



SEDE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial

TEMA:

“PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA LAS ONG
(ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES) SIN FINES DE
LUCRO, ENFOCADO EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO,
EDUCACIÓN Y SERVICIO SOCIAL, EN LA PROVINCIA DEL AZUAY”

Autoras: Angélica Arias
Lorena Pesantez

Director de Tesis: Eco. Juan Moscoso

Cuenca – 2011

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo,
son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Srta. Angélica Arias

0104725023

Srta. Lorena Pesantez

0104346457

Cuenca, Marzo - 29- 2011

CERTIFICADO

Certifico que la presente Tesis de Grado de Tema: “Propuesta De Modelo De Gestión Para Las Ong (Organizaciones No Gubernamentales) Sin Fines De Lucro, Enfocado En El Ámbito Del Desarrollo, Educación Y Servicio Social, En La Provincia Del Azuay”, cumple con las normas establecidas por la Universidad Politécnica Salesiana, la misma que ha sido realizada por las estudiantes: Angélica Betsabet Arias Manosalva y Lorena Fernanda Pesantez Jara.

Cuenca, marzo del 2011

Eco. Juan Moscoso Calle
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

A María Dolores, la persona que me dio el regalo más hermoso que es mi madre y sobre todo me enseñó a valorar la vida y sé que siempre me está iluminando y apoyando en todo momento, porque siempre fue y será mi mayor admiración, mi guía y mi ejemplo a seguir, a mis padres la confianza que siempre han depositado en mí, y porque me inculcaron hacer el bien, enseñarme que no existen barreras en la vida cuando se quiere salir adelante.

Angélica Arias

A mis padres por el apoyo que me brindaron durante los momentos más difíciles de mi carrera, porque siempre tuvieron confianza en lo que hago, despertaron en mí ese deseo de superación y hoy puedo ver alcanzada mi meta; a mis hermanos por sus consejos, palabras de aliento y apoyo incondicional, quiero dedicarles este trabajo porque han sido para mí un ejemplo a seguir y lo que me hizo llegar hasta el final. Por el orgullo que sienten por mí en esta etapa de mi vida, este trabajo y esfuerzo es por ustedes, por lo que valen, por cuanto los admiro y por lo que han hecho de mí, espero no defraudarles y contar siempre con su apoyo.

Lorena Pesantez

AGRADECIMIENTO

A Dios por el regalo más hermoso que es la vida, llena de bendiciones y de personas que creen en nosotras, a nuestros padres por el gran esfuerzo que hacen día a día para darnos lo mejor, por la confianza y apoyo incondicional que nos brindaron para poder terminar nuestros estudios; a nuestros hermanos y hermanas por su apoyo constante.

A nuestro director de tesis, Eco. Juan Moscoso de manera especial, por su disposición para ayudarnos, orientarnos de la manera correcta y brindándonos siempre su apoyo.

A las fundaciones quienes depositaron su confianza en nosotras y nos abrieron la puerta para desarrollar de la mejor manera nuestra investigación.

A la Universidad Politécnica Salesiana por darnos la oportunidad de formarnos y educarnos como excelentes profesionales, y tener la preparación y la confianza para enfrentar cualquier reto.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales, enfocadas en el ámbito del desarrollo y educación de las agencias y organismos de servicios no lucrativos, generalmente cuentan con los recursos económicos limitados para su gestión, siendo esto uno de los factores críticos que causa problemas relevantes ha este tipo de instituciones y como consecuencia se genera la desmotivación del talento humano al percibir la carencia de recursos materiales para ejecutar su trabajo.

Es por ello que en el primer capítulo daremos a conocer una idea general de los conceptos básicos de las Organizaciones No Gubernamentales, en el cual se podrá identificar cómo están constituidas, cual ha sido su evolución, el marco legal en el cual deben enmarcarse, esto permitirá dar a conocer la función que cumplen en la sociedad y cómo actúan para hacerlo.

En el segundo capítulo lo que pretendemos es identificar ciertos aspectos que tienen relación con las fuentes de financiamiento, de esta manera se logrará identificar cuáles son los métodos y procedimientos que las ONGs debe seguir para poder acceder a dichas fuentes, así también creemos necesario identificar cuáles son las principales cooperaciones internacionales, instituciones públicas y privadas que apoyan a las organizaciones sin fines de lucro, para que estas puedan ejecutar sus actividades como lo han planificado.

Además se identificará también las características que las Organizaciones no Gubernamentales deberán cumplir para poder acceder a fuentes financieras para la procuración de fondos, para lo que deben tener presente los diferentes formatos en los

que deben presentar los proyectos y programas, tanto para instituciones públicas, como para las cooperaciones internacional.

En el desarrollo del capítulo tres hemos planteado un Modelo de Gestión, el cual pueda emplearse como base para la organización de una ONG y permita mejorar el desempeño de sus actividades, por ello consideramos importante en este capítulo desarrollar un plan estratégico, estableciendo estrategias que permitan identificar las principales debilidades y fortalezas que hacen que una organización pueda crecer, además se ha planteado el desarrollo del cuadro de mando integral, el cual podremos determinar su aplicación en las Organizaciones No Gubernamentales, sea una herramienta con la que las organizaciones puedan evaluar su trabajo, identificando las principales falencias que poseen para emprender los correctivos correspondiente.

INDICE

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

	Pág.
1.1 Definición de las ONG, sin fines de lucro.....	2
1.2 Antecedentes de las ONG en el Ecuador.....	3
1.2.1 ¿Qué ámbitos abarcan las ONG'S en nuestro país?.....	4
1.3 Marco legal que rigen a las ONG.....	5
a) Estatutos.....	8
b) Aprobación.....	9
c) Requisitos Legales.....	10
d) Acreditación.....	11
e) Delegación de competencia.....	11
f) Descentralización de competencia.....	11
g) Régimen económico.....	12
h) Patrimonio.....	12
i) Régimen laboral y de colaboración.....	13
j) Disolución y liquidación.....	13
k) Registro único de organizaciones no gubernamentales.....	14
l) Derecho de Inscripción.....	19
m) Obligación de los miembros.....	20
1.3.1 Análisis del Marco legal que rigen a las ONG s.....	20
1.3.2 Código de ética y conducta para las ONG.....	23
a) Concepto de Código de ética.....	24
b) Criterios a considerar para la creación de un código de ética.....	24
c) Política Escrita Sobre Conflicto De Intereses.....	26
d) Leyes Y Reglamentaciones.....	27
e) Recaudación De Fondos.....	28
f) Principios Generales De Asociaciones Y Colaboración.....	29

1.4	Restricciones para el desarrollo de las ONG.....	29
1.5	Definición de Modelo de Gestión.....	29
1.6	Etapas del Modelo de Gestión.....	31
1.6.1	Modalidades progresivas y regresivas.....	31
	a) Modalidad Regresiva.....	31
	b) Modalidad Progresiva.....	31
1.7	Importancia de la Gestión Administrativa.....	32
1.8	Instrumentos de Gestión Administrativa.....	33

CAPITULO II

DIAGNOSTICO PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS

2.1	Situación Actual de las ONG.....	35
	a) Rol de las ONGs en el Ecuador.....	36
2.2	Diagnóstico Organizacional del desarrollo y servicio social.....	39
2.2.1	La Población.....	41
2.2.2	Crecimiento de la población de los Servicios Sociales.....	43
	2.2.3 Organización funcional de los Servicios Sociales: atención primaria y atención especializada.....	44
	a) Servicios Sociales de Atención Primaria.....	44
	b) Servicios Sociales Especializados.....	45
2.3	Fuentes de Financiamiento que apoyan a las ONGS.....	45
	2.3.1 Privadas.....	46
	2.3.2 Publicas.....	46
2.4	Principales características que deben cumplir las ONGS de desarrollo y servicio social.....	47
2.5	Métodos y procedimientos para conseguir fuentes de financiamiento.....	48
	a) Convocatorias para Latinoamérica.....	49
	b) Convocatorias para el país.....	49
	c) Invitaciones.....	50
	d) Licitaciones	51

2.6	Requisitos que exigen las instituciones públicas y privadas para la obtención de fondos.	52
	a) Requisitos institucionales en el caso del sector público.....	52
	b) Requisitos institucionales en el caso de la cooperación internacional (fuentes extranjeras)	54
2.7	Principales entidades que apoyan a las ONG de desarrollo y servicio social.....	55
	a) Financieras Ayuntamientos.....	55
	b) Financieras Fundaciones.....	56
	c) Financieras Empresas.....	56
	d) Financieras Europa.....	57
2.8	Aspectos que influyen sobre las agencias y organismos no lucrativos.	65

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y SERVICIO SOCIAL PARA ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

3.1	Propuesta para la gestión de los servicios sociales.....	69
	3.1.1 Análisis de la situación actual.....	69
	a) Factores Internos.....	70
	b) Factores Externos.....	70
	3.1.2 Modelo Servqual.....	72
	3.1.3 Administración de los servicios.....	73
	3.1.4 Estrategias.....	74
	a) Competitividad.....	74
	b) Calidad.....	76
	c) Desarrollo de Servicios.....	77
	d) Crecimiento.....	78
	e) Diferenciación.....	79
	f) Alianzas estratégicas.....	80
	g) Posicionamiento:.....	81
3.2	Planificación Estratégica.....	82

3.2.1	Visión.....	83
a)	Características de la Visión....	83
b)	Nuestra Visión.....	85
3.2.2	Misión.....	85
a)	Nuestra Misión.....	86
3.2.3	Valores.....	86
a)	Nuestros Valores.....	87
3.2.4	Objetivos.....	88
a)	Objetivos General.....	89
b)	Objetivos Específicos.....	89
3.2.5	FODA.....	90
a)	Fortalezas.....	90
b)	Oportunidades.....	92
c)	Debilidades.....	92
d)	Amenazas.....	94
3.3	Estrategias Publicitarias.....	94
3.3.1	Relaciones Publicas.....	96
a)	Principales Herramientas De Las Relaciones Públicas.....	96
3.4	Propuesta de una Estructura Organizacional necesaria.....	97
3.4.1	Planificación.....	98
3.4.2	Organización.....	99
a)	Organigrama.....	101
b)	Perfil de Puestos.....	102
3.4.3	Dirección.....	111
3.4.4	Talento Organizacional.....	113
3.5	El Financiamiento para el Desarrollo Local Sostenible.....	114
3.5.1	Diagnostico de las Instituciones Procuradoras de fondos.....	114
3.5.2	Posibles fuentes de financiamiento de proyectos de desarrollo-.....	115
3.5.3	Gestión para la procuración de fondos.....	116
3.5.4	Propuesta de un presupuesto anual.....	118
3.6	Gestión de Control.....	119

3.6.1	Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card.....	120
a)	Objetivos Financieros.....	120
b)	Objetivos Clientes:.....	121
c)	Objetivos Procesos.....	121
d)	Objetivos Aprendizaje y conocimiento.....	121
	Aplicación del Cuadro de Mando Integral.....	122
	Conclusiones Y Recomendaciones	124
	Anexos.....	128
	Bibliografía.....	149

INDICE DE ANEXOS

1. Anexo No. 1 – Cuadro de ONGs registradas en el RUOSC.....	129
2. Anexo No. 2 – Modelo Servqual.....	134
3. Anexo No. 3 – Procedimiento para la negociación y procuración de fondos.....	136
4. Anexo No. 4 – Presupuesto.....	137
5. Anexo No. 5 – Cuadro de Mando Integral Propuesto.....	139
6. Anexo No. 6 – Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Fundación Donum.....	141
7. Anexo No. 7 – Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Fundación Rikcharina.....	143
8. Anexo No. 8 – Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Fundación Pases.....	145
9. Anexo No. 9 – Cuadro de Mando Integral Aplicado.....	147

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

En el primer capítulo daremos a conocer una idea general de los conceptos básicos de las Organizaciones No Gubernamentales, en donde podremos analizar cómo están constituidas, y la evolución que han tenido en el tiempo, en el cual nos permita dar a conocer la función que cumplen en el entorno y en la sociedad, para ello es necesario desarrollar la importancia que tienen las diferentes restricciones que tienen en el entorno.

1.1 Definición de las ONG (Organizaciones No Gubernamentales), sin fines de lucro.

Una organización no gubernamental “es una entidad de carácter privado, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales”¹.

Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, etc., es decir se trata de agrupaciones no lucrativas más o menos pequeñas, integradas por personas que idealmente deben ser completamente independientes de las instituciones gubernamentales o partidarias que nunca buscan las ganancias económicas, sino que son entidades de la sociedad civil que se basan en el voluntariado e intentan mejorar algún aspecto de la sociedad.

Por lo general estas organizaciones poseen una estructura muy simple, son equipos de trabajo en los que cada persona realiza una función especializada y está en coordinación con los demás integrantes del grupo con la única finalidad de realizar las tareas que se proponen colectivamente de tal manera que la relación interna debe ser fundamentalmente democrática y de un profundo reconocimiento del valor que poseen la crítica y la autocrítica.

Actualmente las ONG se financian a través de la colaboración de los ciudadanos, de los aportes estatales y de la generación de eventos, a demás se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios, frecuentemente se establecen entre ellas redes o

¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental

coordinaciones para hacer más eficaz su trabajo o para enriquecerse con la mutua información y comunicación de sus experiencias.

1.2 Antecedentes de las ONG en el Ecuador

Dentro las Organizaciones No Gubernamentales es importante mencionar que han estado presentes en asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX, por lo que en 1840 se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos².

Se puede decir que las organizaciones no gubernamentales tienen varias décadas de presencia y vida en distintos países especialmente en los subdesarrollados, y son una nueva forma de trabajo y de acción social, por lo cual son organismos de carácter particular que ante las críticas a la actividad privada han evitado usar el nombre que marca su origen y han optado por el de organizaciones no gubernamentales, marcando así distancias que frecuentemente no las tienen en la práctica con los gobiernos de turno o con el sector privado internacional del cual reciben los recursos económicos.

Las ONG se crean en el Ecuador porque en la constitución está el derecho de la libre asociación, por lo que en todas las constituciones se ha venido dando, no se tiene identificado desde cuando nacieron las ONG en el nuestro país, pero se puede mencionar que en la provincia del Azuay una de las primeras es la Sociedad Obrera de la Salle, en la ciudad de Cuenca, a esta sociedad se le considera una de las primeras ONG por la antigüedad que tiene ya que con datos exactos no se cuenta con esta información, a nivel

² Microsoft ® Encarta ® 2007.

nacional e internacional se desconoce, esta información es en base al derecho de libre asociación.

En estos últimos años han surgido miles de estas organizaciones no gubernamentales y existen algunas que cumplen un papel importante en apoyo a la educación o la salud, hay otras que trabajan en la defensa de la naturaleza y el ambiente así como otras desarrollan su labor en la promoción y la defensa de los derechos humanos.

