabajo profesional.

### **Acciones correctoras.**

Las acciones correctoras son todas aquellas actividades que desarrollan para reducir o eliminar las causas que originan un determinado problema.

### **Acciones preventivas.**

Las acciones preventivas son las que se introducen en el proceso previamente a que se haya producido un problema. Las acciones preventivas se pueden aplicar en diversos ámbitos de los servicios, para ello es oportuno conocer todos los puntos críticos y de riesgo de los procesos y analizar que acciones preventivas se van introduciendo.

### **Reorganización de procesos.**

Cuando las acciones correctoras no son suficientes para alcanzar los resultados esperados de un proceso se debe pensar alternativas mas profundas. Llegando inclusive a pensar en una reorganización global del proceso.

Estos procesos de reorganización suelen tener un alto coste, por lo que se hace necesario analizar en detalle todo el proceso y los problemas que conlleva. Se deben plantear diseños alternativos, escoger uno de ellos y aplicarlo experimentalmente en algunos casos o momentos. Si se observa que es una opción mejor y sostenible en el tiempo, preparamos la reorganización y se ejecuta.

## **Innovación en los procesos.**

La innovación en los procesos puede consistir en un cambio pequeño pero que produzca un gran resultado sin tampoco provocar una reorganización del mismo.

Es un cambio cualitativo de un concepto técnico, una técnica instrumental o una práctica localizada en algún punto crítico del proceso que nos permite efectuar un avance considerable en la satisfacción del cliente y las personas implicadas en el proceso.

## **Documentación de los procesos: El Plan de Gestión de los Procesos.**

Debe hacerse conjugando dos criterios básicos, necesitamos tener registros de las acciones y el estado del cliente a lo largo de la historia de nuestra atención.

Para ello se plantea el Diagrama del Proceso y un registro que llamamos Plan de Gestión del Proceso. En el mismo se incluyen todas las acciones básicas para la Gestión de un Proceso.

## 4.- MÉTODO

En el área de las ciencias se puede observar realidades y hechos que influyen de una u otra manera en los procesos de interrelación entre las personas, entre comunidades y colectivo en general y como estas relaciones contribuyen al desarrollo de los pueblos, facilitando el acceso a los recursos, una mejor distribución de los mismos y el Buen Vivir.

Con el propósito de poder trabajar sobre esta realidad de hechos se determina el Método Descriptivo, como el idóneo con el objeto de poder hacer una interpretación correcta de esta realidad.

### **Descripción y antecedentes de la Institución:**

El Ecuador el 20 de noviembre de 1989 suscribe la Convención de los Derechos del Niño en el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas, de todos los aportes de la Convención, el más significativo es haber reconocido un nuevo estatus jurídica a la infancia y adolescencia: ser sujetos plenos de derechos.

En Ecuador, este proceso tuvo como hitos fundamentales la reforma constitucional de 1998 y la aprobación del Código de la Niñez y Adolescencia del año 2003.

La Nueva Constitución del 2008 caracteriza al Ecuador como un Estado constitucional de derechos y asume, como uno de sus deberes primordiales, garantizar sin discriminación alguna el goce efectivo de los derechos establecidos en la Constitución y los instrumentos internacionales. El texto constitucional representa el marco jurídico para la aplicación e interpretación de todas las normas de nuestro sistema jurídico. Los derechos y garantías constitucionales

no se suscriben únicamente a la defensa de intereses individuales, sino, que se extiende a la protección de intereses sociales y colectivos.

El Decreto Ejecutivo 1170 de junio del 2008 de creación del MIES INFA, establece que es la institución que en nombre del estado aplica y ejecuta planes, normas y medidas del gobierno en materia de asistencia y protección integral a los niños y sus familias, en ese marco define como su misión garantizar los derechos de los NNA del Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades.

De igual forma, el mismo instrumento legal señala que una de las competencias del MIES INFA es ejecutar las políticas nacionales de desarrollo infantil, para garantizar la protección integral de derechos de los niños y niñas de 0 a 5 años de edad en igualdad de oportunidades y condiciones, para lograr su pleno desarrollo en armonía con su entorno sociocultural y ambiental, con la participación y corresponsabilidad del Estado, la Sociedad y la Familia.

El MIES INFA cuenta con un modelo de gestión desconcentrado, en la provincia del Azuay cuenta con una Dirección Provincial que para ejecutar sus planes y programas se organiza en tres Coordinaciones Territoriales, una de ellas esta situada en el Cantón Cuenca y tiene jurisdicción cantonal.

La Coordinación Territorial del MIES INFA Cuenca mantiene convenios de adhesión con 39 actores entre los que están los Gobiernos Autónomos Desconcentrados y Organizaciones de la sociedad Civil, con el objeto de mantener en funcionamiento 173 unidades de atención de las modalidades de Desarrollo Infantil (DI) con una atención a 9.834 niños y niñas menores de cinco años de edad.

En el marco de estos antecedentes el MIES INFA a través de su equipo Técnico de Desarrollo Infantil y Técnico Financiero Administrativo realiza seguimiento, asistencia técnica y capacitación a:

Las organizaciones con el objeto de garantizar el cumplimiento de la establecido en el convenio. Así como el apoyo financiero en el uso y liquidación de los recursos a ellos entregados y al personal comunitario que apoya la ejecución de las modalidades, promotoras CNH , promotoras y coordinadoras CIBV en la ejecución de las modalidades de atención y garantizando una atención a los niños y niñas de calidad de calidez.

A las familias y comunidad con el objeto de implementar mecanismos y estrategias de corresponsabilidad y empoderamiento del servicios comunitario, a través de las cuales se potencie el uso y manejo de la información, la participación e inclusión y la rendición de cuentas.

#### **Muestra:**

La muestra que se utilizo para esta investigación fue el universo de organizaciones de la sociedad civil y Gobiernos Autónomos Desconcentrados que mantiene convenios de adhesión con el MIES INFA que dieron un total de 39, y el universo del personal Técnico de Protección Integral y Técnico Financiero con un total de 14.

#### **Instrumentos:**

Para levantar la información necesaria que describa las expectativas y necesidades de las Organizaciones y del Equipo Técnico para lograr el mejoramiento del procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las



Organizaciones que ejecutan modalidades de Desarrollo Infantil de la Coordinación Territorial del MIES INFA del cantón Cuenca, se utilizaron dos instrumentos

Por un lado, una encuesta que se aplicó mediante una entrevista a los miembros de las OSC y de los GADs, y por otro, una guía de preguntas que fueron trabajadas con la totalidad del equipo Técnico de Protección Integral y Técnico Financiero utilizando la técnica de “Grupo Focal”

**Método:**

Por las características de la investigación realizada, el método utilizado en el levantamiento de la mayoría de la información fue la investigación cualitativa, que busca identificar cualidades y hechos que se presentan en las relaciones y en los procesos.

Para complementar la información se logró cuantificar variables en la medición de los niveles de satisfacción, información con la cual se utilizaron herramientas estadísticas.

**Objetivo General:**

Mejorar los procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las Organizaciones que ejecutan modalidades de Desarrollo Infantil de la Coordinación Territorial del MIES INFA del cantón Cuenca.

## **Objetivos específicos**

1. Diseñar el proceso y procedimiento de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones que ejecutan las modalidades de desarrollo infantil.
2. Determinar mecanismos y estrategias para el fortalecimiento de la gestión de las Organizaciones que ejecutan las modalidades de desarrollo infantil.
3. Unificar herramientas y enfoques de los técnicos encargados del seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones

## **Hipótesis:**

La diversidad de herramientas, criterios y enfoques utilizados por el equipo técnico del MIES INFA esta directamente relacionado con la calidad de los procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones que ejecutan modalidades de desarrollo infantil en el cantón Cuenca.

## **5.- RESULTADOS**

El MIES INFA en el cantón Cuenca mantiene convenios de adhesión con 39 actores entre los que están los Gobiernos Autónomos Desconcentrados y Organizaciones de la sociedad Civil, con el objeto de mantener en funcionamiento 173 unidades de atención de las modalidades de Desarrollo Infantil (DI) con una atención a 9.834 niños y niñas menores de cinco años de edad.

En el marco de los convenios de adhesión cuyo objetivo es establecer un marco de asistencia técnica y económica por parte del MIES INFA, a fin de que la Organización o Entidad Ejecutora, brinde atención en desarrollo infantil integral a niños y niñas menores de 5 años, con calidez y calidad, se establece como una de las responsabilidades del MIES INFA el fortalecer la capacidad de ejecución del convenio y asegurar el cumplimiento de sus objetivos, a través de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a la Organización o Entidad ejecutora en todos los niveles operadores de las mismas, garantizando de esta forma la adecuada ejecución de las modalidades de atención en desarrollo infantil.

### **Del Equipo técnico y financiero**

En la gestión del Equipo técnico del MIES INFA existe cierta confusión al momento de conceptualizar los términos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación, pues algunos integrantes del equipo les consideran inclusive sinónimo, desconociendo que cada uno de estos encierra un conjunto específico de actividades que garantizan la calidad de la atención y cumplimiento de lineamientos técnicos y financieros establecidos para la ejecución de las modalidades de atención.

A pesar de esta limitante, el equipo reconoce que su rol está orientado a apoyar y acompañar a que las OSC y los GADs para que cumplan con los compromisos asumidos con el MIES INFA, la comunidad, los niños y sus familias el momento que decidieron suscribir un convenio de adhesión para ejecutar los servicios.