Las que trabajan con grupos vulnerables o con pueblos indígenas tienen también presencia destacada ya que muchas de estas son ONG´s conocidas que tienen generosas fuentes de financiamiento provenientes del extranjero.

Según los datos que se han hecho públicos existen alrededor de cuarenta y ocho mil ONG`S en nuestro país³. De las cuales cerca de veinte y cuatro mil desarrollan su actividad en el campo comunitario en forma de servicios, mientras las doce mil están en el campo de la salud y cerca de dos mil quinientos en educación. En el Azuay, funcionan alrededor de mil novecientas cuarenta y siete ONG`S distribuidas en toda la provincia⁴.

1.2.1 ¿Qué ámbitos abarcan las ONG`S en nuestro país?

En el campo de la Salud.- En el ámbito de la salud tenemos a la cruz roja, la que cuenta con un banco de sangre, a partir de las donaciones de la sangre de las personas, en caso de que las personas deseen acceder a este banco de sangre tendrá que pagar por ello.

³ <http://www.elmercurio.com.ec/241932-las-ong%C2%B4s.html>

⁴ Datos del Departamento Jurídico del Ministerio de Inclusión Económico y Social según la Dra. Gloria Serrano

Además tenemos también a SOLCA, que recibía hasta los meses anteriores un impuesto que se cobraba a quienes poseían una tarjeta de crédito, y que hoy ha sido eliminada por el Gobierno actual, por lo cual todos los servicios que presta tienen costo.

En el campo de la “Ayuda Humanitaria”.- Tenemos a Plan Internacional el cual tiene funciona a partir de una fotografía que muestre la miseria en la que viven los niños campesinos e indígenas, que es difundida mediante el internet, se busca alguien que patrocine y haga “feliz” a ese niño, a cambio de su aporte económico para cumplir aquel propósito, pero que en realidad la cantidad donada llegara en una mínima parte al niño.

Visión Mundial, conocida como el PDF, otorga becas estudiantiles a niños y adolescentes jóvenes, esta ONG es de carácter evangélico y como tal donde se asienta su principal misión es el convertir a la gente de donde están trabajando hacia sus principios religiosos.

En el campo de la Ecología.- En el campo de la Ecología tenemos a National Geographic Society, es una ONG que realiza investigación de carácter geográfico científico, en nuestro país en el archipiélago de Galápagos, donde tienen acceso privilegiado a toda la riqueza natural de este lugar de nuestro País, incluso a sitios que no se permite visitar ni siquiera a los propios ecuatorianos y sus instituciones.

1.3 Marco legal que rigen a las ONG

Al referirnos al marco legal⁵ la ley establece los principios y normas que gobiernan los procedimientos de constitución, organización, funcionamiento, control y disolución de organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, para ello establece ciertos objetivos que permiten realizar un control, como son:

- 1) Regular la constitución, organización y funcionamiento de las ONGs
- 2) Articular los mecanismos de participación de la sociedad civil organizada;
- 3) Articular acciones de las instituciones del Estado con las de las ONGs;
- 4) Fomentar la cooperación y coordinación de las ONGs entre ellas, y con el Estado y sus instituciones.
- 5) Impulsar mecanismos para orientar el gasto social, verificar la calidad de la inversión social, la rendición de cuentas y transparencia de las ONGs.

Hay que tener presente que dentro del marco legal indica que las fundaciones, corporaciones, o entidades similares creadas por el Estado o sus instituciones, o por los gobiernos seccionales autónomos , no se sujetan a las disposiciones de esta ley, con aporte total o parcial, de recursos públicos, para la gestión de servicios o la ejecución de obras, ni aquellas organizaciones gremiales como sindicatos, asociaciones de trabajadores, comités promejoras, asociaciones de usuarios, organizaciones de la misma naturaleza de segundo y tercer grado, cooperativas de servicios, de ahorro y crédito, que están reguladas por leyes específicas.

⁵ Información basada en la Constitución, en el Código Civil y el Reglamento para la aprobación de estatutos reformas y codificaciones, liquidación y disolución y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales.

Las Organizaciones no Gubernamentales, sin fines de lucro son reguladas por esta ley, por lo que se registrarán por los principios de libre asociación, igualdad, solidaridad y transparencia, además las Organizaciones no Gubernamentales, legalmente constituidas, están formadas por personas jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro y con una finalidad social, están autorizadas a emprender acciones para la captación y generación de recursos que les permita cubrir sus costos operativos y el cumplimiento de sus objetivos, mejorando su sostenibilidad y sustentabilidad.

Las personas naturales o jurídicas interesadas en crear una organización no gubernamental sin fines de lucro, deben presentar al MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social) una petición fundamentada, a la que deberá acompañar el proyecto de estatuto, los documentos y requisitos que se establezcan en el reglamento a la Ley.

Cuando la documentación se encuentre ingresada, El MIES procederá a la verificación de los antecedentes e información proporcionada; de considerarlo necesario realizará verificaciones físicas sobre infraestructura o bienes que se asignen a la organización.

Para crear las ONGs deberán contar como mínimo, con el número de socios activos que se determina a continuación, según la clase de organización:

1. *Fundación*: Para conformar una fundación es necesario una persona, las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, se encuentran facultadas para constituir una Fundación con finalidad social, sin fines de lucro y que busquen o promuevan el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promoción, desarrollo e incentivo del bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública. Para su constitución se requiere uno o más

fundadores, debiendo considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas.

2. Corporación: Se conforma con un mínimo de cinco personas, las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar, se encuentran facultadas para constituir una Corporación con finalidad social, sin fines de lucro y que busquen o promuevan el bien común de sus miembros o de una comunidad determinada. Las Corporaciones podrán ser de primer, segundo y tercer grado.

- *Corporación de Primer Grado:* Es aquella que agrupa a personas naturales con un mínimo de 5 miembros, con un fin delimitado tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.
- *Corporación de Segundo Grado:* Es aquella que agrupa a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones y cámaras.
- *Corporación de Tercer Grado:* Es aquella que agrupa a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.

3. Centro, Instituto o similares: Este tipo de organizaciones se conforman con un mínimo de quince personas.

a) Estatutos

Todo proyecto de estatuto de constitución para una ONG, deberá ser aprobado por el/los promotores en dos sesiones celebradas en días distintos, el mismo que deberá contener lo siguiente:

1. Denominación, domicilio y fines de la organización
2. Estructura, órganos de dirección, atribuciones y ejercicio de representación legal
3. Calidad de miembros
4. Fuentes de financiamiento
5. Patrimonio
6. Mecanismos de solución de conflictos internos
7. Procedimiento de reforma de estatutos; y,
8. Disolución y liquidación.

b) Aprobación

El MIES, una vez cumplidos los requisitos legales y reglamentarios, mediante Acuerdo, aprobará los estatutos, otorgará el reconocimiento como persona jurídica y dispondrá que la ONG, en un plazo no mayor a treinta días, obtenga el Registro Único de Contribuyentes e inscriba la organización y el cuadro directivo en el RUOSC⁶.

⁶ Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.

c) Requisitos Legales

Para obtener la aprobación de una fundación o corporación, se deberá presentar.

1. Solicitud, dirigida al Ministro de Estado que corresponda o al Secretario General de la Administración Pública, firmada por el miembro fundador delegado para ello, adjuntando en un solo expediente, los siguientes documentos, debidamente certificados por el Secretario de la organización.
2. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, la misma que deberá contener expresamente:
 - a) La voluntad de los miembros de constituir la misma
 - b) La nómina de la directiva provisional
 - c) Los nombres completos, la nacionalidad, números de los documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores
 - d) La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.
3. Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.

4. Las fundaciones deberán acreditar un patrimonio mínimo de \$4.000 dólares en una cuenta de integración de capital a nombre de la organización. Las corporaciones de primer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de \$ 400 dólares, en cuenta de integración de capital a nombre de la organización.

d) Acreditación

Si la ONG interviene en la ejecución de planes y proyectos con el financiamiento del Estado y/o sus instituciones, así como administra recursos públicos, mediante la suscripción de convenios de cooperación, deberá acreditarse mediante el proceso definido en el Reglamento de esta Ley.

e) Delegación de competencia

La máxima autoridad del MIES podrá, mediante Acuerdo Ministerial, desconcentrar a las oficinas regionales o provinciales la competencia para el otorgamiento de la personalidad jurídica a las Organizaciones no Gubernamentales reguladas por esta Ley.

f) Descentralización de competencia

En cumplimiento de lo previsto en la Constitución y la Ley, la máxima autoridad del MIES podrá descentralizar a los gobiernos regionales, la competencia para el otorgamiento de la personalidad jurídica a las Organizaciones No Gubernamentales. El

procedimiento que se observará para la descentralización será el determinado en la ley de la materia.

Todas las ONGs que cuenten con personalidad jurídica legalmente reconocida y se encuentren registradas en el RUOSC deberán formular, en forma obligatoria, planes institucionales y de programas o proyectos financiados por fondos públicos. Estos planes obedecerán a las directrices emanadas por el MIES y podrán ser entregados a la autoridad correspondiente.

g) Régimen económico

Las ONGs pueden tener diferentes maneras de operar en la parte económica, estos pueden ser recursos propios, asignación de recursos públicos que se realizara mediante la suscripción de convenios de cooperación, autorizados por la máxima autoridad estatal y podrán ser beneficiados en dinero, bienes o servicios, de personas naturales o jurídicas de derecho privado, nacionales o extranjeras, para la ejecución de programas o proyectos, que de manera obligatoria se deberán enmarcar dentro de los fines de la organización y responderán a la planificación institucional.

h) Patrimonio

El aporte inicial de la organización será el establecido en función de la naturaleza de cada organización y que podrá integrarse mediante depósito de dinero en efectivo o en especie, mediante el aporte de bienes muebles o inmuebles, debidamente valorados.

i) Régimen laboral y de colaboración

Las ONGs podrán contar dentro de la nómina de colaboradores con personal voluntario según sus requerimientos institucionales anuales. El colaborador voluntario no adquiere relación laboral o dependencia, lo cual no obsta para que la ONG cubra costos de movilización, alimentación o similares rubros, que siempre mantendrán el concepto de ayuda económica no asimilable al concepto de remuneración, sueldo o salario.

Las ONGs podrán contar con personal bajo relación de dependencia mediante contratos de trabajo, en cualquiera de las modalidades previstas en el Código de la materia según sus requerimientos institucionales anuales.

j) Disolución y liquidación.

Son causales de disolución de las ONGs reguladas por esta ley, a más de las establecidas en el Estatuto, las siguientes:

1. Incumplir o desviar los fines para los cuales fue constituida la organización
2. Comprometer la seguridad del Estado
3. Realizar actividades político partidista
4. No presentar por más de dos periodos consecutivos, los planes institucionales e informes anuales

5. Disminuir el número de miembros a menos del mínimo establecido según la clase de organización

En el caso de fundaciones, la muerte de su fundador no constituye causal de disolución, en tanto y en cuanto el órgano directivo, constituido en la forma prevista en el estatuto, subsista.

La administración de todo lo relacionado con las ONGs, ecuatorianas y extranjeras, tales como el otorgamiento de personalidad jurídica, regular su funcionamiento es el Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, que tendrá las siguientes atribuciones:

1. Otorgar el reconocimiento como persona jurídica a las ONGs y aprobar el estatuto social y sus reformas
2. Administrar el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, RUOSC
3. Aplicar las políticas y directrices que formule el órgano rector del sector
4. Fijar el monto de las tarifas que deben satisfacer las ONGs por su inscripción y acreditación en el RUOSC

k) Registro único de organizaciones no gubernamentales

El MIES desarrollará y administrará el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, RUOSC, el cual, a más de contribuir al ejercicio del principio de transparencia,

permitirá fortalecer la ejecución de las políticas de rectoría, regulación, control y fomento.

El Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil 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.

Aquellas organizaciones que desean pertenecer al Sistema RUOSC (Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil) deberán obtener su personería jurídica en los Ministerios o Consejos y tener el RUC en el SRI como organización sin fines de lucro.

La actualización de los datos del Registro será cada dos años, sin perjuicio de la obligación de los representantes legales de las ONGs de hacerlo cuando se produzcan cambios sustanciales como ingreso o expulsión de miembros, o cambios en los miembros de dirección y representación de la organización o, cambio de domicilio.

Para obtener el certificado de registro RUOSC, la organización deberá realizar los siguientes pasos:

- Solicitar la credencial o clave, esta clave la solicitará a través de la pagina web www.sociedadcivil.gov.ec



- Deberá hacer click en la opción REGISTRO en ingresar la información requerida (RUC y Formulario 101).



Al momento de hacer click en buscar puede presentarse los siguientes inconvenientes:

- Se Ingresó mal el RUC de la organización.
- El RUC de la organización no está registrado en el SRI como una organización no gubernamental sin fines de lucro, en este caso deberá acercarse al SRI y solicitar se asigne el criterio de sin fin de lucro a la organización.

- Luego se presenta el nombre de la organización y el ministerio al cual pertenece y hacer clic en siguiente.

- Posteriormente se deberá llenar la primera parte del formulario, en el cual se deberá ingresar los datos de una persona que trabaje en la organización o de la persona que en ese momento esté solicitando credenciales.
- La segunda parte del formulario es para el ingreso de la declaración de impuestos del formulario 101:
- Primero debe Ingresar el RUC de la organización luego seleccionar el año fiscal, después la cédula del representante legal, la fecha de inscripción del ruc (aquí es la fecha de cuando la organización sacaron el RUC), la fecha de pago de impuesto a la renta esta fecha pueda ser cualquiera de este año, Total Activos, total Pasivo total Patrimonio y la Utilidad.

- Cuando termina de ingresar la información debe hacer clic en la parte superior en el ícono que dice solicitar credenciales.
- Una vez que la organización cuente con su credencial o clave, debe proceder a registrar por única vez la siguiente información :
 - Datos Generales
 - Autoridades.
 - Directivos.
 - Socios.
 - Detalles de la Organización.
 - Estatutos.
 - Perfil de la Organización.
 - Grupo Focal.
 - Proyectos.
 - Información Adicional.
- Posteriormente el Ministerio o Consejo que le otorgó la personalidad jurídica verifica que la información ingresada por la organización sea la correcta.
- Una vez que valida el Ministerio o Consejo la información, la organización puede imprimir su certificado RUOSC.

VER ANEXO No. 1
CUADRO DE ORGANIZACIONES REGISTRADAS EN EL RUOSC

l) Derechos de inscripción

La inscripción de las ONGs en el RUOSC generará el pago de un derecho cuyas tarifas serán reguladas por el MIES; su valor en ningún caso será limitante u obstáculo para la aplicación efectiva del principio de libre asociación.

- **Constituyen infracciones las siguientes**

1. No presentar los planes estratégicos y los planes operativos, dentro de los plazos previstos en el reglamento a la ley.
2. La presentación extemporánea de la información relacionada con la organización, fuera del plazo de diez días de ocurrido el cambio, o modificación.
3. La falta de notificación con el cambio de la directiva de la organización.
4. La notificación extemporánea de la disolución voluntaria de la organización.

Las infracciones a las disposiciones a lo previsto en la presente ley serán sancionadas de conformidad con la gravedad de la infracción, de la siguiente manera:

1. Por infracciones previstas en los numerales 1 y 2 del Artículo anterior, con el 10% de la remuneración básica unificada del trabajador en general.
2. Por las infracciones previstas en los numerales 3 y 4 del Artículo anterior, con el 20% de la remuneración básica unificada del trabajador en general.
3. La reincidencia será sancionada con el doble de la impuesta la primera vez.

Las ONGs tienen plena libertad de gestión y funcionamiento, salvo el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones contenidas en la presente ley o en el reglamento.

m) Obligaciones de los miembros

Los miembros de las ONGs, deberán cumplir con las obligaciones previstas en los estatutos y estarán sujetos a las sanciones previstas en el mismo instrumento en caso de incumplimiento.

1.3.1 Análisis del Marco legal que rigen a las ONG

Dentro de los procedimientos que se han establecido para el funcionamiento de las ONGs, se considera necesario ejecutar correctamente y en el tiempo indicado por la ley los procesos para su constitución hasta la ejecución de sus actividades, en los cuales se deberá tomar en cuenta el fin con el cual ha sido creada la ONG, teniendo claro tanto la misión como los objetivos elaborados para la misma.

Además el proceso que establece el marco legal de las ONGs, se debe tener presente los principios y normas a los cuales están sujetas, es decir los principios de libre asociación, igualdad, solidaridad y transparencia, en el cual toda organización tiene una finalidad social, en cualquier campo en el que se ejerce.

Las ONGs dentro del marco legal tienen que cumplir varios objetivos como fomentar la cooperación y coordinación entre ellas, y con el estado, es decir, establece una comunicación efectiva.

Estas instituciones deberán tener presente que podrán estar formadas por personas jurídicas de derecho privado SIN FINES DE LUCRO Y CON UN FIN SOCIAL, las cuales tendrán que asegurar que esta se limite al cumplimiento de la planificación institucional, por lo que estará en total libertad de buscar recursos propios, acceder a recursos públicos y también podrá ser beneficiada por personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras para la obtención de fondos con los cuales podrá dar cumplimiento a sus actividades.

Es importante que dicha organización cumpla con los requisitos establecidos en el reglamento de la ley, a través de una petición en la cual se da a conocer el fin de la ONG, conjuntamente con el proyecto de estatuto y documentación, la misma debe ser presentada en el MIES (Ministerio de Inclusión Económico y Social), en el plazo señalado por la ley, la cual realizará la verificación y constatación física de los bienes asignados.

En nuestro país es importante que toda ONG creada sea registrada en el (MIES), ya que es el único que podrá autorizar la creación y la funcionalidad, es por ello que una vez aprobado los estatutos, se otorgara a la nueva organización el reconocimiento como persona jurídica y dispondrá un plazo de treinta (30) días para obtenga el RUC e inscriba la organización y el cuadro directivo en el RUOSC (Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil), el cual se encuentra en vigencia desde el 14 de octubre del 2008 según la Reforma 1389 del Decreto Ejecutivo 30-54 del 30 de agosto de 2002 ⁷, es decir hasta la fecha solamente 42 de las 2296 ONGs establecidas en el Azuay están cumpliendo con este requisito y se desconoce el porcentaje de las organizaciones que no se encuentran registradas y en proceso de registro.

Según datos obtenidos del Departamento Legal del MIES, se puede mencionar que hasta la fecha no existe ninguna sanción determinada para aquellas organizaciones que aún no se hayan registrado en el RUOSC.

En cuanto a lo laboral y lo referente al talento humano de las ONGs, la ley considera que pueden contar con personal voluntario el cual no adquiere relación de dependencia así como también puede contar con personal bajo relación de dependencia.

El número de socios activos en una ONG es importante ya que es lo que le define como fundación, corporación, centro o institución, en la actualidad la formación de fundaciones en la que el requisito es de un socio está prohibida, ya que al momento existen demasiadas fundaciones en nuestro medio, por este motivo desde el 2009 se dicto esta ley.

⁷ Información facilitada por el Doc. Carlos Cardenas, Departamento Legal del MIES.

Las ONGs podrán ser liquidadas voluntaria o legalmente, en caso de que la institución ha desviado los fines para los cuales fue constituida su disolución será por vía legal y en los dos casos de liquidación el patrimonio se destinará a la entidad pública o privada de similares fines.

1.3.2 Código de ética y conducta para las ONG

El código de ética y Conducta para las ONG se elaboró teniendo los principios fundamentales, operativos y patrones que servirán de guía para las acciones y administración de de las organizaciones no gubernamentales.

El código de ética y Conducta para las ONG ha sido diseñado para aplicar a una extensa red mundial de las ONG y se aplica tanto si la ONG es de beneficio reciproco, que se preocupada en el mejoramiento de la situación de sus miembros, o una ONG de beneficio público, que está trabajando para el mejoramiento de las condiciones de la sociedad, como un segmento de la sociedad.

Hay que tener presente que las reglas del código son aplicables independientemente del enfoque de la ONG, ya sea para la ayuda humanitaria, promoción o apoyo, prevención de conflictos, investigación, educación, monitoreo de los derechos humanos, cuidado de la salud, o acciones en el medio ambiente.

Al momento de designar responsabilidades en una organización es necesario tomar en cuenta la ética, ya que es el pilar fundamental dentro de la administración, por lo que los individuos deberán actuar con total transparencia y honestidad ante cualquier actividad que se les asigne.

La ética es uno de los principios fundamentales de la administración en las organizaciones: según George R. Terry “La ética en la administración requiere que todo funcionario sea honesto consigo mismo y con la sociedad, tratando a los demás con la misma rectitud con que él quiere ser tratado”⁸

a) Concepto de Código de ética

En primera instancia hablamos de una guía para la toma de decisiones, de un documento formal que se aplica en una organización cuyos ejes son temas como los conflictos de interés, la competencia, la privacidad de la información, el dar regalos, el hacer y recibir donaciones políticas o de otras empresas⁹.

b) Criterios a considerar para la creación de un código de ética¹⁰

- 1. La Regla de Oro:** Implica no hacer a los demás lo que no me gustaría que me hagan a mí.
- 2. El principio utilitario:** Que las acciones resulten de mayor beneficio para el mayor número de personas.

⁸ TERRY George R., Principios de Administración, 5ta. Edición – Compañía Editorial Continental S.A., México, 1972, p 328.

⁹ CERTO, Samuel C, Administración Moderna, 8va. Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Bogotá 2001, p66.

¹⁰ CERTO, Samuel C, Administración Moderna, 8va. Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Bogotá 2001, p68

3. **El imperativo categórico de Kant:** Es decir que las actividades que se realizan bajo cualquier circunstancia que se presente puedan ser replicadas por los demás como una norma de conducta.
4. **La ética Profesional:** Las organizaciones deberán basarse en principios y valores relacionados con el trabajo que desempeñan con honestidad y transparencia.
5. **El test de la televisión:** Significa que la organización deberá analizar las decisiones que tome e imaginarse si la explicación a los motivos por los cuales tomo determinada decisión son los adecuados.
6. **La prueba legal:** Es necesario analizar las acciones que se toman en ciertas ocasiones con el objetivo de determinar si son legales, ya que las leyes y la ética deben ir de la mano.
7. **La respuesta de las cuatro preguntas:** Según Samuel Certo se dice que “Una acción es ética si responde a las siguientes preguntas:
 - a. ¿Es la decisión verás?
 - b. ¿Es la decisión justa para las partes involucradas?
 - c. ¿Esa acción traerá buena reputación y mejores amistades?
 - d. ¿Esa acción será beneficiosa para todas las partes interesadas?

Una ONG debería integrar su desarrollo y servicio a los demás, conduciendo sus actividades en bien de otros con el objetivo de exhibir una actitud de servicio y responsabilidad hacia la sociedad además es importante que la ONG sea transparente en todos los contactos con el gobierno, el público, los donantes, asociados, beneficiarios y demás partes interesadas.

Para la creación de un código de ética la ONG debería tener en cuenta aspectos importantes como la veracidad y legalidad, lo que le permitirá ser honesta y veraz en sus acuerdos, con sus donantes, beneficiarios de sus proyectos, el personal a cargo, los miembros, las organizaciones asociadas, el gobierno, y el público en general, además deberá respetar las leyes de cualquier jurisdicción en la que se desempeñe.

Además deberá tener presente que será una organización de carácter independiente, sin fines de lucro, con autogobierno, no-gubernamental, organizada, y voluntaria, estos criterios son considerados como base de la integridad y la conducta de la ONG.

La misión deberá ser correctamente definida servirá como base de todas sus actividades y de la planificación orgánica de la ONG.

c) Política Escrita Sobre Conflicto De Intereses

Será necesario que el cuerpo directivo desarrolle una política por escrito sobre el conflicto de intereses aplicable a directores y a cualquier miembro del personal y voluntarios que tengan una significativa autoridad en la toma de decisiones en lo referente a las actividades de la organización o los recursos, así como con relevantes socios de la organización.

En cuanto al tema del talento humano la organización buscara que los empleados y los voluntarios sean responsables y capaces de comprometerse la misión de la organización, la cual proveerá de un entrenamiento adecuado, orientación para el personal nuevo y les

suministrara unas condiciones de trabajo convenientes, además la ONG deberá comprometerse con el personal para brindarles un trato justo y equitativo.

Para mantener y desarrollar confianza, cada ONG debería exhibir una contabilidad pública genuina y transparente y debería ser honesta en la información que ponen a disposición pública.

Acercas de la información pública será necesario que se mantenga la confidencialidad de la información personal del equipo de trabajo, clientes y demás a menos que la información sea solicitada por vías legales.

Según la Asociación mundial de Organizaciones no Gubernamentales “Las ONG deberían tener procedimientos apropiados financieros y legales y salvaguardas en orden, no sólo para permanecer dentro del marco legal, sino también como la medida de una organización sana y -asegurar a sus donantes, miembros y público en general que todas las inversiones de la organización son confiables y usadas en forma correcta. Las ONG deberían emplear procedimientos financieros internos seguros, mantener sus informes económicos cuidadosamente, y poner a disposición del público las declaraciones financieras. También deberían tener una revisión periódica de sus registros financieros, llevada a cabo por auditores calificados que puedan certificar que la organización está operando legalmente y en conformidad con las prácticas contables generalmente aceptadas. Las ONG deben ser diligentes en actuar en conformidad con las leyes aplicables, sean federales, estatales o locales”¹¹

d) Leyes Y Reglamentaciones

¹¹ <http://www.wango.org/download/pdf/COESpanish.pdf>

Todas las actividades de la organización, gobernabilidad, y otros asuntos se harán de acuerdo a lo establecido en las leyes y regulaciones normativas de su nación y localidad. (Una ONG puede buscar cambiar esas leyes y regulaciones, si tal actividad es consistente con su misión)

e) Recaudación De Fondos

Es importante que la ONG sea abierta y transparente como receptor de fondos, responsable en rendir cuentas al donante, utilizar los fondos de manera responsable y en conformidad con la intención del donante, permitiendo que a los donantes individuales y de las organizaciones que puedan tener información clara de los proyectos en todo momento. Es importante que la actividad de recaudación de fondos también sea coherente con la misión de la ONG, la organización sólo aceptará fondos que guarden coherencia con su misión, que no comprometan sus principios fundamentales y que no restringirán su capacidad de encargarse de asuntos relevantes con total libertad, profundidad y objetividad.

La organización deberá rechazar cualquier actividad que carezca de ética, como por ejemplo desviar fondos o destinar fondos para otro fin diferente a su actividad o exagerar los logros fondos obtenidos con los mismos, además el personal administrativo, voluntario y directores de la organización no deberán explotar ninguna relación con el donante o potencial donante para un beneficio personal y deberán tener en cuenta que la información confidencial en relación a un donante no debe ser revelada a las partes no autorizadas.

La Asociación mundial de Organizaciones no Gubernamentales establece que la privacidad de un donante deberá ser respetada y la ONG debe salvaguardar cualquier información confidencial referente al donante o a lo donado. Los donantes tienen que tener la opción de permanecer en el anonimato, y sus nombres no tienen que figurar en ninguna lista que sea vendida, alquilada o dada a otros, a menos que se le da opción al donante de aprobar tales listas o de quitar su nombre de las mismas.¹²

f) Principios Generales De Asociaciones Y Colaboración

Las ONGs podrán colaborar con otras entidades en áreas comunes y en bien de la sociedad, con una base equitativa de beneficio mutuo para cada organización esto permitirá que haya transparencia financiera en el flujo mutuo de información, ideas y experiencias. Las ONG con misiones coincidentes, valores y grupos a servir comunes podrán compartir la información de proyectos con otras ONG, organizaciones sociales civiles y apoyarse mutuamente unas a otras.

1.4 Restricciones para el desarrollo de las ONG

De acuerdo al código civil y su ley respecto a la libre asociación, no existen restricciones para el establecimiento y constitución de una ONG, solamente en el caso de que el Ministerio que le otorgó la Personería Jurídica verifique que no estén cumpliendo los fines para los cuales ha sido creada, que es sin fines de lucro, esta será disuelta.

1.5 Definición de Modelo de Gestión

¹²<http://www.wango.org/download/pdf/COESpanish.pdf>

Se puede llamar modelo de gestión a las diferentes maneras que se tiene para la toma de decisiones dentro de cualquier organización, se considera al modelo de gestión como la unidad que deben contener los elementos de la organización para alcanzar una correcta ejecución de los objetivos.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Por lo tanto podemos decir que un modelo de gestión es una herramienta mediante la cual las organizaciones tanto públicas como privadas desarrollan y ejercen sus planes, políticas y acciones para alcanzar los objetivos planteados por sus directivos.

Los modelos de gestión han cambiado en muchas organizaciones y no siempre ha sido necesario tener como asesor a un analista o consultor para superar las limitaciones de la organización, sin embargo hoy sabemos que cuando la dinámica del movimiento organizacional se hace transparente y la evaluación se utiliza para ello todo resulta más fácil y se puede ejecutar los objetivos de la empresa.

Es importante el proceso en la toma de decisiones y en la actualidad se considera también importante las decisiones compartidas por un numero considerado de personas miembros de la organización, así podrá ser cuestionada y revisada.