Se identifica además que el proceso esencial que ejecuta el equipo técnico y financiero de la Coordinación Territorial del MIES INFA Cuenca es el de seguimiento, asistencia técnica y capacitación, incorporándose otro que es el acompañamiento, término relacionada con la oportunidad de que las OSC y los GADs suscriptores de convenios cuenten un referente permanente a quien consultar y pedir apoyo cuando se requiera, y que está ligado a aspectos recíprocos de empatía, respeto y afecto.

En la ejecución de este proceso se identificó que el equipo técnico y financiero tiene serias limitaciones provocadas básicamente por: El gran número de unidades de atención del que cada técnico es responsable, y por falta de unicidad de criterios y herramientas.

En lo relacionado con el gran número de unidades de atención del que cada técnico es responsable, se ha establecido indicadores sin el debido análisis de las actividades que componen este proceso y del valor que agrega cada una de estas a la calidad del servicio, así como del tiempo requerido para su ejecución; siendo necesario determinar indicadores que recojan aquellas características y condiciones básicas que garanticen niveles óptimos de calidad.

La falta de unicidad de criterios técnicos y herramientas para el desarrollo de las actividades del este proceso se ve reflejado en el sin número de formatos y fichas utilizadas por el equipo, en las que inclusive se puede evidenciar aspectos que

han llegado a personalizar estos instrumentos, Se pudo evidenciar resultados y formas diferentes en la toma de decisiones del equipo técnico frente a problemas cotidianos, esto debido a la falta de unicidad en los criterios y orientaciones técnicas.

El seguimiento, asistencia técnica y capacitación carece de una planificación a mediano y largo plazo que responda a la realidad local y necesidades de sus actores, provocando que estas actividades sean fácilmente remplazadas por otras pertenecientes a otros procesos, situación que limita el ejercicio de seguimiento y evaluación.

A pesar de que se cuenta con un manual de las modalidades de atención de Desarrollo Infantil (CIBV y CHN), los criterios y orientaciones para operar dichas modalidades llegan al equipo técnico de niveles superiores para ser canalizados a las OSC y los GADs con poca claridad y falta de oportunidad, es decir no son claros y llegan fuera de tiempo, además de que estos varían permanentemente, esto se ve reflejado en la calidad de las orientaciones y criterios que el equipo técnico entrega a las organizaciones provocando en estas confusión y disconformidad.

En la ejecución de la actividades del proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación el equipo técnico manifiesta la poca o nula participación de las OSC y los GADs lo que limita la incorporación de recomendaciones y orientaciones para el mejoramiento de la calidad en la atención a los niños y niñas, esto debido a los bajos niveles de empoderamiento y apropiación de los servicios, haciendo que estos actores creen que lo que hacen es un favor, y no una obligación frente a la garantía para el ejercicio de los derechos de los niños y las niñas consagrado en la Constitución y otros instrumentos legales de aplicación obligatoria.

Las oportunidades que el MIES INFA a facilitado para la capacitación especializada en temas de Desarrollo Infantil y sus modalidades de atención ha sido limitada, es así que de acuerdo a la investigación realizada, en el primer semestre del año, cada técnico ha recibido un promedio de 24 horas de capacitación

Una de las fortalezas que se identifico en el equipo técnico es su nivel académico y su compromiso para el cambio de la situación de exclusión de niños y sus familias más pobres de este País, haciendo de este trabajo una opción de vida en la que los logros institucionales se han convertido también en logros personales.

### **De las OSC y los GADs**

Como se señalo anteriormente, en el cantón Cuenca son 39 organizaciones entre GADs y OSC con las que el MIES INFA mantiene convenios de adhesión para garantizar la atención a 9.834 niños y niñas menores de 5 años de edad en las modalidades de DI; de estas 27 son OSC y 12 son Juntas Parroquiales.

De las 27 OSC, 11 son ONGs y 14 son Comités de padres de familia de los niños y las niñas que participan en las modalidades de atención. Especial atención tienen estas últimas debido a que en determinado momento tuvieron que decidir pasar de ser una organización de Hecho a una de Derecho, esto con el único objeto de poder firmar los convenios de adhesión y garantizar la continuidad de los servicios de atención a la niñez.

De la información levantada, el equipo técnico a inicios de la gestión en el 2011 pensó que las organizaciones más fuertes y consolidadas para la ejecución de las modalidades iban a ser las Juntas parroquiales, y las más débiles, los Comités de familias, resultando en la práctica todo lo contrario.

De la reflexión de esta situación se puede decir que el nivel de empoderamiento y apropiación fue un factor determinante debido a que por un lado, los Comités estaban conformados por padres y madres de los niños que participan en los servicios y saben que el nivel de participación y gestión del servicio va a incidir directamente en la calidad de atención que recibirán sus hijos, mientras por el otro lado, las Juntas Parroquiales piensan que es un servicio más que pueden prestar a la comunidad, e incluso que lo que están haciendo es un favor, desconociendo su obligatoriedad como garantes de derechos para alcanzar el Buen Vivir consagrado en nuestra Constitución.

Una de las acciones que ha emprendido el equipo técnico del MIES INFA ha sido la conformación al interior de cada uno de los servicios de comités de padres y madres de familias de los niños y niñas que participan en los mismos, esto como una estrategia para promover la participación y corresponsabilidad en la gestión, a pesar de esto, se identifica que esta estrategia no ha sido potencializada para hacer de estos Comités actores de incidencia política en las formas de actuar de las OSC y en especial de las Juntas Parroquiales.

En lo relacionado con el proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación, las OSC y los GADs en la encuesta levantada señalan en su totalidad que no participan en la planificación de las actividades del proceso, lo que limita su participación en la ejecución de las mismas, ya que han podido participar cuando les convocan y tiene tiempo para asistir, alrededor del 90% de las OSC y GADs indican que el equipo técnico se reúne con ellos para informarles sobre los avances que se dan y en especial cuales son las acciones que se deberán de emprender para superar las dificultades identificadas en la prestación de los servicios de DI. Así mismo, el 82% señala que para incorporar las

recomendaciones dadas por el equipo técnico y superar las dificultades identificadas realizan acciones de coordinación con organismos públicos o privados de la localidad.

En una escala de 1 a 5 (1 para el valor menos óptimo y 5 para el valor más óptimo) las OSC y los GADs en promedio califican de 3 la claridad y oportunidad en la que el equipo técnico del MIES INFA llega con las orientaciones y recomendaciones que garantizarían el cumplimiento de los lineamientos técnicos y financieros, califican con un 4 a la cordialidad y respeto con la que el técnico se relaciona con la Organización y con el menor puntaje, 1, a capacidad que tiene el MIES INFA para incorporar las recomendaciones dadas desde las Organizaciones para mejorar el proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación. Por otro lado las organizaciones califican con un promedio de 4 a la incidencia de la aplicación de las recomendaciones del equipo técnico sobre la calidad del servicio.

En lo relacionada con el análisis de las fortalezas y debilidades de las OSC y las Juntas parroquiales para la gestión y cumplimiento de lo establecido en los convenios de adhesión existe una clara contraposición, es decir; por ejemplo: para las Juntas Parroquiales la fortaleza es su capacidad operativa instalada, así como la disponibilidad presupuestaria que se ve expresada en el cofinanciamiento del convenio, mientras que para las OSC esta es su principal dificultad.

En las OSC la mayor fortaleza es el nivel de empoderamiento y apropiación de los servicios además del alto grado de sensibilidad frente a la garantía de derechos de sus niños y niñas que en algunos casos les ha llevado a realizar acciones concretas para autofinanciarse para cubrir gastos operativos en las unidades de atención, siendo esta una de las principales dificultades en los GADs.



## 6.- DISCUSIÓN:

Empezare señalando que a pesar de que el MIES INFA se ha definido como una organización desconcentrada con una gestión de Procesos, estos solo se han establecido a nivel de macroprocesos relacionados con el ámbito de la entidad , sin llegar a definir los procesos que están orientados al ámbito del servicio como un conjunto de actuaciones que son propias, menos aún los subprocesos como parte diferenciada de los proceso; limitando, como señala Jaume Garau, en su libro “Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales” , que una Organización tendrá que aprender a mejorar de manera controlada, sistemática, permanente y que mejorar es mejorar los procesos.

El momento en que se definan con claridad cuales son los procesos principales de la gestión de servicios de DI, el equipo técnico superará una de las principales dificultades en su gestión, ya que podrá contar, como señala la norma ISO 9000:2000, con un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados más eficientes en el seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las OSC y GADs que mantienen convenios de adhesión con el MIES INFA.

Las actividades de los procesos se estandarizarán y que contarán con indicadores que orientarán y unificarán la gestión de todos y cada uno de los integrantes del equipo Técnico y Financiero, optimizando el uso del tiempo y otros recursos, ya que se dejará de realizar actividades sueltas que no generan valor al servicio, además de recoger las necesidades y expectativas de los grupos interesados.

Por lo señalado, es necesario que se establezca con claridad cuales son los procesos principales en el seguimiento, asistencia técnica y capacitación, ya que

esto beneficiara, por un lado, al equipo técnico y Financiero del MIES INFA, y por otro, a las OSC y GADs suscriptoras de convenios.

En el proceso en un servicio social, como los que presta el MIES INFA , la interacción del usuario, en este caso puntual las OSC y los GADs, juegan un rol fundamental y los resultados dependerán también de su actuación, de allí que factores como la participación y empoderamiento han sido determinantes en el éxito o fracaso.

Las OSC se ha constituido en un actor importante en el País en los procesos de desarrollo y su naturaleza y composición ha variado a través del tiempo, a nivel de la región y la provincia se ha logrado constatar que las OSC posee una estructura frágil y aún no muy desarrollada, en un entorno relativamente desfavorable y en el marco de un sistema valórico que proporciona pocos puntos de sustentación. Los aspectos más débiles son su estructura y organización interna, y las dimensiones ligadas a la cultura cívica y política de las organizaciones y de las personas. A pesar de ello, la Sociedad Civil ecuatoriana parece tener cierto grado de eficiencia, puesto que aún en una situación como la descrita, ha logrado algunos avances, como influir en las políticas públicas y en la evolución de la sociedad ecuatoriana como un todo.

El fortalecimiento de las estructuras de las OSC es un reto que se debe de afrontar, esto desde las mismas organizaciones y desde instituciones u organismos del Estado que a través de ellas operativizan la Política Pública, como es este caso específico el de Desarrollo Infantil.

En relación a los GADs, específicamente a las Juntas Parroquiales que participan en estos procesos de atención a la niñez, en base al COOATD le corresponde

obligatoriamente asumir sus competencias en lo relacionado con la protección integral a la niñez y adolescencia contemplado en el Art. 48 de esta ley. Para esto es importante que estos organismos de la gestión pública conozcan el tema, se sensibilicen al respecto y emprendan acciones que garanticen el pleno ejercicio de los derechos de la niñez y adolescencia y dejen de ver a estas intervenciones como un servicio más, como un favor.

El empoderamiento de la Misión, Visión y Objetivos de los procesos de DI en las OSC y en los GADs se ha convertido en una estrategia para facilitar los cambios sustanciales en la calidad de los servicios de DI orientados a la niñez más pobre y necesitada de nuestra país.

De esta forma, en nuestro caso, el empoderamiento se refiere al incremento de las capacidades de las OSC y GADs, con el objetivo de participar, negociar, influir y controlar aspectos que afectan su bienestar de niños y niñas que participan en los servicios de DI.

El acceso a la información es un elemento clave para el empoderamiento, en la medida en que cuenten con información relevante, oportuna, clara y comprensible, estarán mejor preparados para actuar en función de sus intereses y necesidades, aprovechar oportunidades, obtener servicios, velar por sus derechos y asumir sus deberes.

La participación de las OSC y de los GADs en aspectos valiosos del proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación es un factor importante en el fortalecimiento de los niveles de empoderamiento. La inclusión ayuda a que las OSC y los GADs se sientan parte de un mismo sistema, con las mismas normas, deberes y derechos, y de una misma cultura.

Por lo señalado es importante establecer actividades que promuevan el empoderamiento y la participación en los procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación.

## **7.- CONCLUSIONES:**

1. El análisis de la gestión por procesos del MIES INFA representa un aporte para su mejoramiento continuo, dado que permite establecer las necesidades de definir los subprocesos del área de DI.
2. La diversidad de herramientas, criterios y enfoques esta directamente relacionado con la calidad de los procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las OSC y GADs.
3. De la teoría revisada, se puede establecer que entre un proceso de realización de productos tangibles, como suelen ser las cadenas de producción, el cliente normalmente está ausente a diferencia de un proceso en un servicio social, en el que el cliente, su interacción y comportamiento juegan un rol primordial en el proceso y los resultados de éste.
4. Es necesario incidir en la cultura y el comportamiento de las OSC y los GADs para mejorar la calidad de los servicios de DI.
5. Los niveles de empoderamiento se encuentran mayormente desarrollados en aquellas OSC que se constituyeron con el único objeto de mantener un servicio de atención a sus hijos e hijas, los Comités de familias.

## **8.- RECOMENDACIONES:**

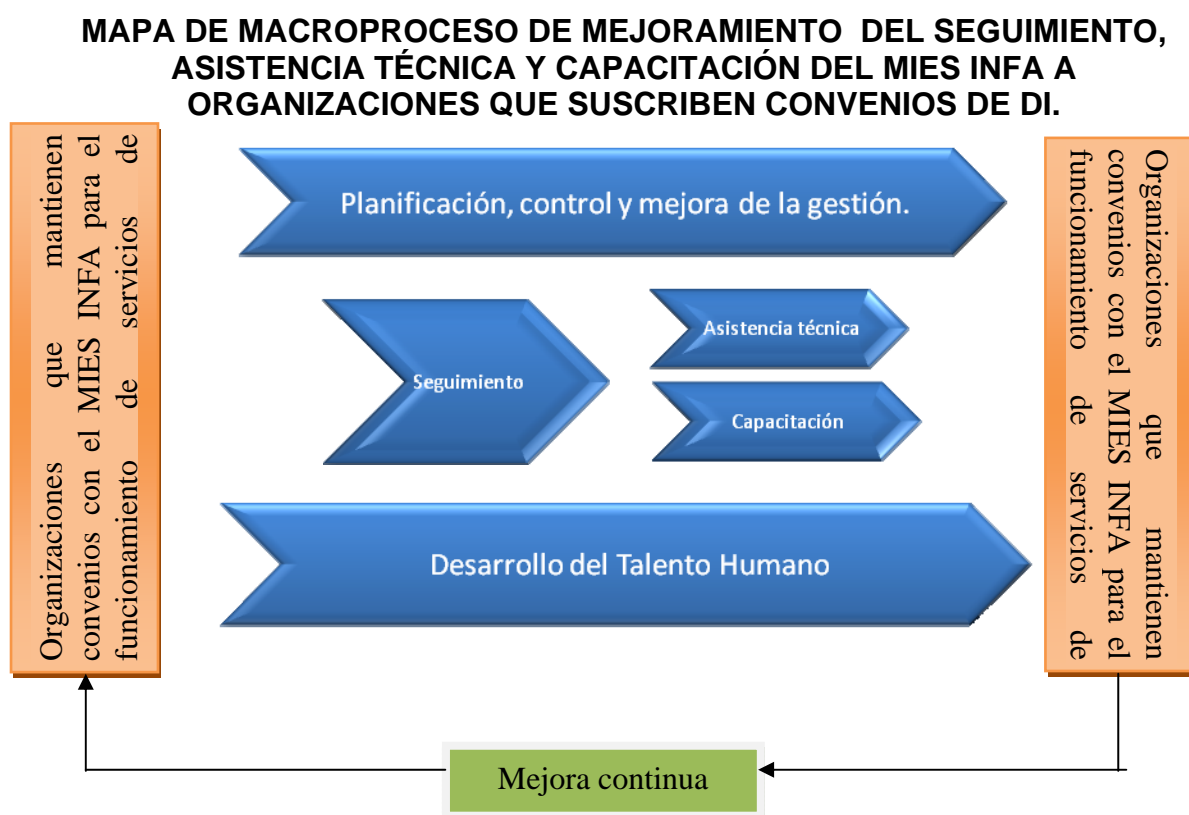
1. Diseñar el proceso y procedimiento de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones que ejecutan las modalidades de desarrollo infantil.
2. Unificar herramientas y enfoques de los técnicos encargados del seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones

## 9.- PROPUESTA:

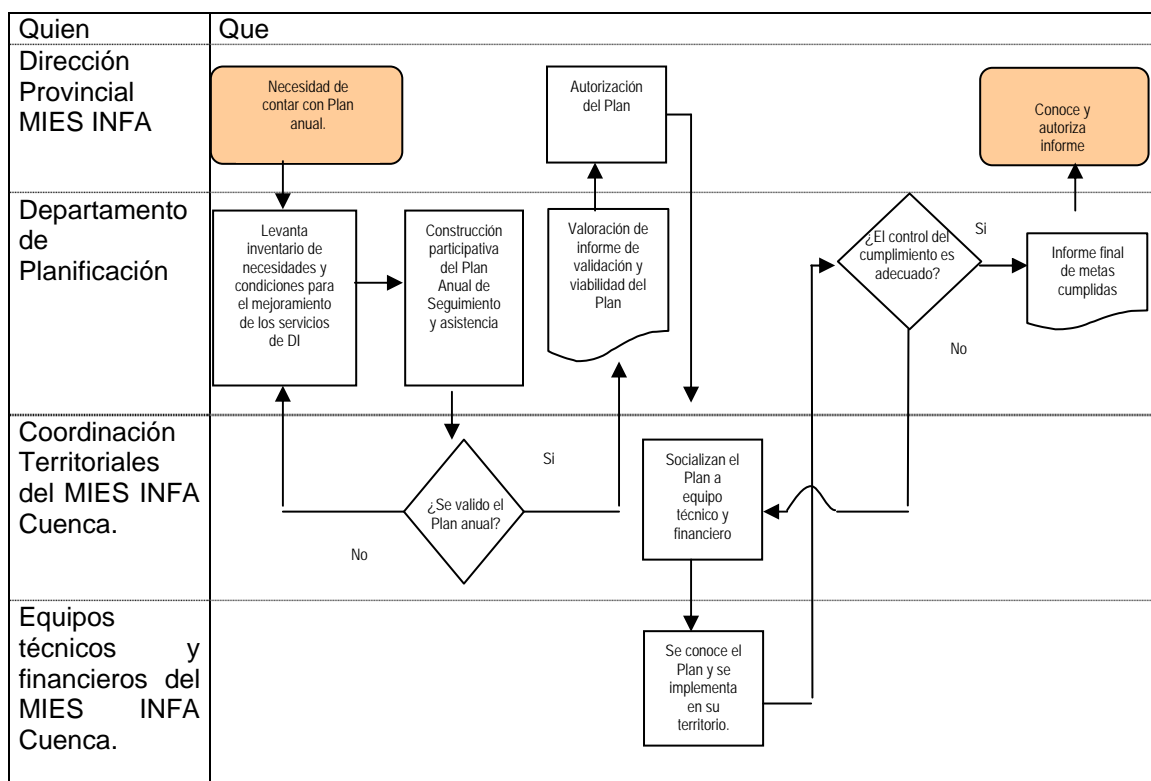
### 1.- Diagrama y Plan de Gestión de Procesos

En este paso es donde se va a representar gráficamente las actividades de cada uno de los subprocesos identificados en el proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las organizaciones que han suscrito convenios con el MIES INFA para ejecutar servicios de DI.