Implementar un nuevo modelo de gestión involucra un gran desafío estratégico, comprende tomar conciencia del modelo de gestión vigente, de sus limitaciones, de

cómo impide alcanzar los objetivos, de esta manera se podrá evaluar y mejorar el modelo ya existente.

En general el concepto de gestión se asocia con el control de procesos y sus resultados, toma un enfoque estratégico ligado a conceptos de autoevaluación y evaluación.

1.6 Etapas del Modelo de Gestión

Según Lidia Fernández el modelo de gestión se lo denomina "la dinámica institucional" (el movimiento democrático o no, a través del cual las dificultades se convierten en problemas y se trabaja para su solución) y para dicha dinámica plantea dos modalidades "progresiva y regresiva"¹³.

1.6.1 Modalidades progresivas y regresivas

a) *Modalidad Regresiva*

La modalidad regresiva estaría determinada por una pérdida de capacidad institucional para evaluar las situaciones, discriminar necesidades y problemas y originar líneas exploratorias de solución.

b) *Modalidad Progresiva*

¹³ <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Este tipo de modalidad tiene por objetivo la planificación consecuente en función a la realidad de la organización y en la realidad de los medios externos.

Así se puede explicar la manera en la que una organización alcanza o no la dinámica adecuada para su gestión.

1.7 Importancia de la Gestión Administrativa.

Podemos decir que la gestión administrativa es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. Pero si nos referimos a la gestión administrativa de una institución entonces debemos tener en claro que la misma funciona en base a la determinación y la satisfacción de muchos de los objetivos en los aspectos políticos, sociales y económicos que reposan en la competencia que posea el administrador. En los casos donde se presentan situaciones algo más complejas para las que se necesitara la acumulación de los recursos materiales en una empresa, la gestión administrativa ocupa un lugar importantísimo para el cumplimiento de los objetivos.

Este es uno de los factores que más influyen en cuanto a la gestión administrativa pública, debido a que es fundamental en el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito social como en el económico de un país.

Podemos decir que en cualquier institución se desenvuelve una cierta cantidad de tareas que se apoyan en la gestión administrativa de la misma. Para que se produzca el correcto

desarrollo de la gestión administrativa es necesario que la misma contribuya en una mejora para la eficiencia en el seno de la organización.

El fin de la persona responsable de la gestión administrativa es garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a este tema, por ejemplo, la capacidad de liderazgo, la de dirección y en especial, la capacidad de motivación que le puede proporcionar a su equipo de trabajo. Como complemento imprescindible no podemos ignorar el hecho de que en la actualidad para lograr el desarrollo de estas capacidades mencionadas, el responsable de la gestión administrativa de cualquier entidad debe disponer de fundamentos coherentes cuando lleve a cabo la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

1.8 Instrumentos de Gestión Administrativa

La gestión administrativa contable es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. De todas formas, desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS

En este capítulo desarrollaremos aquellos temas que nos permitirán analizar la situación actual que atraviesan las ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, y todos los aspectos que tienen relación con las fuentes de financiamiento, esto nos ayudará a determinar cuáles son los pasos que la organización debe seguir para poder acceder a dichas fuentes, así también se identificará cuales son las principales cooperaciones internacionales que apoyan a las organizaciones sin fines de lucro, para que estas puedan ejecutar sus actividades como lo han planificado.

2.1 Situación Actual de las ONGs

A nivel mundial, el origen de las ONGs se ubica temporalmente después de la Segunda Guerra Mundial (1935-39), creadas con el fin de socorrer a las víctimas de la guerra. Posteriormente en los años 40 se extienden al Tercer Mundo para ayudar a poblaciones afectadas por sequías, hambre, desastres naturales y guerras. Al principio fueron organizaciones promovidas desde las instituciones religiosas (Iglesia Católica y Protestante especialmente) y de beneficencia, auspiciados financieramente con fondos de instituciones internacionales y agencias bilaterales de cooperación.

Hay que tener presente que de acuerdo al tipo de Estado que ha ido cambiando según los distintos paradigmas de desarrollo, los enfoques de las ONGs también se han ido diversificando, es por ello que se puede considerar la constitución de las ONGs en relación con el tipo de Estado por etapas históricas.

En los años 50, es cuando nacen las iniciativas para atender las necesidades sociales, las cuales estuvieron principalmente a cargo de instituciones vinculadas con la Iglesia Católica y con sectores económicamente pudientes de la sociedad.

Frente al vacío estatal en las áreas rurales, las ONGs enfocan su accionar en el sector rural a través de proyectos de desarrollo como son: capacitación y educación popular, procesos de distribución de tierras, asesoría técnica en mejoramiento de producción, calidad de vida del campo, al mismo tiempo que se focalizaban su trabajo en el ámbito rural, se produjo un proceso acelerado de urbanización, por lo que se crean entonces ONGs que restringen su accionar al ámbito urbano.

a) *Rol de las ONGs en el Ecuador*

El impulso que adquiere el rol de las ONGs en los 90s tiene características especiales, ya que es en este periodo que se reduce el gasto público destinado al área social de un 39.4% del presupuesto del 1980, a un 28,1% a fines de la década de los 90s.

Por esta razón frente a la imposibilidad del sector público para atender a los grupos más pobres y marginales de la población debido a la restricción del presupuesto, aumenta el número y la importancia de las ONGs que se manejan con apoyo económico y técnico de fuentes externas, en cierta medida, los organismos internacionales de crédito y de cooperación multilateral y bilateral promueven la participación de las ONGs en la concepción y ejecución de proyectos para atender pobreza urbana y rural.

En la actualidad las organizaciones no gubernamentales impulsan la economía social, Igualdad de género, gestión sustentable de los recursos naturales, lo que implica cambios individuales, organizacionales, legales y constitucionales de los países.

En el Ecuador, la relación de las ONGs y el Estado en los años 90 fue considerada como un periodo de crisis, por un lado las ONGs sufrieron la disminución de fondos externos por parte de las agencias de ayuda e instituciones internacionales debido a la gran competencia entre las mismas ONGs tanto en el campo por aéreas de acción, como por población objetivo y fondos económicos.

El estado ecuatoriano no tenía la capacidad de responder a las necesidades de la gente, no existía una capacidad de respuesta hacia la problemática social que vivía no solo en el

país sino en Latinoamérica, es por ello que surgen como una expresión desde la sociedad, con la posibilidad de tomar iniciativas para resolver problemas complejos.

Esto generó el tema de auto evaluación y de rendición de cuentas. Las mismas ONGs crearon la necesidad de autoevaluarse, sistematizar sus experiencias, logros, impactos, de revisar sus procedimientos e instrumentos metodológicos en el campo (planes estratégicos, gerencia social, etc.), y termina en el nuevo planteamiento de 'autogestión' para las mismas ONGs.

Es decir, el problema de auto sustento económico se ha vuelto vital en estos últimos tiempos. En evaluaciones, resultados y cuantificaciones de impacto, costo-beneficio, etc.

El reto ante el cambio que las ONGs ecuatorianas enfrentan no solo se origina en la reducción del financiamiento y en las condiciones en que es otorgado, sino también en la insuficiencia de los esquemas bajo los cuales han operado, los resultados alcanzados y el tipo de instituciones que se constituyeron.

En el Ecuador, se podría decir que en las décadas de los 60 y 70, el Estado fue el eje del desarrollo en donde las ONGs apoyaban su visión de desarrollo propuesta por el Estado. En los años 80, se fortalece el rol de las ONGs manteniendo el discurso de desarrollo, pero cambian de estrategia y se distancian del Estado para identificarse como privadas, pero continúan recibiendo fondos económicos estatales.

Desde los 90s, las ONGs se constituyen de manera independiente con autonomía financiera, temática y técnica, llenando vacíos estatales en estos ámbitos (financieros,

técnicos y temáticos) y ejerciendo el rol de contraparte del Estado para satisfacer las demandas de la población.

Es decir en la actualidad las ONGs se han fortalecido desde el proceso de descentralización y modelización estatal, en el cual se vuelven brazos ejecutores con financiamiento externo gestionado por las ONGs y en otros casos con su misma autogestión financiar sus proyectos.

Se han conformado como organizaciones que tienen contacto con la población que recibe el proyecto ("beneficiada") con el fin de satisfacer necesidades.

Desde finales de los años 90 e inicio del año 2000, las ONGs se transforman en 'autogestionarias' debido a la presión de las agencias bilaterales de cooperación económica para garantizar su sobrevivencia. Paralelamente, proponen un trabajo coordinado entre todos los actores: el Estado, los gobiernos locales, ONGs internacionales, agencias bilaterales y la población que recibe los proyectos. Este es el momento cuando el concepto de rendición de cuentas a los organismos de apoyo externos y a la población en general toma mayor importancia.

Actualmente existe una contradicción ya que el gobierno al plantear el fortalecimiento del estado y hacer una inversión pública significativa, lo que está tratando es de restar justificación y espacio a las ONGs, porque la visión del actual gobierno es que todo tiene que volver a reconcentrarse en el estado y es el estado el principal encargado de resolver las necesidades de la gente, por lo que genera un decrecimiento de peso para las ONGs quitándole capacidad técnica y fuerza a las ONGs, y no dialogar con los sectores de la sociedad, incluyendo a las ONGs, es decir en lugar de facilitar y dinamizar la relación ONG – ESTADO, como debería ser para hacer que fluyan estas iniciativas de

cooperación están poniendo trabas y entorpeciendo las iniciativas a través de reglamentando en la relación, existiendo un debilitamiento del sector a pesar de que funcionarios y ministros del actual gobierno provienen de las ONGs.

La labor del gobierno debería ser potenciar las capacidades de ciertas organizaciones que trabajan para la sociedad, en lugar de estar generando una contraposición innecesaria, aproximadamente hace dos meses se trato de aprobar un reglamento de control para la sociedad civil que tiene un sesgo autoritario vertical y que le entrega al gobierno la potestad de limitar sus funciones, controlar y facilitar ciertos aspectos jurídicos para hacerlos desaparecer.

Por esta situación se tiene una visión equivocada ya que las organizaciones tienen un vínculo con la sociedad, dejando de lado aquellas organizaciones que lucran con su trabajo, hoy en día hay un número importante de organizaciones que están comprometidas con la sociedad y tienen una propuesta de cambio,

Las ONGs ahora demuestran una capacidad de articularse y relacionarse con las bases sociales y hacer un trabajo con la sociedad, ya que son actores que construyen espacios de debate, alianzas, generan metodologías y organización para impulsar ciertos cambios.

2.2 Diagnóstico Organizacional del desarrollo y servicio social

El diagnóstico organizacional es una herramienta administrativa dirigida al análisis y evaluación sistémica de la organización, con el fin de detectar en qué medida sus distintas actividades y acciones sirven a las estrategias de desarrollo y a los objetivos organizacionales. Así, se constituye en un análisis de datos pasados, presentes y futuros,

que permitirán identificar las fortalezas y debilidades de la organización, con respecto al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Dentro del proceso de gerencia social, el diagnóstico organizacional permite realizar un proceso de análisis de la organización en sus diferentes dimensiones, evidenciando actividades obsoletas, duplicadas, o que no corresponden al objeto de intervención de la misma; identifica y analiza las tendencias, fuerzas y fenómenos claves, que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación del servicio.

A partir de esta información es posible determinar las posibilidades de cambio y alternativas de solución, a fin de plantear las recomendaciones correspondientes a los procesos integrales de reestructuración, que permitan fortalecer la producción de bienes y servicios, la distribución de competencias, el desarrollo de los procesos y la supresión, fusión o creación de unidades administrativas. Esto con la intención de direccionar los procesos organizacionales hacia el cumplimiento de sus propósitos.

Es importante rescatar que aunado al ejercicio intelectual, el proceso constante de diagnóstico, puede servir para estimular el pensamiento creativo, en la formulación de políticas, planes de desarrollo y la toma de decisiones en general.

Ahora bien, en su implementación hay que tomar en cuenta que se parte de un cuerpo de conocimientos teóricos. El diagnóstico organizacional se apoya en los aportes de la teoría general de sistemas, lo cual le permite descomponer las organizaciones y analizar sus componentes, así como la interrelación entre los mismos.

La manera de realizar o llevar a cabo un diagnóstico organizacional no es única, este puede variar en amplitud de acuerdo a como se plantee la necesidad de hacerlo y de la organización o programa a la que corresponda, además de los fines con que se realice.

El proceso de diagnóstico organizacional, por su función, debería ser un proceso, que no necesariamente se complete en determinado momento, sino que se mantenga en permanente continuidad y construcción.

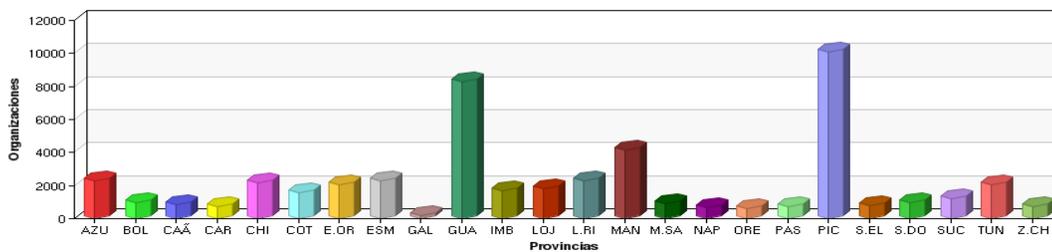
Es importante que en la planificación y ejecución del proceso, así como la organización de la información se cuente con un sustento teórico y epistemológico sólido y congruente con el de la organización y su entorno que permita un acercamiento real a las necesidades de la población meta.

El diagnóstico organizacional depende de cada organización en algunos casos los tienen bien definido, cuentan con un modelo de gestión, instrumentos, planificación, indicadores de su gestión, modelo de planificación seguimiento y evaluación que define los espacios, actores, instrumentos, resultados en cada momento con absoluta claridad. No existe un modelo organizacional para las ONGs.

2.2.1 La Población

Según datos estadísticos obtenidos en el Ministerio de Inclusión Económica y Social se puede observar que en la provincia del Azuay existe una población del 2296 organizaciones que en porcentaje representa el 4,6% en el Ecuador.

Organizaciones por Provincia



Provincia	Subtotal Organizaciones
AZUAY	2.296
BOLIVAR	984
CAÑAR	816
CARCHI	733
CHIMBORAZO	2.186
COTOPAXI	1.556
EL ORO	2.051
ESMERALDAS	2.253
GALAPAGOS	210
GUAYAS	8.256
IMBABURA	1.657
LOJA	1.826
LOS RIOS	2.305
MANABI	4.111
MORONA SANTIAGO	878
NAPO	634
ORELLANA	582
PASTAZA	694
PICHINCHA	10.064

SANTA ELENA	786
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	986
SUCUMBIOS	1.183
TUNGURAHUA	2.046
ZAMORA CHINCHIPE	708
Total	49.801

Fuente:

<http://sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html>

2.2.2 Crecimiento de la población de los Servicios Sociales

Constantemente en los servicios sociales ha existido recesión, al inicio las ONGs daban apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad, además las ONGs han hecho un aporte teórico al tema del desarrollo, por ejemplo ir superando visiones asistencialistas, que sacralizaban al pueblo, que planteaban visiones enfocadas al desarrollo económico. Todos estos elementos han sido considerados como un debate interno de las ONGs.