La descripción de las actividades se desarrolla a través de un diagrama donde se puede representar estas actividades de manera gráfica e interrelacionada entre sí. Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, ya que permite una percepción visual del flujo y de la secuencia de las mismas, incluyendo entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.



## DIAGRAMA 1 SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Esquema basado en el formato propuesto por: Jaime Beltrán, Miguel Carmona, Ramiro Carrasco, Miguel Rivas y Fernando Tejedor en su obra titulada: “Guía para una gestión basada en procesos, publicada por el Instituto Andaluz de Tecnología.



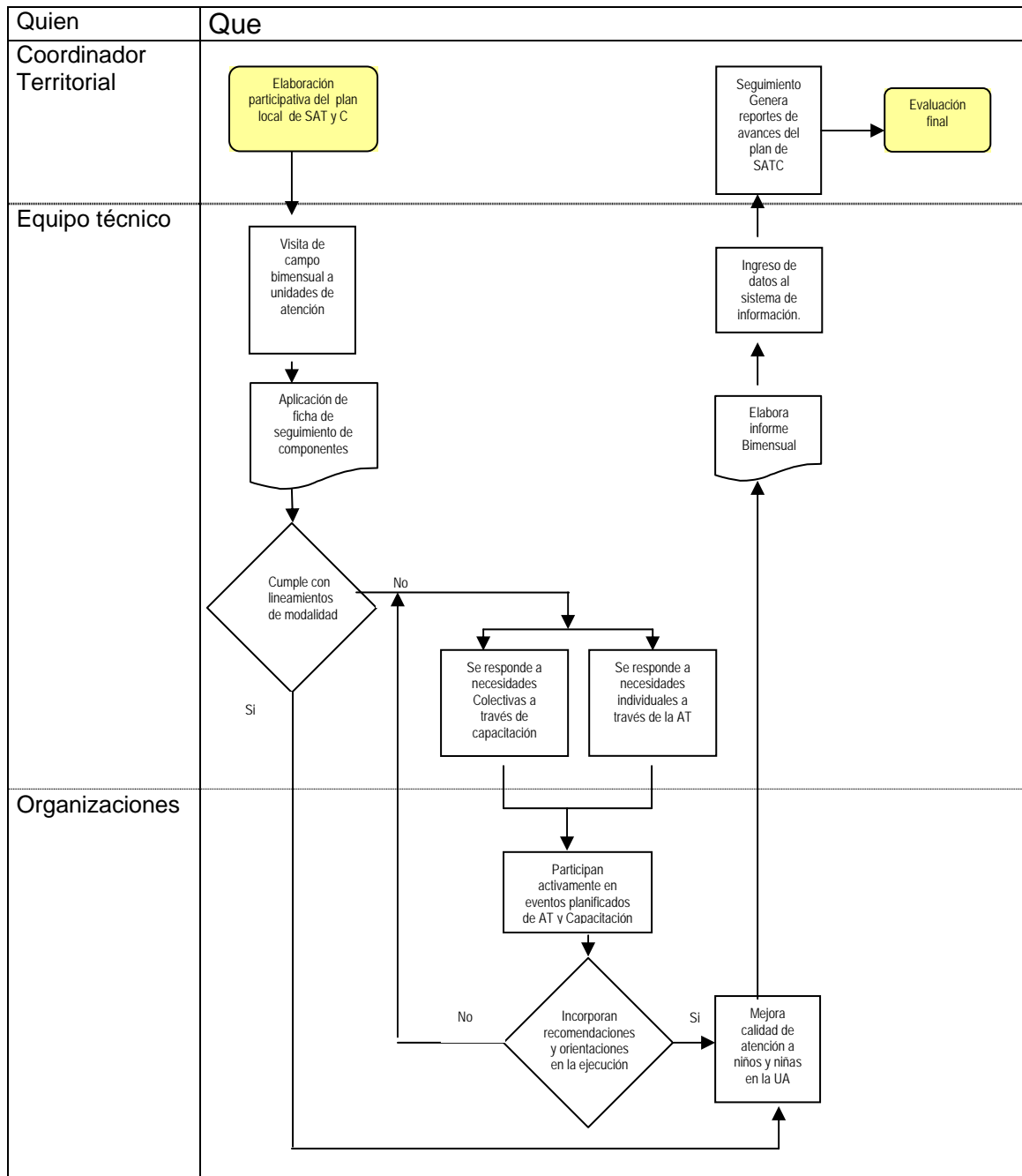
## Plan de Gestión del Subproceso de Planificación<sup>28</sup>

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA			
<b>P</b>	<b>Misión y objetivos</b>		<b>Necesidades y expectativas de los actores</b>
	<p><b>Misión:</b> Planificar y diseñar las acciones y servicios que permitan atender de mejor manera a los niños, niñas y adolescentes para que ejerzan plenamente de sus derechos.</p> <p><b>Objetivos:</b> Facilitar herramientas que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas definidas para el proceso. Contar con una guía a seguir, una hoja de ruta</p>		<p>Planificación: potencial izar la gestión de departamento a través de liderar procesos a mediano y largo plazo. Ordenar todas las acciones aisladas en un solo Plan. Una hoja de ruta a seguir, la que recoge necesidades y expectativas locales.</p>
	<b>Indicadores</b>	<b>Estándar</b>	<b>Frecuencia de medida</b>
	<p>1 Inventario de necesidades y condiciones para el mejoramiento de la calidad.</p> <p>1 plan anual de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a las OSC y GADs que ejecutan modalidades de DI.</p> <p>1 Informe final de metas cumplidas</p>	<p>1 inventario</p> <p>1 Plan</p> <p>1 informe</p>	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Anual</p>
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN			
<b>P</b>	<b>Síntesis del procedimiento y puntos críticos</b>		<b>Propietario del proceso y otras responsabilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se conoce de la necesidad de contar con un plan anual provincial de seguimiento, asistencia técnica y capacitación a OSC y GADs.</li> <li>2. Se realiza un diagnóstico de las necesidades y condiciones para el mejoramiento de la calidad de los servicios en el área de DI.</li> <li>3. Eventos de construcción participativa del plan, con la participación de actores a nivel provincial y la consideración de políticas y metas institucionales.</li> <li>4. Validación del Plan</li> <li>5. Autorización del Plan por parte de la Dirección Provincial del MIES INFA.</li> <li>6. Socialización al equipo técnico y financiero del nivel local para su adaptación, ajustes y ejecución.</li> <li>7. Control permanente del cumplimiento del Plan</li> <li>8. Elaboración del informe final de cumplimiento.</li> </ol> <p><b>Puntos críticos:</b></p> <p>Identificación de las necesidades y condiciones para el mejoramiento de la calidad.</p> <p>Mecanismos de control permanente del cumplimiento del Plan</p>		Técnico provincial de Planificación.
	<b>Recursos materiales, instrumentos proveedores claves</b>		<b>Recursos humanos</b>
	<p>Recursos materiales: Instalaciones equipadas y suficientes para equipo Planificador. Proyector Programas informáticos para registros Vehículos</p>		<p>1 Director Provincial 3 Técnicos del área de Planificación. 3 Coordinadores territoriales del MIES INFA. 27 Técnicos de DI 10 Técnicos financieros. 1 Conductor</p>
	<b>Documentos vinculados al proceso</b>		<b>Registros vinculados al proceso</b>
<p>Marco legal: Constitución de la República, Plan Nacional del Buen Vivir, COOTAD, Código de la Niñez y Adolescencia Políticas Institucionales Términos de referencia de modalidades de atención. Manuales operativos y de apoyo. Plan Local de seguimiento y asistencia técnica Provincial Ficha de seguimiento.</p>		<p>Registro de Seguimiento Registro de Informes</p>	

<sup>28</sup> Formato propuesto por Jaume Garau en su libro titulado: "Guía para la gestión de la calidad de los procesos de servicios sociales 2005"

<b>ACCIÓN: Este apartado es para hacer el seguimiento al proceso.</b>					
<b>A</b>	<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el trabajo</b>	<b>Observar y controlar los puntos críticos</b>	<b>Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras</b>	<b>Recoger y atender quejas y sugerencias</b>
	Motivarlo y capacitar al personal que interviene en el proceso. Informar sobre los recursos que se disponen y todos los documentos vinculados con el proceso Socializar la estrategia del proceso.	Se inicia la acción el día 1 de enero y se mantendrán reuniones bimensuales de seguimiento del equipo. Se desarrollaran evaluaciones semestrales al 30 de junio, y la evaluación final al 20 de diciembre.	Control de fallos, incidencias repetitivas y puntos críticos.	En pequeñas incidencias realizar acciones correctivas inmediatas. Corregir analizando causas.	Abrirse a las quejas y sugerencias que se den durante el proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación.
<b>EVALUACIÓN: Este apartado es para registrar la evaluación una vez acabado el ciclo</b>					
<b>E</b>	<b>Opinión del cliente</b>	<b>La opinión de los actores del proceso</b>	<b>La evaluación de fallos, incidencias y quejas</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos y de la misión</b>	
<b>MEJORA: Este apartado es para realizar el plan de mejoras y empezar un nuevo ciclo</b>					
<b>M</b>	<b>Acciones correctoras</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Reorganización de procesos</b>	<b>Innovación en los procesos</b>	

## DIAGRAMA 2 SUBPROCESO DE SEGUIMIENTO, ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN.

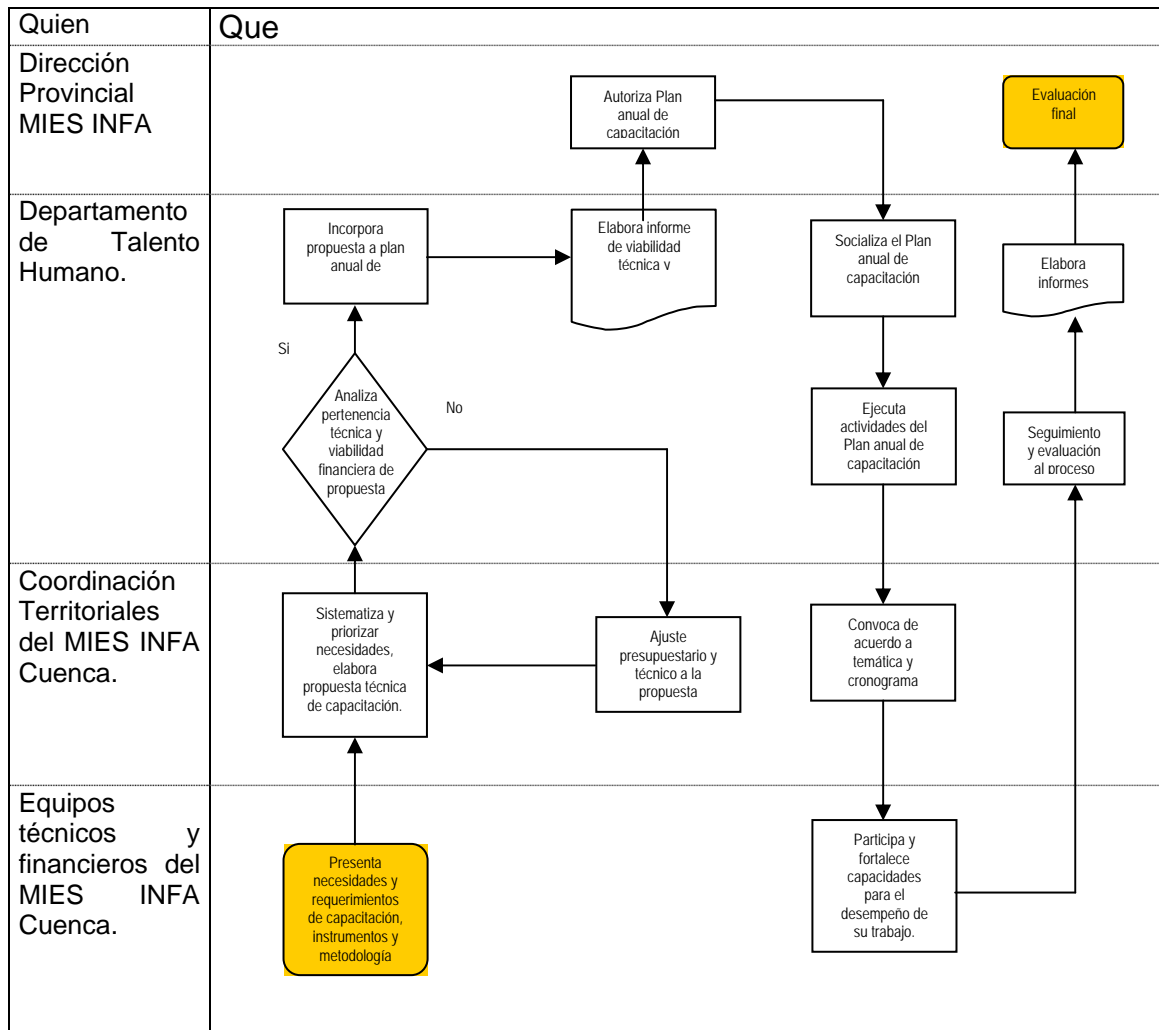


## Plan de Gestión del Subproceso de Seguimiento, asistencia técnica y capacitación

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA				
<b>P</b>	<b>Misión y objetivos</b>		<b>Necesidades y expectativas de los clientes</b>	
	<p><b>Misión:</b> Promover la implementación de acciones en la ejecución de las modalidades de atención de Desarrollo Infantil (DI) para el mejoramiento continuo con la participación de las Organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de los Gobiernos autónomos desconcentrados (GADs).</p> <p><b>Objetivos:</b> Desarrollar destrezas y fortalecer conocimientos a los miembros de las organizaciones que ejecutan modalidades DI. Fortalecer la participación y corresponsabilidad de las OSC, de los líderes locales y de los GADs en la prestación de servicios DI.</p>		<p><b>De las Organizaciones de la sociedad civil y GADs:</b> Contar con información y orientaciones claras y oportunas para ejecución eficiente de las modalidades de DI <b>Equipo Técnicos del MIES INFA:</b> Que se cuente con un proceso planificado de la gestión institucional en su conjunto. Mayor participación y empoderamiento de parte de las OSC y de los GADs en la ejecución de servicios de DI <b>Coordinación Territorial:</b> Tener información necesaria para evaluar el nivel de cumplimiento del Plan Territorial de Seguimiento, asistencia técnica y capacitación; y para la toma de decisiones. Garantizar la calidad en los servicios de DI.</p>	
	<b>Indicadores</b>	<b>Estándar</b>	<b>Frecuencia de medida</b>	<b>Periodo de análisis</b>
	# de OSC y de GADs con seguimiento, asistencia técnica y capacitación en forma permanente. # de OSC y de GADs planifican y ejecutan acciones concretas de participación y corresponsabilidad	100% de OSC y GADs  100% de OSC y GADs	Bimensual.  Semestral.	
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN				
<b>P</b>	<b>Síntesis del procedimiento y puntos críticos</b>			<b>Propietario del proceso.</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración participativa del Plan anual local de Seguimiento, Asistencia técnica y Capacitación.</li> <li>2. Visitas bimensuales de campo a Unidades de atención para aplicación de ficha de seguimiento a los componentes de las modalidades de DI</li> <li>3. Verificación del cumplimiento o no de los lineamientos técnicos y financieros de las modalidades de atención por parte de las OSC y de los GADs.</li> <li>4. Se da respuesta a necesidades identificadas, ya sean de manera colectiva o individualmente a través de actividades de capacitación y asistencia técnica respectivamente.</li> <li>5. Se da orientaciones claras y se fortalece el desarrollo de destrezas de las OSC y GADs para la ejecución de las modalidades de DI.</li> <li>6. Las OSC, los GADs y equipo técnico del MIES INFA elabora informes técnicos y financieros.</li> <li>7. Ingreso de informes técnicos y financieros del MIES INFA al Sistema de Información.</li> <li>8. Se generan reportes bimensuales para evaluación y seguimiento a proceso.</li> </ol> <p><b>Puntos críticos:</b> Identificación del nivel de cumplimiento de parte de las OSC y de los GADs de los lineamientos técnicos y financieros de las modalidades de atención en el área DI.  Las OSC y los GADs incorporan o no las destrezas y recomendaciones dadas a través de las acciones de asistencia técnica y capacitación.</p>			El Coordinador Territorial del MIES INFA Cuenca.
	<b>Recursos materiales, instrumentos proveedores claves</b>			<b>Recursos humanos</b>
Recursos materiales: Instalaciones equipadas y suficientes para equipo Técnico y Financiero y Administrativo Vehículos en buen estado. Programas informáticos para registros.			11 técnicos de DI. 3 Técnicos financieros 3 Conductores 1 Asistente Administrativo. 1 Asistente de Coordinación 1 Coordinador.	