Estos aportes teóricos que hicieron las ONGs han podido ir re conceptualizando, cual es el rol del estado, de la sociedad, relación estado sociedad y cuál debe ser el sentido de la democracia, las ONGs han estado muy cercanas a este proceso.

Además de haber aportado al desarrollo del estado en ciertas áreas y aspectos, las organizaciones no gubernamentales han logrado consolidarse y fortalecerse a pesar de la limitación en cuanto a recursos económicos, que tanto el estado como la cooperación internacional han realizado en nuestro país.

Su propia gestión les ha permitido seguir adelante cumpliendo con sus objetivos, misión y visión, las cuales tienen que ser modificadas según la realidad y el entorno político, social y económico para la cual fueron creadas, y por las que no han desistido ante diversas dificultades.

2.2.3 Organización funcional de los Servicios Sociales: atención primaria y atención especializada

Durante los últimos años el Sistema de Servicios Sociales ha brindado una importante serie de respuestas, directas o indirectas, a las diferentes necesidades, aspiraciones y demandas de la sociedad.

La Cartera de Servicios Sociales estableció una clasificación de sectores de intervención que ha servido hasta la actualidad para ordenar los servicios y sus prestaciones.

Esta división en áreas de desempeño se produce, sin embargo, en la Cartera de Servicios Sociales de Ámbito General, que ha optado por dos criterios de clasificación, uno relativo a tipos de servicios y otro por sectores de intervención.

a) Servicios Sociales de Atención Primaria

Los Servicios Sociales de Atención Primaria o Servicios Sociales de Base, comprendida como una dimensión transversal de intervención, tienen la competencia en la

investigación y valoración de diferentes situaciones, teniendo en cuenta sus carencias, capacidades, potencialidades y prioridades, para dar una primera respuesta a estas necesidades y derivar a otros programas o Servicios Especializados.

b) Servicios Sociales Especializados

Como ya se ha señalado, los Servicios Sociales Especializados se dirigen a determinados sectores de población o a situaciones de necesidad que requiere de una especialización técnica o de la disposición de una serie de servicios en su intervención.

2.3 Fuentes de Financiamiento que apoyan a las ONGS

Al referirnos a fuentes de financiamiento se puede decir que es muy variado ya que actualmente hay fundaciones que trabajan con financiamiento extranjero y financiamiento público, en base a convenios con el estado por intermedio de los diferentes Ministerios, sin dejar de lado que existen otras ONG que se mantienen a través de su propia autogestión, cooperación internacional y apoyo de grupos empresariales.

Hoy en día Latinoamérica ha perdido muchos de los recursos de la cooperación por el énfasis a la ayuda en ASIA Y AFRICA, por el índice de pobreza y la situación que atraviesan estos países, es importante mencionar que existe una acción positiva o mayor inversión en Bolivia, Perú y Panamá, por las estrategias que generan estos países para captar recursos de la cooperación.

2.3.1 Privadas

En la provincia del Azuay el apoyo empresarial a los ONGs es muy limitado, ya que en su mayoría existe desconocimiento respecto a la ayuda que brindan estas entidades, pues en el caso de empresas como Indurama, que es una institución sólida con una fuerte rentabilidad, que por medio de la responsabilidad Social apoyan a ciertas fundaciones.

Al mismo tiempo se conoce como apoyo privado a los proyectos que financia la cooperación internacional a ONGs en nuestro país, principalmente en la provincia del Azuay podemos encontrar casos especiales en los que la cooperación extranjera tiene oficinas técnica en nuestro país y son las que buscan financiar a ONGs locales, por lo que estas ONGs realizan un proyecto conjunto, el cual será aprobado y gestionado en el extranjero, para ser financiado en nuestro país.

2.3.2 Publicas

En el caso del sector público como fuente de financiamiento, se establece un proceso para su ejecución, es decir, cuando el estado tienen un programa o proyecto y necesitan ejecutarlo en país, especialmente en la provincia del Azuay, se ve en la necesidad de buscar una contraparte que pueda ejecutar el proyecto, la cual debe ser una organización afín al proyecto a realizarse, de esta manera el ministerio realiza una convocatoria a todas las ONGs del sector involucrado, a quienes les entrega un formato para el proyecto y cuando se designa a la ONG responsable, se negocia, se revisa las condiciones y se aprueba. Es así como el ministerio a cargo, financia el proyecto y la organización seleccionada lo ejecuta.

En la actualidad conseguir financiamiento del sector publico se ha vuelto complejo para las ONGs, porque en general cuando el estado quiere apoyar a este tipo de proyectos, exige garantías bancarias y varios requisitos que en la mayoría de caso prefieren desistir de los proyectos y no trabajar conjuntamente con el estado, es decir el sector publico muchas de las veces en vez de ser una ayuda, entorpece el proceso.

Por este motivo las Organizaciones No Gubernamentales ven la necesidad de que se implementen políticas distintas para la cooperación con el estado, ya que no se puede tratar a las ONGs como constructores privados, o como empresas del sector privado, por el hecho de que las ONG son formadas sin fines de lucro.

2.4 Principales características que deben cumplir las ONGS de desarrollo y servicio social.

Se podría entender como características de las organizaciones que trabajan principalmente en la cooperación para el desarrollo, la solidaridad internacional y la acción humanitaria a las siguientes:

- Son organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura.
- No poseen ánimo de lucro y sus ingresos y/o beneficios se revierten en el desarrollo de sus programas y proyectos.
- Trabajan activamente en el campo de la cooperación al desarrollo y la solidaridad internacional

- Poseer respaldo y presencia social, tienen un comprobado apoyo en la sociedad, así como de una presencia activa en su comunidad.
- Son independientes, eligen sus contrapartes y fijan libremente sus objetivos y estrategias de acción.
- Disponen de recursos humanos y económicos que provienen de la solidaridad, donaciones privadas, trabajos voluntarios y semejantes.
- Aplican mecanismos transparentes y participan en la elección y de sus cargos, fomentando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres así como la promoción de un voluntario crítico y plural.
- Son transparentes en su política, en sus prácticas y en sus presupuestos y facilitan el control externo de sus actividades y recursos.
- Son honestas consigo mismas y en el manejo de fondos.
- Basan sus actividades y articulan sus objetivos en acuerdo a los principios de la Cooperación al desarrollo, la Solidaridad Internacional y la Acción Humanitaria.

2.5 Métodos y procedimientos para conseguir fuentes de financiamiento.

Para las ONGs al referirse a métodos o procedimiento es muy variable, ya que en general depende de la elaboración del proyecto, y de las financiadores con las que se realizan los contactos para definir un formato, ya que en todos los casos son las mismas financieras quienes entregan los formatos en los cuales las ONGs deben enmarcarse.

Además existen diferentes medios a través de los cuales se generan dichos proyectos como por ejemplo:

a) Convocatorias para Latinoamérica

Este tipo de convocatorias se realizan cuando una entidad, organización o cooperación desea ejecutar proyectos en Latinoamérica, para ello establecen una serie de requisitos que deben cumplir las ONG interesadas, este proceso se realiza a través de convocatorias en toda Latinoamérica para seleccionar a la organización que cumpla con los requisitos y este posesionadas en Latinoamérica.

Cuando se negociaba directamente con financiadoras extranjeras era cuando existían instituciones que tenían oficinas en el Ecuador, generalmente en la ciudad de Quito, en este caso se podía negociar directamente con ellos. Se trabajaba en conjunto en la elaboración del proyecto y ellos eran los encargados de la gestión del recurso económico.

En general el procedimiento es que hay que tener algún vínculo de interés común, entre lo que quieren financiar y lo que la organización está proponiendo, posteriormente se tiene que trabajar en la propuesta, revisión, aprobación y ejecución.

b) Convocatorias para el país

Es forma que participación es cuando el estado quiera llevar a cabo un proyecto el cual no lo pueda desarrollar directamente sino busca organizaciones del país que puedan emprender el proyecto, esto se lo realiza a través de sus Ministerios como el MIES, que hace llamamientos para determinar cual ONG, de las que participan o se presentan cumple con todas las normas explicadas en el punto 1.6 del capítulo II, y experiencia para estar al frente del proyecto.

Pero sin embargo hay convocatorias en las que el financiador entrega formatos, depende de la organización, ONG extranjera, gobiernos locales, ministerios ya que cada uno tiene su normativa, es decir tienen sus formatos distintos.

c) Invitaciones

Algunas ONGs trabajan constantemente con invitaciones en nuestro medio son pocas organizaciones, pero el trabajo que realizan o el área en la que esta encaminadas su misión y visión son tomadas encuentra para emprender proyectos en la provincia del Azuay, es decir este proceso se desarrolla cuando una ONG extranjera ve la necesidad de implementar un proyecto a fin con su organización, por lo que analizar a las ONGs existente en el entorno donde se va a realizar el proyecto y selecciona a la más optima con la emprende el trabajo en conjunto.

Cada financiador tiene su propio mecanismo, el mismo que puede elegir el tipo de organización con la que desea trabajar, ellos pueden interesarse en trabajar con determinada ONG por un tema específico, ya sea por sus características o ámbito en el que se desarrolla, en este caso la ONG no se ha sometido a ningún mecanismo de selección, sino en nexo con la institución extranjera realizan el proyecto propuesto para su ejecución.

d) Licitaciones

Las licitaciones para las ONGs son muy importantes y muchas veces son consideradas como fortalezas, ya que la principal causa por la que se realizan dentro de las organizaciones es para la liberación de recursos, es decir cuando se hace uso de las licitaciones las organizaciones pueden disponer de los recursos que posee, como por ejemplo emplear parte de estos recursos en la compra de activos fijos que en la finalización del proyecto para el cual fue adquirido, se capitalizan y viene a formar parte de organización.

Para ello las organizaciones tienen que seguir un proceso legal, que es presentarte a concursos abiertos, como la realización consultorías, esto se lo hace a través del Portal de Compra Públicas de la INCOP “Instituto Nacional de Contratación Pública”.

14

The image is a screenshot of a web application interface. At the top left, there is a logo for 'Compras Públicas' featuring a cartoon character. To the right of the logo, the text 'Identificación de Procedimientos de Contratación' is displayed in blue. Below this, the main heading reads 'Seleccione el monto de la contratación para la Consultoría'. There are three white rectangular buttons with red text, stacked vertically: 'Menor o igual que \$ 47.900,50', 'Entre \$ 47.900,50 y \$ 359.253,75', and 'Mayor o igual que \$ 359.253,75'. At the bottom left, there is a back arrow icon. At the bottom center, the website address 'www.incopcapacita.gob.ec' is shown. At the bottom right, there is the INCOP logo and the text 'INSTITUTO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA'.

¹⁴ Información obtenida del portar de compras públicas INCOP “Instituto Nacional de Contratación Pública”

Para la contratación de las consultorías por medio del portal se deberá tomar en cuenta que todo proceso mayor o igual que \$47.900,50 dólares será Contratación Directo y entre 47.900,50 y \$359.253.55 dólares será Lista Corta y mayor que \$359.253.55 dólares será Concurso Público, en donde una organización será adjudicada con el “Proveedor Adjudicado” en la subasta para la consultoría, en este caso la organización podrá tener una mayor flexibilidad financiera ya que se puede disponer de los rubros administrativos internamente.

Esta situación no se puede realizar cuando una organización recibe fondos extranjeros o por cooperación internacional, ya que en estos casos los recursos son para fines específicos del proyecto a ejecutar, es decir no se puede disponer de los fondos para adquisición de activos.

2.6 Requisitos que exigen las instituciones públicas y privadas para la obtención de fondos.

a) Requisitos institucionales en el caso del sector público:

- RUC (actualizado)
- RUP (actualizado)
- Informes anuales
- Registros de Asambleas del directorio
- Registros de sistemas internos de evaluación y planificación

- Certificado de la contraloría de no tener ningún tipo de juicio
- Propuesta del proyecto: que se sujete a los requerimientos de financiamiento en forma y fondo
- Garantías bancarias (pagare o letra de cambio notariada, garantías personales
- Tener personería jurídica al día
- Estatutos
- Reglamento Interno
- Auditoría externa
- Balances
- Dignidades registradas en el MIES
- Estar al día con el MIES, SRI, Ministerio de trabajo
- Garantías de capacidad técnicas.
- Rectitud Absoluta en todos sus procesos
- Infraestructura
- Experiencia

- Manejo de cuentas y fondos

b) Requisitos institucionales en el caso de la cooperación internacional (fuentes extranjeras):

- Descripción del trabajo anterior que se ha realizado en un documento denominado Hoja Institucional.
- Carta de auspicio de las autoridades y de la población en el lugar que se va a ejecutar los proyectos.
- Presupuestos anteriores
- Personal que formaría parte del proyecto (CURRICULUM)
- Certificados de Honestidad y transparencia
- Infraestructura
- Experiencia
- Manejo de fondos

Par los dos casos para la obtención de fondos se realiza un seguimiento, valoración de campo para conocer y evaluar el cumplimiento de los objetivos que tiene la organización.

Se considera de mucha importancia el prestigio (TRANSPARENCIA) que que como organización han logrado para que cooperaciones puedan entregar fondos para sus proyectos.

2.7 Principales entidades que apoyan a las ONG de desarrollo y servicio social.

Al referirnos a entidades financieras que apoyan a las ONGs se puede señalar que en nuestro país, principalmente en la provincia del Azuay, existe financiamiento externo es limitado ya que son muy pocas las entidades financieras extranjeras, que dirigen sus recursos a nuestro país, pues en los países Europeos es prioritario el apoyo así los países de Asia y África.

Sin embargo, entre las principales entidades que apoyan a las ONGs en nuestra provincia según la finalidad y el objeto del proyecto son:

a) Financieras Ayuntamientos:

- Ayuntamiento de Madrid
- Ayuntamiento de Valladolid
- Ayuntamiento de Lleida
- Ayuntamiento de Granada

- Ayuntamiento de Pamplona
- Ayuntamiento de Barcelona

b) Financieras Fundaciones:

- Fundación Mapfre
- Patronato
- Galas de Magia
- Fundación Balía
- Fundación Adeco
- Solidaridad en El deporte
- Fundación castellano manchega de cooperación

c) Financieras Empresas:

- Rex Madrid forletter
- Air miles España s.a.
- Direct seguros

- Sacresa
- Mango
- Rem Madrid travel club

d) Financieras Europa:

- AKTIONSGEMEINSCHAFT SOLIDARISCHE WELT (ASW)
<http://www.aswnet.de/> (en Aleman)
 E-mail: mail@aswnet.de
 Sede: Hedemannstr. 14, 10969 Berlín, Alemania
 Tel:(49-30)251-02-65
 Fax:(49-30)251-18-87

Apoya desde hace más de 40 años proyectos de desarrollo en Latinoamérica (particularmente en Perú y Brasil), India y África. Proporciona ayuda financiera específicamente a proyectos ejecutados por organizaciones locales, básicamente en las áreas de protección del medio ambiente, mujeres y derechos humanos.