	<b>Documentos vinculados al proceso</b>			<b>Registros vinculados al proceso</b>	
	Marco legal: Constitución de la República, COOTAD, Código de la Niñez y Adolescencia Términos de referencia de modalidades de atención. Manuales operativos y de apoyo. Plan Local de seguimiento y asistencia técnica. Ficha de seguimiento. Formato de informes técnicos y financieros de las OSC, GADs y del MIES INFA			Registro de Seguimiento Registro de Capacitaciones Registro de Asistencia Técnica Registro de Informes	
<b>ACCIÓN: Este apartado es para hacer el seguimiento al proceso.</b>					
	<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el trabajo</b>	<b>Observar y controlar los puntos críticos</b>	<b>Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras</b>	<b>Recoger y atender quejas y sugerencias</b>
<b>A</b>	Motivarlo y capacitar al personal que interviene en el proceso. Informar sobre los recursos que se disponen y todos los documentos vinculados con el proceso Socializar la estrategia del proceso.	Se inicia la acción el día 1 de enero y se mantendrán reuniones quincenales de seguimiento del equipo. Se desarrollaran evaluaciones trimestrales, al 30 de marzo, al 30 de junio, al 30 de septiembre y la evaluación final al 20 de diciembre.	Especial atención a la identificación del nivel de cumplimiento de parte de las OSC y de los GADs de los lineamientos técnicos y financieros de las modalidades de atención en el área DI.  La incorporan o no las destrezas y recomendaciones dadas a través de las acciones de asistencia técnica y capacitación por parte de las OSC y los GADs.  Control de fallos, incidencias repetitivas y puntos críticos.	En pequeñas incidencias realizar acciones correctivas inmediatas. Corregir analizando causas.	Abrirse a las quejas y sugerencias que se den durante el proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación.
<b>EVALUACIÓN: Este apartado es para registrar la evaluación una vez acabado el ciclo</b>					
	<b>Opinión del cliente</b>	<b>La opinión de los actores del proceso</b>	<b>La evaluación de fallos, incidencias y quejas</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos y de la misión</b>	
<b>E</b>					
<b>MEJORA: Este apartado es para realizar el plan de mejoras y empezar un nuevo ciclo</b>					
	<b>Acciones correctoras</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Reorganización de procesos</b>	<b>Innovación en los procesos</b>	
<b>M</b>					

### DIAGRAMA 3 SUBPROCESO DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



## Plan de Gestión del Subproceso de Desarrollo del Talento Humano

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA			
<b>P</b>	<b>Misión y objetivos</b>		<b>Necesidades y expectativas de los actores</b>
	<p><b>Misión:</b> Potenciar al equipo humano del MIES INFA logrando el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales con niveles óptimos de calidad.</p> <p><b>Objetivos:</b> Facilitar procesos sostenidos y permanentes de capacitación y desarrollo de destrezas y conocimientos a los miembros del equipo técnico y financiero de la Coordinación Territorial de Cuenca.</p>		<p>De capacitación para mejorar la gestión del equipo técnico y financiero Contar con recursos tecnológicos y financieros para incorporarse a procesos de capacitación. Desarrollo de destrezas y conocimientos de los miembros del equipo de la Coordinación Territorial de Cuenca Al interior de la organización se valore a quienes han participado en las acciones de capacitación.</p>
	<b>Indicadores</b>	<b>Estándar</b>	<b>Frecuencia de medida</b>
	<p>1 Diagnóstico del equipo técnico y financiero de necesidades de capacitación para mejoramiento de su intervención.</p> <p>1 Plan anual de capacitación a personal equipo técnico y financiero.</p> <p>4 Informe final de contenidos y metas cumplidas</p>	<p>1 Diagnóstico</p> <p>100% técnicos y financieros capacitados en 4 eventos</p> <p>4 Informes</p>	<p>Anual</p> <p>Anual</p> <p>Trimestral</p>
PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN			
<b>P</b>	<b>Síntesis del procedimiento y puntos críticos</b>		<b>Propietario del proceso y otras responsabilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de Diagnóstico del equipo técnico y financiero de necesidades de capacitación.</li> <li>2. Sistematización y priorización de necesidades de capacitación diagnosticadas a los equipo técnicos y financieros.</li> <li>3. Análisis de pertenencia técnica y viabilidad financiera de la propuesta</li> <li>4. Realización de ajustes a propuesta inicial.</li> <li>5. Incorporación de propuesta inicial al Plan Anual de capacitación de la Dirección Provincial del MIES INFA.</li> <li>6. Elaboración de informe de viabilidad técnica y financiera para aprobación de la Dirección Provincial MIES INFA.</li> <li>7. Implementación del Plan Anual de Capacitación.</li> <li>8. Se convoca a participar a equipos técnicos y financieros en eventos de capacitación.</li> <li>9. Seguimiento y evaluación a cada uno de los eventos de capacitación</li> <li>10. Elaboración de la evaluación final del proceso.</li> </ol> <p><b>Puntos críticos:</b></p> <p>Que el diagnóstico recoja todas las necesidades más sentidas en el área de capacitación.</p> <p>Que el ejercicio de priorización frente a la viabilidad financiera no deje fuera temas y contenidos relevantes para el mejoramiento de la intervención.</p> <p>Que los contenidos de las capacitaciones incorporen estrategias de puestas en práctica en el quehacer cotidiano.</p> <p>Considerar el tiempo necesario una efectiva participación en los eventos de capacitación, que se de la real importancia a este subproceso</p>		Técnico provincial de Talento Humano.
	<b>Recursos materiales, instrumentos proveedores claves</b>		<b>Recursos humanos</b>
<p>Recursos materiales:</p> <p>Instalaciones equipadas y suficientes para eventos de capacitación.</p> <p>Alimentación en eventos.</p> <p>Material bibliográfico de apoyo a contenidos de las capacitaciones</p>		<p>1 Director Provincial</p> <p>2 Técnicos del área de Talento Humano.</p> <p>3 Coordinadores territoriales del MIES INFA.</p> <p>27 Técnicos de DI</p> <p>10 Técnicos financieros.</p> <p>1 Equipo de facilitadores</p>	

	<b>Documentos vinculados al proceso</b>			<b>Registros vinculados al proceso</b>	
	Marco legal: Constitución de la República, Plan Nacional del Buen Vivir, COOTAD, Código de la Niñez y Adolescencia Políticas Institucionales Términos de referencia de modalidades de atención. Manuales operativos y de apoyo. Material Bibliográfico de acuerdo a contenidos de capacitaciones Ficha de seguimiento. Formato de informes.			Registro de contenidos por evento de capacitación. Registro de facilitadores. Registro de asistencia, participación y aprobación.	
<b>ACCIÓN: Este apartado es para hacer el seguimiento al proceso.</b>					
<b>A</b>	<b>Formar a las personas</b>	<b>Iniciar y coordinar el trabajo</b>	<b>Observar y controlar los puntos críticos</b>	<b>Corregir desviaciones mediante acciones reparadoras o correctoras</b>	<b>Recoger y atender quejas y sugerencias</b>
	Motivarlo y capacitar al personal que interviene en el proceso. Informar sobre los recursos que se disponen y todos los documentos vinculados con el proceso.	Se inicia la acción el día 1 de enero en la primera actividad de diagnóstico, se contará con Plan anual de capacitación aprobado a finales de febrero, iniciando su implementación en el mes de marzo.  Se mantendrán reuniones Trimestrales de seguimiento.  Se desarrollaran evaluaciones semestrales al 30 de junio, y la evaluación final al 20 de diciembre.	Control de fallos, incidencias repetitivas y puntos críticos.	En pequeñas incidencias realizar acciones correctivas inmediatas. Corregir analizando causas.	Abrirse a las quejas y sugerencias que se den durante el proceso de seguimiento, asistencia técnica y capacitación.
<b>EVALUACIÓN: Este apartado es para registrar la evaluación una vez acabado el ciclo</b>					
<b>E</b>	<b>Opinión del cliente</b>	<b>La opinión de los actores del proceso</b>	<b>La evaluación de fallos, incidencias y quejas</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos y de la misión</b>	
<b>MEJORA: Este apartado es para realizar el plan de mejoras y empezar un nuevo ciclo</b>					
<b>M</b>	<b>Acciones correctoras</b>	<b>Acciones preventivas</b>	<b>Reorganización de procesos</b>	<b>Innovación en los procesos</b>	



## **2.- Herramientas para el seguimiento, asistencia técnica y capacitación**

En primer problema con el que no enfrentamos en esta tarea del mejoramiento de los procesos de seguimiento, asistencia técnica y capacitación es la del vocabulario. El seguimiento (o monitoreo) son ideas ya conocidas, pero que se redefinen en función de un nuevo objetivo. El equipo técnico involucrado en este proceso se adentra en este terreno y a utilizado y generado palabras para dar nombre a muchas cosas teniendo como resultado *“un bosque”* de términos inconsistentes e incoherentes. Obviamente con el paso del tiempo se irán modificando, pero en este momento es necesario definirlos ara poder entendernos entre nosotros.

Iniciaremos con el termino seguimiento (o monitoreo) definiéndolo como un proceso organizado de verificación de la aplicación de los lineamientos y procedimientos de las modalidades de DI transcurren como se había previsto.

Hablamos de un *“proceso organizado”* que implica la secuencia planificada de distintas acciones que se extienden en el tiempo, esto nos hace pensar que el seguimiento es una actividad puntual que se realiza solo cuando se necesita. Se habla también de *“algo previsto”*, lo cual implica que existe una idea de cómo se espera que sea dicha situación.

La asistencia técnica es la actividad que se origina a partir del seguimiento, si en este se evidencia que existen dificultades especificas para que las OSC y los GADs apliquen los lineamientos técnicos de las modalidades de DI se procede a dar el apoyo técnico en campo, en el sitio y momento de la prestación del servicio de acuerdo al requerimiento de ese momento, puede darse en el momento de la aplicación del seguimiento.