- ASSOCIAZIONE AMERICA LATINA, MESSICO, ASIA (AALMA)
<http://www.unimondo.org/soci/ong/AALMA.html> (en italiano)
 E-mail:coopsila@comune.re.it
 Sede: Via Dell'Abate, 12 (C.P. 287) - 42100 Reggio Emilia, Italia
 Tel:(39-522)43-18-19
 Fax:.(39-522)43-18-19

Apoya proyectos básicamente en las áreas de educación y agricultura. Tiene trabajo en varios países de América Latina, entre ellos México.

- **BROEDERLIJK DELEN**
[http://www.broederlijkdelen.be/\(en flamenco\)](http://www.broederlijkdelen.be/(en%20flamenco))
E-mail: br-delen@br-delen.ngonet.be
Sede: Huidevettersstraat 165, 1000 Bruselas, Bélgica
Tel:(32-2)502-57-00
Fax:(32-2)502-81-01

Financia básicamente iniciativas de desarrollo rural, ecología, derechos humanos, pueblos indios, mujeres y capacitación. En Latinoamérica trabaja principalmente en Chile y Perú.

- **CATHOLIC AGENCY FOR OVERSEAS DEVELOPMENT (CAFOD)**
(Fondo Católico para el Desarrollo en Ultramar)
[http://www.cafod.org.uk/\(en inglés\)](http://www.cafod.org.uk/(en%20ingl%C3%A9s))
E-mail:hqcafod@cafod.org.uk
Sede: Romero Close, Stockwell Road, Londres, SW9 9TY, Inglaterra
Tel:(44-171)733-79-00
Fax:(44-171)274-96-30

El objetivo de CAFOD es colaborar con los más desfavorecidos, apoyando a organizaciones locales en proyectos que les permitan acercarse a ser los autores de su propio proceso de desarrollo. Colabora con contrapartes eclesiásticas y

apoya a algunos grupos indígenas de América Latina. No utiliza formularios y se puede establecer contacto inicial a través de una carta con una propuesta.

- CHURCH OF SWEDEN AID (CSA) (Acción Internacional de la Iglesia Sueca)

<http://www.svenskakyrkan.se/lutherhjalpen/presentation/indexsp.htm> (en español)

E-mail: lutherhjalpen@svenskakyrkan.se

Sede: Sysslomansgatan 4, S- 751 70, Uppsala, Suecia

[Tel:\(46-18\)16-96-00](tel:+4618169600)

[Fax:\(46-18\)16-97-07](tel:+4618169707)

CSA es la organización de la Iglesia Sueca para la cooperación internacional para el desarrollo. Fundamenta su trabajo en la misión cristiana de cuidar y respetar la creación, combatir injusticias y defender la igualdad entre las personas. Tiene más de 150 proyectos en 16 países de América Latina.

- COOPERACCIÓ

<http://www.cooperaccio.org/> (en español)

E-mail: acci@arrakis.es

Sede: Sant Honorat,7 - 08002 Barcelona, España

[Tel:\(34-3\)318-34-25](tel:+3433183425)

[Fax:\(34-3\)412-43-77](tel:+34334124377)

El objetivo de COOPERACCIÓ es favorecer el cambio y la transformación en las relaciones Norte/Sur, fortalecer la sociedad civil como protagonista, y colaborar en la construcción de un mundo más justo y solidario. Realiza

proyectos con ONGs y movimientos populares en 13 países de Latinoamérica, entre ellos México. Tiene oficinas en Nicaragua, Haití, el Salvador y Guatemala.

- **ENTRE PUEBLOS**

<http://www.pangea.org/epueblos/> (en español)

E-mail:epueblos@pangea.org

Sede: Pza. Ramón Berenguer El Gran 1, 3º, 1ª 08002 Barcelona, España

Tel:(34-3)268-33-66

Fax:(34-3)268 49 13

Apoya proyectos gestionados por las propias organizaciones principalmente en las áreas de derechos humanos, educación, salud, género, producción, infraestructura y vivienda.

Trabaja en los siguientes países de América Latina: México, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Cuba, Haití, Honduras, Costa Rica, Colombia y Ecuador. Para establecer contacto lo más conveniente es enviar una carta exponiendo los objetivos de la organización y el proyecto para el cual se solicita apoyo.

- **EVANGELISCHE ZENTRALSTELLE FÜR ENTWICKLUNGSHILFE (EZE)** (Agencia Evangélica de Cooperación para el Desarrollo)

<http://www.ekd.de/agked/eze.html> (en alemán e inglés)

E-mail:AGKED@GEOD.GeoNet.de

Mittelstraße 37 53175 Bonn, Alemania

Tel:(49-228)810-10

Fax:(49-228)810-11-80

Apoya proyectos presentados por contrapartes eclesíásticas y por organizaciones no gubernamentales en África, Asia y América Latina. Su objetivo principal es ayudar a los pobres a vivir dignamente. Trabaja principalmente en las áreas de salud, alimentación, capacitación y pequeñas empresas.

- FUNDACION CIPIE

E-mail: cipie@nexo.es

Sede: Puerta del Sol, 4, 3.º B. 28013 Madrid, España

Tel:(34-1)532-28-28

Fax:(31-1)532-26-99

Ejecuta proyectos de desarrollo humano, organización comunitaria, fomento del cooperativismo y autoayuda principalmente en América Latina.

- FUNDACIÓN CODESPA, COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES ASISTENCIALES

<http://www.codespa.org/> (en español)

E-mail: cavanna@idecnet.com

Sede: C/ Rafael Bergamín, 12 bajo. 28043 Madrid, España

Tel:(34-1)744-42-40

Fax:(34-1)510-21-00

Ayuda a las personas y comunidades de los países en vías de desarrollo a mejorar sus condiciones de vida fortaleciendo a las instituciones locales. Proporciona apoyo financiero y/o técnico y trabaja básicamente en las áreas de desarrollo productivo, servicios básicos, fortalecimiento institucional, recuperación ecológica y vivienda.

- HIVOS STICHTING HUMANISTISCH INSTITUUT VOOR ONTWIKKELINGSSAMENWERKING (HIVOS) (Fundación Instituto Humanista para el Desarrollo)

<http://www.hivos.nl/> (en holandés e inglés)

E-mail:hivos@hivos.nl

Sede: Raamweg 16, 2596 HL La Haya, Países Bajos

Tel.:(31-70)376-55-00

Fax:(31-70)362-46-00

HIVOS es una organización de desarrollo que trabaja para la emancipación, democratización y reducción de la pobreza en países subdesarrollados. Sus actividades se dirigen a la independencia económica, arte y cultura, desarrollo sustentable, género, prevención del SIDA y derechos humanos. No maneja formularios de solicitud, para establecer contacto se debe mandar una carta con una propuesta y si es de su interés enviarán a un representante.

- INTERKERKELIJKE ORGANISATIE VOOR ONTWIKKELINSSAMENWERKING (ICCO) (Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo)

<http://www.icco.nl/espanol/informacion/> (en español)

E-mail: comm-unit@icco.nl

Sede: Zusterplein 22^a, 3700 AD Zeist, Países Bajos

[Tel:\(31-30\)692-78-11](tel:(31-30)692-78-11)

Fax:(31-30)692-56-14

ICCO apoya proyectos y actividades en el ámbito de: salud, educación, uso sostenible del bosque, desarrollo rural y agricultura sostenible, desarrollo organizacional, microempresas y captación de fondos, democratización y desarrollo de la sociedad civil. No implementa proyectos o programas propios. La iniciativa para los proyectos que ICCO apoya proviene cada vez de las personas mismas y sus organizaciones Sin embargo ICCO contribuye si es necesario en la búsqueda de expertos y asesores, preferentemente locales.

- INTERMON

<http://www.intermon.org/> (en español)

E-mail: info@intermon.org

Sede: Roger de Lluria 15, E-08010, Barcelona, España

Tel:(34-3)482-07-00

Fax:(34-3)482-07-07

INTERMÓN tiene como misión contribuir a generar cambios que hagan posible el desarrollo sostenible de los países del Sur y que permitan alcanzar unas estructuras sociales justas en las relaciones entre los pueblos, fomentando una cultura de la solidaridad. En América Latina tiene trabajo principalmente en Bolivia, Brasil, Colombia, Cuba, Ecuador, el Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Perú y República Dominicana.

Esta financiera actualmente tiene proyectos en común o nexos con la Fundación Rikcharina, en proyectos ecológicos.

- MANI TESE (Manos Tendidas)

<http://www.manitese.it/manitese.htm> (en italiano)

E-mail: info@manitese.it

Sede: Piazzale Gambara 7/9, 20143 Milán, Italia

Tel:(39-2)407-51-65

Fax:(39-2)404-68-90

MANI TESE es una ONG que opera a nivel nacional e internacional para promover la justicia, solidaridad y respeto entre las personas. Apoya proyectos en las áreas de información, desarrollo, educación, agricultura, infraestructura, salud y proporciona ayuda de emergencia en casos de desastres.

- MANOS UNIDAS

<http://www.manosunidas.org/homeNoVers4.htm> (en español)

E-mail:info@www.manosunidas.org

Sede: Barquillo No. 38 -2 E-28004 Madrid, España

Tel:(34-1)308-20-20

Fax:(34-1)308-42-08

MANOS UNIDAS apoya proyectos desarrollados por grupos locales, que permitan mejorar las condiciones de vida y la autosuficiencia comunitaria.

- NEDERLANDSE ORGANISATIE VOOR INTERNATIONALE ONTWIKKELINGSSAMENWERKING (NOVIB)(Organización Holandesa para el Desarrollo Internacional)

<http://www.novib.nl/> (en holandés)

E-mail:info@novib.nl

Amaliastraat 7, 2514 JC,Den Haag, Países Bajos

Tel:(31-70)342-16-21

Fax:361-44-61

Dirección para Centroamérica y México: Apartado 2973, Managua,
Nicaragua

Tel:(505-2)78-25-50

NOVIB colabora con más de 700 contrapartes. En América Latina tiene contrapartes en Guatemala, México, Chile, Colombia y Brasil. Estas contrapartes desarrollan todo tipo de proyectos que se llevan a cabo con la colaboración de la población local, por ejemplo en materia de salud, desarrollo rural, educación, construcción de viviendas y la creación de pequeñas empresas. NOVIB apoya las iniciativas de estas organizaciones, escucha sus ideas y les ayuda a intercambiar sus experiencias al respecto. De esta forma se amplía el uso de aquellos métodos que hayan tenido éxito. Para solicitar su apoyo, se puede pedir un formulario.

2.8 Aspectos que influyen sobre las agencias y organismos no lucrativos.

Al referirnos a aspectos que influyen sobre las agencias y organismos no lucrativos se puede decir que en general son varios, ya que para las ONG es un trabajo constante poderse mantener en nuestro entorno.

En lo general se puede analizar que las ONGs operan por olas, es decir se enfocan en diversas áreas como son Gestión Ecológica, sindicatos, educación, derecho de las mujeres y de los jóvenes, y ahora el tema que más acogida tiene en nuestro país es los discapacitados, por el apoyo que el gobierno ha generado últimamente, por varias ONG,s piensan que las áreas son como modas que se emplean por cierto modo, no con

ello las otras ONGs dejan de cumplir sus actividades, sino que se prioriza o se enfatiza más el apoyo económico local como extranjero.

Sin embargo, se debe tener presente que para las ONGs muchos de los temas ya han sido anticipados, es decir antes de que se destaque ciertos temas ya las ONGs han tenido la iniciativa para canalizarlos de la mejor manera, en temas relacionados como VIH SIDA, derechos de mujeres, derechos de niños, minorías sexuales, y lo ecológico.

Otro aspecto que influye podemos describir al tema de fuentes de financiamiento extranjeras, ya que ha sido de gran relevancia en el desempeño de las actividades sobre las organizaciones no gubernamentales, por cuanto estas han limitado su apoyo económico a nuestro país, al colocar mayor importancia sobre aquellos países en los que existe un mayor índice de pobreza, como es el caso de Asia y África.

En el caso del apoyo obtenido por fuentes del sector público existen diferentes aspectos que estas instituciones piden para acceder a dicho recurso económico, por lo que en algunos casos dificulta su desempeño y en otros facilita el desempeño de la misma.

Además es necesario mencionar al tema del talento humano, ya que al disponer de un recurso económico limitado también tienen que limitar las áreas y departamentos que son indispensables para la organización pero al no disponer de la capacidad económica tienen que restringirse de ciertas áreas.

Por otro lado podría ser el ámbito en el que se desenvuelven las ONGs, como son la Acción Humanitaria, Proyectos de Desarrollo, Investigaciones y Reflexiones,

Sensibilidad y Educación para el Desarrollo, Incidencia Política, es decir depende el enfoque que tenga la ONG para su formación y desarrollo.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA UN MODELO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO Y SERVICIO SOCIAL PARA ORGNANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

En este capítulo desarrollaremos un modelo de gestión para las Organizaciones No Gubernamentales, el cual permita mejorar el desempeño de sus actividades teniendo en cuenta diferentes aspectos para su elaboración, para lo cual hemos visto necesario tener como base una ONG ideal en la cual podemos realizar e identificar las principales debilidades y fortalezas que hacen que una organización pueda crecer, así mismo nos permitirá determinar los diferentes aspectos necesarios para la estructuración de dicho modelo.

3.1 Propuesta para la gestión de los servicios sociales

Sabiendo que la gestión de los servicios sociales son todas las actividades y acciones que realizan las ONGs para generar los servicios en los cuales se desempeña, se debe tomar en cuenta que para ello es fundamental el desenvolvimiento de sus funciones, es decir una ONG tendrá que regirse bajo los fines para los cuales fue creada.

Es por ello que en este capítulo se realizará una Propuesta para un Modelo de Gestión del Desarrollo y Servicio Social, en el cual se desarrollarán diferentes planes, estrategias, métodos y procedimientos, que deben seguir las ONG,s para un buen desempeño de sus actividades, de esta manera las organizaciones no gubernamentales podrán aplicarlo para su gestión.

3.1.1 Análisis de la situación actual

Para implementar un Modelo de Gestión para el desarrollo y servicio social, será necesario y primordial realizar antes un análisis de la situación actual que atraviesan este tipo de organizaciones, para lo cual se deberá tomar en cuenta varios aspectos que influyen en el desempeño de estas organizaciones, como son los aspectos que se relacionan con el entorno económico, político y social.

Inicialmente deberán analizar tanto factores internos como externos que influirán directamente sobre las organizaciones. Los factores internos serán aquellos que la organización puede mejorarlos, es decir que dependen de ella, en cambio los factores externos o exógenos son aquellos sobre los cuales la organización no consigue influir directamente.

a) Factores Internos¹⁵:

- Organización
- Planificación
- Trabajo en Equipo
- Autogestión Económica
- Planificación Presupuestaria
- Capacidad Operativa para la ejecución de proyectos
- Personal Comprometido
- Infraestructura

b) Factores Externos:

- Fuentes de Financiamiento
- Apoyo Económico y facilidades que brinda el Sector Público
- Apoyo Empresarial como fuente de financiamiento.

¹⁵ Factores expuestos del análisis de las autoras en base a las entrevistas realizadas a varias ONGs de la provincia del Azuay

- Políticas y Reglamentos del Estado

Se considera necesario que la ONG, analice e identifique los diferentes aspectos que influirán en el desempeño de las futuras actividades que desarrollaran, de esta manera lograrán fortalecer ciertas actividades, al mismo tiempo que superen dificultades que puedan ocasionarse durante su proceso.

Además deberán analizar la realidad actual que atraviesan las ONGs en cuanto al tema de apoyo económico desde las diferentes perspectivas, es decir el apoyo de fuentes públicas, privadas y de la Cooperación Internacional, este aspecto es de mucha importancia y constituye un eje principal en las organizaciones no gubernamentales.

Deberán identificar los temas que son importantes para las cooperaciones internacionales al momento de otorgar apoyo económico, entre las principales podemos indicar la honestidad, transparencia, integridad, y el prestigio que la organización ha logrado durante su ciclo de participación en la sociedad, de esta manera las cooperaciones y el sector privado confía en que los proyectos que financian se realizaran como fueron propuesto y aprobado.

Es así como las organizaciones no gubernamentales podrán tener un criterio claro al momento de establecer el campo sobre el cual desean incursionar, cuáles serán sus debilidades y oportunidades a las cuales se enfrentarán.

3.1.2 Modelo Servqual

El crecimiento del sector de los servicios sociales en la actualidad ha sido considerable, es por ello que se ha visto la necesidad de desarrollar estrategias para medir la calidad de dichos servicios.

El Modelo Servqual es una herramienta que nos va a permitir definir a la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales del beneficiario y las expectativas que se han proyectado previamente sobre los servicios.

Es por ello que consideramos necesario para las organizaciones no gubernamentales aplicar este modelo para medir la calidad de los servicios que ofrecen, de esta manera lograrán establecer cuales son los aspectos en los cuales la organización debe enfocarse, mejorarlos y fortalecerlos para alcanzar los objetivos establecidos por la Institución. Además a través de esta herramienta de medición podrán reflejar la excelencia de los servicios que ofrecen al momento de enganchar fuentes de financiamiento.

VER ANEXO No. 2

APLICACIÓN DEL MODELO SERVQUAL

Aplicación del Modelo Servqual

En lo que se refiere a la aplicación del modelo Servqual, las ONGs, no han aplicado este Modelo, pues para ellos este modelo implica un gasto adicional de dinero del cual ellas no disponen por lo que no lo han implementado.

Pero dentro de las ONGs se considera de mucha importancia ya que sería una forma de medición y estrategia para mejorar las actividades que realizan, ya que son organizaciones en las cuales la calidad del servicio es muy importante y estarían dispuestas a aplicarla.

Es importa analizar que en la actualidad la mayoría de Organizaciones No Gubernamentales consideran que este tipo de parámetros son aplicables dentro de sus procesos, ya que es una forma de realizarse una autoevaluación y determinar las falencias que poseen y los cambios que tienen que realizar en su estructura.

3.1.3 Administración de los servicios

Para obtener éxito en la gestión de las Organizaciones no Gubernamentales, será necesario mantener y mejorar la calidad de los programas, proyectos o servicios que realicen, esto lo lograrán a través de la Administración de los Servicios.

Este método permitirá a la organización planear, organizar y controlar el desarrollo y la manera de generar los servicios, mediante este sistema se logrará alcanzar los resultados deseados, además será necesario un correcto manejo sobre los servicios, ya que para las organizaciones no gubernamentales es primordial la entrega de un buen servicio a sus beneficiarios ya sea a través de la ejecución de programas o proyectos o simplemente a través de la venta de los servicios que como institución generan, ya que existen muchas de estas organizaciones que reciben donaciones de procedencia nacional o extranjera y para este tipo de apoyo económico depende mucho lo que reflejan las organizaciones a través del servicio o trabajo que realizan.

3.1.4 Estrategias

Las organizaciones no gubernamentales necesitan deberían realizar sus actividades enmarcándose a través de estrategias las cuales les permitan realizar mejor su trabajo y además estas estrategias les permitirá alcanzar un mayor grado de confianza ante sus financiadores, sector público y beneficiarios.

a) Competitividad:

Será necesario que las ONG desarrolle estrategias que permitan mejorar el desempeño de sus actividades, entre las estrategias necesarias tenemos la Competitividad, a través de la cual la organización deberá fortalecer, consolidar y mejorar las actividades que realizan para entregar los servicios o ejecutar los proyectos a su cargo.

La estrategia de Competitividad permitirá mejorar cada día las actividades que realizan, pues en la actualidad existe un sin número de organizaciones que luchan por acceder a fuentes de financiamiento y esto depende muchas veces del estado de la Organización, y al ser una institución competente, que día a día está pendiente por mejorar la calidad de sus servicios, será fácilmente para estas abrirse caminos para alcanzar nuevos propósitos.

Se requiere que todos sus miembros tengan presente cual es la esencia de la ONG, de esta manera lograrán alcanzar las metas propuestas, una mejor gestión para su trabajo y sobre todo ser una organización reconocida por el trabajo que realizan.

Para que la Organización no Gubernamental pueda desarrollar con éxito la estrategia de competitividad deberá:

- Cumplir sus objetivos y metas propuestas de una manera eficiente
- Ofrecer un excelente servicio con calidad
- Crear nuevas propuestas (proyectos) en beneficio de la sociedad.
- Implementar nuevas áreas de servicio.
- Evaluar frecuentemente el trabajo realizado o los proyectos que se han ejecutado.
- Buscar la excelencia en las actividades realizadas, complementando el trabajo con las diferentes estrategias para mejorar la imagen institucional de la organización, de esta manera lograremos alcanzar diferenciación.
- Capacitar continuamente a los miembros de la organización de esta manera, nos aseguraremos de contar con un personal eficiente y capaz de realizar su trabajo.
- Crear y mantener estándares de calidad.
- Crear y mantener una sinergia entre los miembros de la organización y la población meta.

b) Calidad:

Es necesario recordar la importancia que tiene la calidad en la gestión de los servicios, esta estrategia influye directamente sobre la prestación de los mismos y permitirá que la organización pueda demostrar que tiene una gran capacidad profesional para ejecutar sus proyectos, brindando los servicios de la mejor manera.

Se debe tener en cuenta que la calidad tiene que ver con la relación que mantendrán los miembros de la organización no solamente con sus beneficiarios sino también con aquellos que se relacionan con la institución por diferentes razones.

Además será indispensable complementar a la calidad, demostrando que disponen una excelente infraestructura, es decir mostrar un buen ambiente, el mismo que les permita trabajar con eficiencia y entregar un excelente servicio.

Es necesario para la organización fortalecer la estrategia de calidad, ya que por medio de esta su prestigio institucional podrá incrementarse, y esto lo podremos lograr por medio de las siguientes estrategias:

- Evaluar frecuentemente el trabajo que se realiza a través de los diferentes proyectos y los servicios que ofrecen por medio de su autogestión
- Controlar que los proyectos concluyan en el tiempo indicado y con los parámetros establecidos para cada actividad.

- Construir indicadores que permitan evaluar la calidad de los servicios que la organización presta como por ejemplo: Encuestas a los beneficiarios de los servicios, en las cuales se establezca porcentajes para cada pregunta, las mismas que estarán relacionadas con las actividades que realiza o ha realizado la organización, de esta manera podremos conocer como se está realizando el trabajo y sobre todo como lo perciben sus beneficiarios, es así como obtendremos sobre el 100% un porcentaje para evaluar el trabajo y la calidad de los servicios.
- Implementar un buzón de sugerencias, el cual nos permita acoger los criterios positivos y negativos para mejorar el desempeño de la organización.
- Mantener una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, de esta manera podremos mejorar la calidad de los servicios.
- Evaluar los proyectos que se han realizado vs los proyectos propuestos para el año, y de esta manera se identificara como la organización cumple con su trabajo y sus objetivos.

c) Desarrollo de Servicios:

Para las organizaciones no gubernamentales es muy importante generar proyectos, programas o simplemente generar nuevos servicios, ya que el fin por el cual existen es ayudar a la sociedad, y para alcanzar sus objetivos necesitan de recursos económicos y apoyo institucional, lo cual lo pueden generar a través de nuevos proyectos y servicios para ampliar el área en la cual se desempeñan, de esta manera ayudarán a la sociedad y podrán acceder a recursos económicos.

Cabe recalcar que la organización deberá identificar cuáles son los proyectos y servicios a los cuales deberán recurrir para ampliar la gama de los mismos, ya que la sociedad depende mucho del apoyo de las ONGs y es importante conocer cuáles son sus necesidades indispensables para elegir el programa a ejecutar, para ello enumeramos estrategias que permitirán a la organización mejorar y desarrollar nuevos servicios:

- La organización primero deberá asegurarse de que todas las actividades planeadas se estén cumpliendo, de esta manera se podrá crear nuevas propuestas y proyectos.
- Identificar las actividades que la organización puede realizar y determinar dispone de la capacidad operativa y económica para la implementación
- Creación de programas de alfabetización en las zonas más vulnerables de la provincia del Azuay.
- Creación de programas de capacitación en áreas artesanales, en los cuales las personas que no han podido acceder a estudios primarios y secundarios, puedan asistir a estos programas con la finalidad de adquirir conocimientos que les permitan tener un oficio, el cual puedan ejercer en su vida cotidiana, incentivando la creación de microempresas.
- Crear programas de servicios de consultoría de gestión y desarrollo social.

d) Crecimiento:

En la actualidad existen muchas organizaciones que apoyan el desarrollo social, pero es necesario que cada una de ellas pueda proyectarse a largo plazo, es decir que siempre busque los medios con los cuales la organización pueda seguir creciendo en todos los aspectos tanto económicos, talento humano, infraestructura, etc.

Entre algunas estrategias para el crecimiento de la organización tenemos:

- Plantearse metas claras y precisas que permitan a la organización mantener la calidad del servicio.
- Dar un buen trato a los miembros de la organización y mantener siempre en buenas condiciones su infraestructura, esto fortalecerá los planes que la organización se haya proyectado y permitirá generar un crecimiento en la organización.
- Demostrar capacidad institucional para la ejecución de proyectos y desarrollo de nuevos servicios, de esta manera logrará conseguir apoyo del estado para obtener nuevos proyectos.
- Buscar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones internacionales y cooperaciones, las cuales nos permitan acceder a nuevos campos de acción, generando crecimiento para la organización.

e) Diferenciación:

Las organizaciones no gubernamentales deberán tener claro cual es su misión, visión y objetivos, en el momento de realizar su trabajo, ya que existen muchas organizaciones

que se dedican al mismo tema de desarrollo social, y tanto los beneficiarios de los servicios como las instituciones que brindan su apoyo al trabajo que realizan podrán confundirlas, es por ello que se pretende que con esta estrategia cada una identifique el trabajo que desea realizar y a la sociedad a la cual desea dirigirse para entregar su apoyo.

- Mantener la calidad de los servicios que la organización presta, ya que es la característica más importante, tomando en cuenta que existen muchas organizaciones con los mismos fines, pero la diferenciación esta básicamente en la calidad del servicio y del trabajo que se realiza.
- Acortar los plazos en la entrega de servicios y ejecución de proyectos, de esta manera tendremos una ventaja ante la competencia.
- Cumplir con los objetivos, planes y metas propuestas, de esta manera los beneficiarios de los servicios no crearan una mala imagen de la organización.
- Mantener siempre motivado al personal de manera que pueda realizar un trabajo eficiente y los beneficiarios puedan identificar la diferencia entre otras organizaciones.

f) Alianzas estratégicas:

Para fortalecer los servicios sociales será necesario que estas organizaciones formen alianzas estratégicas con gobiernos locales, municipio, ministerios, etc, en general con el estado, instituciones privadas tanto nacionales como extranjeras, esto permitirá además de crecimiento, un apoyo económico para las mismas.

Además es importante indicar que no siempre se tienen todos los elementos o no se dispone de la capacidad operativa para brindar un servicio oportuno o realizar un proyecto adecuado, es por ello que se ha visto la necesidad de que se formen alianzas estratégicas para complementar el apoyo social.

Entre algunas alianzas se puede indicar:

- Buscar entidades públicas que busquen financiar proyectos, en los cuales nuestra organización tenga objetivos en común, de esta manera podremos trabajar en nuevas áreas y en conjunto con el estado.
- Identificar cooperaciones internacionales con las cuales podamos trabajar en conjunto proyectos con objetivos en común, así nuestra organización podrá apoyar con la capacidad operativa para la ejecución del proyecto y la cooperación proporcionará los fondos necesarios.
- Realizar convenios con empresas privadas con posicionamiento en el mercado, el cual nos permita acordar un porcentaje de sus ventas como donación directa a proyectos que ejecute nuestra Ong.

g) Posicionamiento:

Es muy importante que las Organizaciones no Gubernamentales sepan cuales son las principales características y por las cuales creen que pueden alcanzar su posicionamiento.

Además para su posicionamiento será necesario que todos los miembros de la organización conozcan claramente la visión, misión y objetivos de la empresa, con lo cual podrán trabajar en conjunto y caminando todos hacia un mismo fin.

El excelente servicio y la correcta ejecución de proyectos permitirá que puedan de alcanzar también su posicionamiento, entre otros factores tenemos:

- Fomentar continuamente el trabajo que realiza la ONG dando a conocer los proyectos que va a desempeñar.
- Integrar las estrategias de crecimiento, calidad, competitividad, desarrollo de servicios, haciendo que se cumplan todas las actividades propuestas las cuales permitirán mediante una buena ejecución que la organización pueda crear una buena imagen institucional y posesionarse en el sector en el cual se desempeña la organización.