La capacitación es un actividad planificada de acuerdo a las necesidades colectivas identificadas y planteadas por las mismas organizaciones, a través de ella se busca dar y fortalecer capacidades en las OSC y los GADs. El Plan de capacitación deberá de establecer objetivos, de definir las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos y cuantificar los recursos de distintos tipos (humanos, financieros, tiempo)

**FICHA 1 DE SEGUIMIENTO TÉCNICO**  
**MODALIDAD CENTROS INFANTILES DEL BUEN VIVIR**

NOMBRE DE LA ENTIDAD EJECUTORA \_\_\_\_\_ N° DEL CONVENIO \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TÉCNICO MIES INFA: \_\_\_\_\_

PROVINCIA \_\_\_\_\_ DISTRITO \_\_\_\_\_ CANTÓN \_\_\_\_\_ PARROQUIA \_\_\_\_\_

LOCALIDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE SEGUIMIENTO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

N° DE NIÑOS/AS CONVENIO \_\_\_\_\_ N° DE NIÑOS DE LA UNIDAD \_\_\_\_\_

N° DE NIÑOS/AS SEGÚN GRUPO DE EDAD

MENORES DE 1 AÑO \_\_\_\_\_

DE 1 A 2 AÑOS \_\_\_\_\_

DE 3 A 4 AÑOS \_\_\_\_\_

No DE NIÑOS Y NIÑAS ASISTENTES

DE 2 A 3 AÑOS \_\_\_\_\_

DE 4 A 5 AÑOS \_\_\_\_\_

C.	No	ÍTEM	SI	NO	OBSERVACIONES
REVISIÓN DE INSTRUMENTOS	1	Cuenta con la carpeta del niño y niña actualizada?			
	2	Los niños y niñas cuentan con el esquema de vacunación básica completo de acuerdo a su edad?			
	3	Cuenta con una planificación de actividades pedagógicas según el Referente Curricular y las orientaciones emitidas por el INFA para los niños y niñas de 0 a 36 meses, y hasta los 59 meses en el caso de que no se cuente con parvularia?			
	4	En el caso de contar con el apoyo de Educadora Parvularia del Ministerio de Educación, cuenta con la planificación de actividades pedagógicas para los niños y niñas de 37 a 59 meses?			
	5	En la cocina cuentan con un menú equilibrado que contenga los tres elementos básicos (carbohidratos-proteínas-vitaminas y minerales) es balanceado, variado e incluye alimentos de la temporada?			
	6	Cuenta con la guía de compras de alimentos actualizada y según el menú de la semana?			
		sub total	0	0	
CONDICIONES FÍSICAS	7	El espacio interno del centro dispone de 2 metros cuadrados por niño que asiste a la unidad de atención?			
	8	La unidad de atención cuenta con baterías sanitarias de acuerdo al numero de niños y niñas?			
	9	El espacio del CIBV cuenta con espacios separados para cocina y los niños no pueden ingresar?			
	10	La infraestructura del centro se encuentra en buen estado (piso, techo, paredes, ventanas, puertas, etc.)			
	11	Los espacios cuentan con iluminación y ventilación.			
		sub total	0	0	
HIGIENE DEL LOCAL	12	Cuenta con espacios de aprendizaje limpios y ordenados?			
	13	Los baños de la unidad están limpios y desinfectados?			
	14	La cocina y el menaje se encuentran limpios y ordenados?			
	15	El espacio destinado al comedor se encuentra limpio y ordenado?			
		sub total	0	0	
HIGIENE DEL PERSONAL	16	La coordinadora y promotoras del CIBV tienen certificado del MSP actualizado?			
	17	La coordinadora y promotoras del CIBV usan prendas de protección limpias, ropa cómoda- adecuada para el trabajo con niños y niñas?			
	18	La coordinadora y promotoras del CIBV mantienen uñas cortadas y cabello recogido?			
	19	La coordinadora y promotoras del CIBV mantienen un adecuado aseo personal.?			
		sub total	0	0	
HIGIENE DE LOS	20	Los niños y niñas mantienen un adecuado aseo personal?			
	21	Los niños y niñas se lavan las manos antes de comer y después de ir al baño?			
	22	Los niños y las niñas se lavan los dientes después de cada comida?			
		sub total	0	0	
AMBIENTES DE	23	Los niños y niñas se encuentran organizados en el espacio de la unidad de atención por grupos de edad?			
	24	Existe ambientes de aprendizaje estructurados y con materiales.			
	25	Se utiliza el material del medio para realizar trabajos con niños y niñas.?			
	26	Existen trabajos elaborados recientemente por los niños y niñas.?			
		sub total	0	0	

EJES TRANSVERSA	27	La atención es cálida y afectiva?	1		
	28	Los niños y niñas, se muestran espontáneos y participativos en las actividades desarrolladas?	1		
	29	Los niños y niñas saludan, conversan con las personas adultas y con sus iguales?	1		
		sub total	3	0	
PLANIFICACIÓN PEDAGÓGICA	30	La promotora conoce los objetivos y el objeto de aprendizaje que va a desarrollar con la experiencia de aprendizaje planificada?	1		
	31	La promotora desarrolla la experiencia de aprendizaje planificada y organiza la mismas tomando en cuenta el qué, el cómo, el cuándo, el dónde y el con qué trabajar?	1		
	32	Usa los materiales didácticos para generar nuevos aprendizajes tomando en cuenta las experiencias previamente adquiridas?	1		
	33	Aprovecha los recursos del medio en la ejecución de las actividades educativas?	1		
		sub total	4	0	
MOMENTOS DE ALIMENTACIÓN	34	Se dispone de tiempo suficiente en la alimentación para cada niño y niña?	1		
	35	El mobiliario para la alimentación de los niños y niñas esta de acuerdo a la edad?	1		
	36	El menaje de cocina utilizado es manejado higiénicamente antes, durante y después de la alimentación?	1		
	37	Las promotoras de alimentación diariamente hierve cucharas, platos, tenedores, cuchillos, cucharas?	1		
	38	En el menú esta planificado el desayuno?	1		
	39	En el menú esta planificado el refrigerio en la mañana?	1		
	40	En el menú esta planificado el almuerzo?	1		
	41	En el menú esta planificado el refrigerio en la tarde?	1		
	42	Cuenta con alimentos suficientes para toda la semana, están ordenados higiénicamente y en buen estado?	1		
	43	La preparación de alimentos se realiza en forma adecuada? (limpieza, condiciones de preparación)	1		
	sub total	10	0		
MOMENTOS DE SIESTA	44	Para los momentos de siesta se contempla el equipamiento y ambientación del sitio? (cómodo, luz tenue, ausencia de ruidos, abrigado o ventilado)	1		
	45	Se garantiza que el momento de la siesta de los niños y niñas sea seguro?	1		
		sub total	2	0	
INFORMACIÓN Y GESTIÓN	46	El centro cuenta con el apoyo de docente parvularia del ME	1		
	47	El número de promotoras que atienden a niños esta en relación al número de niños de la unidad de atención (10 niños/as por promotora)	1		
	48	El número de promotoras responsables de alimentación esta en correspondencia al número de niños (1 promotora responsable de alimentación por cada 20 niños)	1		
	49	Se ha distribuido el número de niños/as por promotora considerando la edad, características y necesidades de los niños	1		
	50	Hay ejercicio de buen trato entre las promotoras y la coordinadora CIBV	1		
	51	Los compromisos a los que llega la coordinadora, las promotoras y el técnico distrital se los cumplen.	1		
	52	Se cumple con el horario de atención de 6 a 8 horas diarias?	1		
	53	Se cuenta con el equipamiento, espacio adecuado y de uso exclusivo para la atención de los niños/ menores de un año.	1		
	sub total	8	0		
<b>TOTALES</b>			<b>53</b>	<b>0</b>	
<b>OBSERVACIONES GENERALES</b>					

**FICHA 2 DE SEGUIMIENTO TÉCNICO  
MODALIDAD CRECIENDO CON NUESTROS HIJOS**

NOMBRE DE LA ENTIDAD EJECUTORA \_\_\_\_\_ N° DEL CONVENIO \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA UNIDAD DE ATENCIÓN \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TÉCNICO /A DISTRITAL: \_\_\_\_\_

PROVINCIA \_\_\_\_\_ DISTRITO \_\_\_\_\_ CANTÓN \_\_\_\_\_ PARROQUIA \_\_\_\_\_

LOCALIDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE SEGUIMIENTO \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

N° DE NIÑOS/AS CONVENIO \_\_\_\_\_ N° DE NIÑOS DE LA UNIDAD \_\_\_\_\_

N° DE NIÑOS/AS SEGÚN GRUPO DE EDAD

MENORES DE 2 AÑOS \_\_\_\_\_

DE 2 A 3 AÑOS \_\_\_\_\_

DE 3 A 4 AÑOS \_\_\_\_\_

DE 4 A 5 AÑOS \_\_\_\_\_

C.	No	ÍTEMS	SI	NO	OBSERVACIONES
METODOLOGÍA DURANTE LA ACTIVIDAD	1	Cumple la fase previa?			
	2	Cumple el momento de orientación?			
	3	Cumple el momento de ejecución?			
	4	Cumple el momento de control?			
	5	Utiliza niveles de ayuda o dificultad?			
	6	Prepara el espacio de trabajo antes de la actividad grupal y/o individual?			
	7	Las actividades grupales o individuales cuenta con material suficiente y de acuerdo a la actividad planificada?			
	8	En la planificación pedagógica semanal incluye temas de orientación de los componentes de cuidado diario, salud, nutrición y recreación?			
	9	En la fase de control se dan las orientaciones de los componentes de cuidado diario, salud, nutrición y recreación según lo planificado?			
	10	La promotora expresa con claridad las tareas a realizar?			
	11	La promotora se relaciona con las niñas, niños y familias con respeto y afecto?			
	12	La promotora da respuesta a las inquietudes de las niñas, niños y familias?			
		sub total	0	0	
INSTRUMENTOS Y GESTIÓN	13	Planifica las actividades pedagógicas según los momentos de la modalidad y en la matriz establecida?			
	14	Mantiene actualizado el registro de asistencia de los niños/as y familias que participan en actividad individual y grupal según el formato establecido?			
	15	La promotora utiliza Hojas de Ruta?			
	16	Las Hojas de Ruta están al día?			
	17	Existen Actas entrega recepción del material recibido?			
	18	Lleva registro de las visitas de seguimiento a los hogares y sus resultados?			
	19	Cuenta con la carpeta del niño y niña actualizada?			
		sub total	0	0	
COBERTURA	20	El número de niños y niñas asistentes a la actividad grupal corresponde con el número de niños y niñas descrito para este grupo en el encabezado?			
	21	Los niños y niñas de visitas individuales están dentro de los a 24 meses?			
	22	Los niños y niñas de atención grupal están dentro de los 24 a 59 meses?			
		sub total	0	0	
ESPACIO	23	Los espacios de trabajo individual y grupal cuentan con provisión de agua segura?			
	24	Los espacios de trabajo individual y grupal cuentan con sanitarios ?			
	25	El espacio de actividad grupal o individual es seguro y libre de riesgos?			
	26	El espacio de actividad grupal o individual esta aseado?			
	27	El espacio de actividad grupal esta adecuadamente distribuido?			
		sub total	0	0	
<b>TOTALES</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>OBSERVACIONES GENERALES</b>					

**FICHA DE SEGUIMIENTO PARA LIQUIDACION FINANCIERA**

**I. DATOS GENERALES**

<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:</b>				
<b>PROVINCIA :</b>	<b>CANTON :</b>	<b>PARROQUIA:</b>	<b>LEFONOS CONTAC:</b>	<b>DIRECCIÓN :</b>
<b>NO. DE CONVENIO</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>BIMESTRE:</b>	<b>o. Niños/as conven</b>	<b>No. Personal</b>

**II. ITEMS A OBSERVAR**

	<b>ITEMS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	La Organización ha elaborado la solicitud de liquidación/desembolso suscrita por el representante legal dirigido al Director Provincial. (2 ejemplares)			
2	La organización ha elaborado el Informe técnico, según formato.			
3	Se cuenta con las actas bimensuales de reuniones de familias con firmas de participantes, aprobando los gastos realizados en el periodo por unidad.			
4	Cuenta con copia de la Libreta de Ahorros actualizada o Estado de Cuenta.			
5	Ha elaborado la hoja de Resumen de Ingresos y Gastos, por mes y consolidada por convenio.			
6	Mantiene debidamente elaborados y archivados los comprobantes de venta de los gastos de alimentación y material fungible-aseo con reporte de validación del SRI. (Si es liquidación de compras, incluir copia de cédula de identidad del proveedor, que no debe tener RUC).			
7	Cuenta con los comprobantes de retención.			
8	Ha elaborado la ficha de acta entrega recepción de alimentación por unidad. (CIBV)			
9	Ha elaborado la ficha de acta entrega recepción de material fungible y de aseo por unidad. (CIBV)			
10	Ha elaborado la ficha de acta entrega recepción de alimentación por unidad. (CNH)			
11	Ha elaborado la Ficha de acta entrega recepción de material fungible y de aseo y alimentación por unidad. (CNH)			
12	Detalle de entrega de la bonificación y apoyo de movilización (CNH) al Personal Comunitario debidamente firmado con copia de la cédula de cada uno			
13	Cuenta con listado y documentación (carpeta individual) del Personal Comunitario por unidad de atención. (CIBV)			
14	Cuenta con el Informe Financiero de cumplimiento de corresponsabilidad social			
15	Cuenta con los justificativos de la corresponsabilidad social			

**Observaciones:**

Entre parentesis se registra la modalidad de atención en el área de DI en la que se observa Items esp

_____ <b>NOMBRE Y FIRMA DEL</b>	_____ <b>TÉCNICO FINANCIERO DE</b>
------------------------------------	---------------------------------------

## GUIA OPERATIVA

¿Qué?	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Con qué?
<b>Seguimiento</b>	Planificar las salidas y visitas a las unidades de atención que prestan servicios de DI	semanalmente	Técnico MIES INFA	cronograma de salidas
	Visitas de seguimiento a unidades de atención en su distrito <i>(de manera que se cubran al 100% de unidades asignadas al bimestre)</i>	cuatro días de la semana	Técnico MIES INFA	cronograma de salidas
	Aplicar la ficha de seguimiento técnico a cada unidad de atención, en este momento también se revisa la ficha del seguimiento anteriormente aplicado y verificar avances en los compromisos y recomendaciones acordados.	Bimensula	Técnico MIES INFA	ficha de seguimiento técnico
	Una copia de la ficha plicada se deja en la Organización para que se le de el respectivo seguimiento a las recomendaciones y compromisos adquiridos.	Bimensula	Técnico MIES INFA	copia de icha de seguimiento técnico
	Ingreso de los datos de las fichas aplicadas de cada unidad de atención al sistema infa	el día de la semana que no sale a visita de seguimiento	Técnico MIES INFA	fichas aplicadas y sistema,
<b>Asistencia Técnica</b>	Si en el momento de la visita de seguimiento a la undiad de atención se identifican dificultades, realizar la asistencia técnica según el requerimiento en ese momento, y se registra en la ficha. Las instancias provinciales y nacionales pueden realizar asistencia técnica en el momento que se realiza la visita de monitoreo.	cada que se visite la unidad de atención	Técnico MIES INFA	ficha de seguimiento técnico.
	Según los resultados que se evidencien en el reporte bimensual del sistema, planificar una visita a la unidad de atención para realizar la asistencia técnica requerida, esta visita puede coincidir con la proxima visita de seguimiento.	cada que se visite la unidad de atención	Técnico MIES INFA	reporte bimensual de procesamiento de información del sistema, planificaciones de asistencia técnica
	Si las dificultades identificadas en la unidad de atención son complejas, planificar una jornada de capacitación más sostenida con el personal que lo requiera.	cada que sea necesario	Técnico MIES INFA	reporte bimensual de procesamiento de información del sistema, planificaciones de capacitación

<b>Capacitación</b>	Planificar las replicas nacionales de los procesos de capacitación	trimestral	Técnico MIES INFA	matriz de planificación
	Planificar capacitaciones diferenciadas de acuerdo a las necesidades de la asistencia técnica y su distrito.	de acuerdo a requerimientos	Técnico MIES INFA	matriz de planificación
	Preparar materiales y requerimientos para las capacitaciones en función de la planificación desarrollada	de acuerdo a requerimientos	Técnico MIES INFA	planificación de las capacitaciones
	Ejecutar la planificación de capacitación según lo establecido	de acuerdo a requerimientos	Técnico MIES INFA	planificación de las capacitaciones. Listas de asistencias
	Evaluar las capacitaciones, todo proceso debe ser evaluado para evidenciar la adquisición de nuevos conocimientos en los participantes	de acuerdo a requerimientos	Técnico MIES INFA	planificación de las capacitaciones, informe de capacitación, ficha de evaluación
<b>Evaluación</b>	Para las liquidaciones bimestrales, finales y evaluación final del convenio, se imprime el informe del sistema, que consolida la información ingresada cada mes producto de la aplicación de la ficha de seguimiento a las unidades de atención.	bimestral anual	Técnico MIES INFA	informe del sistema
	Este informe debe oficializarse y validarse con la elaboración de un memorando por el sistema Quipux desde el Técnico al Coordinador Territorial y adjuntarse a la carpeta de liquidación presentada por la entidad ejecutora	bimestral anual	Técnico MIES INFA	memorando quipux de validación



## 10.- BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN Jaime, Carmona Miguel, Carrasco Ramiro, Rivas Miguel, Tejedor Fernando; 2002, Guía para una gestión basada en procesos; Primera edición, Editorial Berekinteza, Catalunya España.

BOBADILLA, Percy; FLORES Judith; 2005, Empoderamiento un camino para luchar contra la pobreza; Editorial del Instituto de Información y Metodologías para el Desarrollo Organizacional – INFORMET, Lima Perú

BUSTAMANTE Fernando, Durán Lucia, Andreetti Ana; 2006, , La sociedad civil en el Ecuador – Una sociedad civil eficaz más allá de las debilidades; primera edición, Quito Ecuador.

CONSTITUCIÓN del Ecuador; 2008

FANTOVA, Fernando; 2005, Manual para la gestión de la intervención social, Primera edición, Editorial CCS, Madrid España.

GARAU Jaime, 2005, Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales 2005, , primera edición, editorial INTERESS, Barcelona España.

LUTSAK, Natalia; 2009, Módulo 6 Procesos básicos de gestión, Primera edición, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja Ecuador.

MIES INFA – Instituto de la Niñez y la Familia, 2011; Sistema de formación Tejiendo el Buen Vivir, primera edición, Editorial Tallpa Publicidad impresa, Quito Ecuador

POZO, José Eduardo; 2010, Módulo 15 Cambio cultural y sostenibilidad Institucional, Primera edición, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja Ecuador.

Registro Oficial 303; 2011; El Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), Quito Ecuador

RIVADENEIRA, Mauro Hernán; 2009, Módulo 10 Procesos avanzados de gestión II, primera edición, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja Ecuador.

SALAZAR, Humberto; 2011, Módulo 13: Organizaciones de la Sociedad Civil y trabajo en red; primera edición, Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Loja – Ecuador.

## **Páginas Web**

<http://www.bancomundial.org/foros>

<http://www.guiadecalidad.com>

<http://www.infa.gob.ec>

<http://www.wikipedia.com>

[http://www.redes-sociales.net/.](http://www.redes-sociales.net/)

<http://www.asocam.org>

<http://www.fantova.net>

<http://www.mies.gov.ec>

<http://www.sociedadcivil.gov.ec>