3.2 Planificación Estratégica

Es fundamental que toda ONG diseñe un plan estratégico para el logro de sus objetivos y metas, los mismos que pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la magnitud de la ONG y el entorno en el cual se desempeña. De esta manera se podrá definir la cantidad de planes y actividades que deben ejecutar cada unidad operativa.

En la actualidad toda las ONGs que deciden realizar la planificación estratégica piensan que es fundamental determinar las ventajas y desventajas que tienen y que este sea el punto de partida.

3.2.1 Visión

Al referirnos a visión para una ONG deberá estar enfocada los campos en los cuales va a desarrollarse como institución, además será de mucha importancia que proyecte lo que desea construir hacia futuro, con los esfuerzos y acciones que se ejecuten, para que todo lo que se realice tenga sentido y coherencia.

La visión debe ser compartida, clara, sencilla y de fácil comunicación, la cual mencione hacia dónde quiere llegar y el servicio que brinda.

Es decir, se puede mencionar que la visión es la idea que las fundaciones se proyectan en un determinado tiempo, hay que tener presente que en la actualidad las ONGs han analizado que la visión no se puede enfocar para un largo tiempo, sino que se debe ir modificando según la situación social económica y política en la cual se encuentren.

a) Características de la Visión

Entre las principales características que una ONG debe tener para la creación de su visión son:

- *Integradora.*- Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de todos los que la conforman.

- *Amplia.*- Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo)
- *Realizable.*- Debe ser una aspiración posible y medible.
- *Activa.*- Debe incluir y promover la acción.
- *Realista.*- Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- *Alentadora.*- Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- *Consistente.*- Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- *Difundida.*- Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de preferencia.
- *Flexible.*- Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- *Lenguaje Sencillo.*- Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- *Responsabilidad.*- Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos lo miembros de la organización.

Estos factores son la base para construir la visión de nuestra organización, la cual va a servir de guía para la ejecución de los proyectos.

b) Nuestra Visión por lo tanto será:

Ser una organización sin fines de lucro líder en el desarrollo y apoyo a la sociedad en la provincia del Azuay, con un excelente equipo de trabajo y calidad humana de sus miembros, siendo impulsadora de ideas, métodos y estrategias que ayuden a mejorar el estilo de vida de la comunidad a través de la elaboración y ejecución de proyectos y programas sociales que les permita un mejor modo de vida en su entorno natural y social.

3.2.2 Misión

Partiendo de que la Misión es la razón de ser de una persona, equipo y organización, lo que le permite existir, y lograr su sostenibilidad en el tiempo, se puede entender que la declaración de Misión describe el propósito general y central de la organización para que se cree un ente, es decir engloba lo que la organización es hoy.

Es importante que para construir la misión de una ONG no se confunda a la Misión con el "Lema" de la organización, ya que un lema puede manifestar un principio de la fundación, mas no proyecta a la misión, como algo permanente y duradero, en estos casos es probable que de la Misión se derive del lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

La aplicación principal de la misión de las ONGs, será servir como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a consideración.

a) Nuestra Misión por lo tanto será:

Mejorar las condiciones de vida de los sectores marginales de la Provincia del Azuay, mediante la aplicación de proyectos que sean sostenibles y garanticen un crecimiento de desarrollo integral, creativo en todas las áreas, ya sea en una necesidad material, emocional y espiritual, propiciando los cambios necesarios que contribuyan a la erradicación de la pobreza, en armonía con la sociedad y el medio ambiente, con calidad, honestidad y solidaridad del personal, buscando siempre superar las expectativas del entorno con un normal desenvolvimiento y participación de la sociedad.

3.2.3 Valores

Para las ONGs los valores son principios considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos, por ello los valores son los pilares que le brindan a las ONGs, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión, por lo que cuando en una organización deciden enunciarlos o replantearlos, deben trabajar con un mínimo de 5 y máximo de 7 valores, ya que son los necesarios para que una ONG pueda fortalecerlos, una cantidad mayor no es recomendable porque perderían fuerza.

Cuando la misión, la visión o los valores, dentro de la ONG no son compartidos, genera problemas, por lo que es recomendable para el bienestar de las ONGs y para el buen funcionamiento sean construidas en común y con el mismo objetivo para alcanzar una misma meta.

Los valores no deben ser elaborados únicamente por la dirección de la organización o por la persona asignada por esta, sino debe ser el resultado de un trabajo en equipo, por lo que se debería poner en práctica en las ONGs para que el desempeño de las mismas sea eficiente para la sociedad, y no quede solo en enunciados de la organización sino representen los esfuerzos hacia las metas propuestas.

a) Los valores que deben prevalecer en nuestra fundación son:

1. *La Generosidad.*- La gran mayoría de las fundaciones y ONGs tienen recursos escasos, y es por ello que se debe emprender iniciativas, para poner parte de nuestro tiempo a disposición de las personas que las lideran y contribuir de otra forma con su labor.
2. *La Aceptación.*- Se debe considerar y aceptar que todos los trabajadores de un ONG deben tener las mismas oportunidades que los profesionales de la empresa privada, siempre y cuando no incumplan los valores y principios elementales de la sociedad.
3. *La Lealtad.*- Se debe tener presente que la lealtad facilita un mejor encuentro con los beneficiarios de los procesos de una ONG y fomenta la natural convivencia con otras asociaciones y personas desde el más absoluto respeto.

4. *La Humildad.*- Este valor se debe enfocar en el crecimiento y desarrollo de las personas que dan vida a las ONGs, y fundaciones, es decir personas en riesgo de exclusión social y/o profesional y aquello en lo que han puesto su compromiso, olvidándonos de nosotros mismos, nuestros egos y/o reputaciones personales. La persona verdaderamente importante es el trabajador de la ONG/Fundación y el beneficiario final de los proyectos.
5. *Sentido de Responsabilidad Social.*- Una ONG debe ser consciente de que su labor contribuye en alguna medida a la mejora de la sociedad y a que esta sea un poco más justa, brindando una oportunidad a "la igualdad de oportunidades".
6. *Solidaridad.*- Promover la creación de vínculos solidarios, como compromisos activos de logro de una vida digna de las personas, entre los donantes y las comunidades que reciben su ayuda.
7. *Excelencia.*- Actuar con rigor y eficiencia en la aplicación de los recursos que la sociedad le confía, procurando la mayor eficacia posible en el desempeño de su labor.
8. *Transparencia.*- En todo los procesos que realiza, todos los recursos y bienes que disponga la organización deben ser para los fines por los cuales la organización fue creada.
9. *Independiente.*- Las decisiones internas de nuestra ONG serán tomadas de forma autónoma y con absoluta libertad.

3.2.4 Objetivos

Dentro de las ONG los objetivos representan por un lado lo que la sociedad espera que cumpla una ONG y por otro, aquellas otras magnitudes fundamentales para conducir su gestión, planteadas en términos de logros, partiendo de este análisis, se ha elaborado los objetivos para nuestra ONG.

a) Objetivos General:

Contribuir al desarrollo de la sociedad generando propuestas que permitan la mejora continua en la gestión de la Organización, las cuales nos permitan alcanzar los mejores niveles de calidad en los servicios, para incrementar la participación en el mercado.

b) Objetivos Específicos:

- Buscar siempre la equidad, justicia social y la disminución de la pobreza, en todos los programas que ejecuta la organización.
- Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la sociedad
- Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas
- Promover los derechos humanos de las personas, a través de la información y capacitación.
- Conseguir e incrementar los recursos económicos a través de la gestión de nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer el área financiera

- Capacitar permanente al personal para conseguir el desarrollo sostenible de la organización.
- Generar siempre la integración, participación plena y efectiva de las personas
- Fortalecer el ambiente de la organización, de esta manera se evitará conflictos al momento de realizar el trabajo
- Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas
- Desarrollar una estrategia flexible que integre la planificación y dirección para cumplir sus objetivos.

3.2.5 FODA

El FODA es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia de desarrollo, es decir es el medio o camino que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la ONG permitiendo de esta forma obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por todos dentro de la ONG.

a) Fortalezas

Son aspectos o características inherentes que representan ventajas para alcanzar los objetivos trazados para el desarrollo de programas, proyectos y prestación de servicios, entre las principales tenemos:

- 1) Prestigio e imagen y experiencia institucional
- 2) Personal y equipo técnico con experiencia y altamente preparado
- 3) Trabajo en equipo, es decir su clima laboral y social es estable (buenas relaciones)
- 4) Capacidad instalada que posee.
- 5) Contar con propuestas filosofías, políticas y metodologías de trabajo propias.
- 6) Realizar autogestión, costos razonablemente más bajos que el sector privado.
- 7) Contar con fuentes de financiamiento o recursos estables en algunos casos.
- 8) La capacidad de adaptación al entorno, conocimiento de la realidad de la zona de intervención.
- 9) Capacidad de gestión para nuevas financieras y nuevos proyectos.
- 10) Los valores éticos que defienden.
- 11) Tienen grados aceptables de credibilidad.
- 12) Contar con una especialidad clara de trabajo.
- 13) Mayor apertura a la colaboración entre entidades.
- 14) Implementan la participación

b) Oportunidades

Son situaciones, recursos, o características externas que podemos aprovechar para lograr las metas de nuestra organización, destino, área protegida, o comunidad, entre las principales tenemos:

- 1) Capacidad de llegada a rincones apartados, donde el Estado no llega o llega poco
- 2) La proximidad a los problemas y necesidades sociales y el conocimiento de la realidad.
- 3) Convenios con el Sector público para la ejecución de proyectos
- 4) Ampliación de nuevos servicios
- 5) Apoyo de la Cooperación internacional para financiar proyectos.
- 6) Poseer financieras aliadas constantemente.
- 7) Redes e iniciativas de Economía Solidaria.
- 8) Aceptación y credibilidad en el territorio.

c) Debilidades

Son aspectos o características internas que representan desventajas para alcanzar los objetivos trazados para nuestro destino, sitio, organización o proyecto, pero que está dentro de nuestro alcance el superarlas, reducirlas, o convivir mejor con ellas, entre las principales tenemos:

- 1) No contar con un plan estratégico institucional.
- 2) Insuficiencia de recursos económicos, que genera inestabilidad de los proyectos
- 3) No contar con recursos propios, como un local propio.
- 4) Dificultades para conseguir fondos extranjeros y nacionales.
- 5) No contar con enfoque de género, en algunos casos.
- 6) Escasez de recursos humanos y el desgaste personal.
- 7) Recarga de trabajo en Directivos y algunas personas.
- 8) Falta de políticas internas de formación y actualización de personal.
- 9) Falta de sistematización de los procesos.
- 10) No contar con herramientas y mecanismos adecuados de evaluación (personal, proyectos y organización).
- 11) Insuficiencia de seguimiento y evaluación de los programas en ejecución lo que afecta la planificación, comunicación y gestión.

- 12) Inestables políticas de largo plazo, lo que complica la generación de nuevas oportunidades de trabajo.

d) Amenazas

Son aspectos o características externas, que representan desventajas para nuestro destino, sitio, organización o proyecto, sobre los cuales no tenemos control directo, pero debemos considerar para fijar objetivos realistas y diseñar estrategias para minimizar su impacto adverso sobre nuestras metas, entre las principales tenemos:

- 1) Inexistencia de una ley específica para las ONG
- 2) Planteamiento del Gobierno hacia las ONGs.
- 3) Mala imagen que se percibe de las ONGs.
- 4) Políticas impuestas del Gobierno.

3.3 Estrategias Publicitarias

Las estrategias publicitarias dentro de la organización pueden resultar complicadas ya que no disponen de los recursos para realizar un buen plan de publicidad, por ello es necesario definir los campos en los cuales puede actuar y la forma en la que puede darse a conocer en la sociedad.

Se debe tener presente que la publicidad que nosotros vamos a proyectar se basa en dar conocer que es lo que hacemos y como lo hacemos, es decir que la gente conozca los motivos por el cual se crean las ONG y la situación actual en la que vivimos. Por lo tanto las entre las principales estrategias publicitarias que deberá tener nuestra ONG serán:

- *Publicidad Boca a Boca.*- Por medio de la ejecución de los proyectos, se puede dar a conocer a la organización, y ganarse una excelente referencia por el trabajo de realiza con la sociedad.
- *Creación de una Página Web.*- es una estrategia que nos permitirá obtener una ventaja competitiva, ya que en ella podremos dar a conocer a la organización, sus campos de acción, y áreas a fin, en la cual el interesado pueda dejar sus comentarios o sugerencias ya sea para recibir nuestra ayuda o para mejorar nuestros servicios.
- *Realizar una campaña enfocada en la calidad y servicios de nuestra ONG.*- Dar a conocer por medio de un comercial innovador, la finalidad de nuestra ONG, los campos en los que trataremos de ayudar a la sociedad, y que es lo que buscamos con ello, para ello se utilizara los diferentes medios de comunicación y los avances tecnológicos que estén disponibles para nuestra organización.
- *Eventos:* A través de esta estrategia publicitaria las organizaciones pueden llamar la atención tanto de los beneficiarios de sus proyectos como de las posibles fuentes procuradoras de fondos, lo que podrán realizar es eventos especiales como inauguración de proyectos, y promoción de nuevos servicios, etc.

3.3.1 Relaciones Publicas

Por medio de las relaciones publicitarias las ONGs podrán crear una imagen corporativa, la cual deberá tener la misión de tomar las acciones necesarias para definir claramente lo que quiere proyectar a la población.

Las ONGs por medio de las relaciones publicitarias tienen el propósito de informar, persuadir y motivar, utilizando diferentes estrategias, en donde sobresale lo persuasivo, es decir predomina el aspecto más emocional; en este sentido, sus mensajes manejan el sistema de valores vigente en la publicidad general.

El éxito de las relaciones públicas se logrará a través de una conducta ética que la ONG tenga y sobre todo en la búsqueda de la excelencia, estas características permitirán alcanzar una identidad corporativa.

Se debe tomar en cuenta al momento de la elaboración del plan estratégico sobre todo en el lema, su misión y visión, ya que estos deben ser claros, para que al momento de darlos a conocer sea de fácil entendimiento tanto para sus miembros como para la sociedad en general.

a) Principales Herramientas De Las Relaciones Públicas

- *Publicaciones:* Será necesario que las organizaciones se apoyen en materiales como folletos, trípticos, revistas en las cuales se puedan dar a conocer y poder llegar hacia el mercado meta.

- *Patrocinios:* Las organizaciones podrán promover su imagen corporativa en eventos que estén afín con el cual la organización se ha creado, participando en espacios relacionados a la misión de la organización.
- *Noticias:* Las organizaciones deberán tomar en cuenta de que las principales tareas de los profesionales de relaciones públicas, son encontrar noticias favorables acerca de la institución, por lo que deberían lograr que los medios de comunicación den entrada a los proyectos que se desarrollan y se van a ejecutar a futuro.

3.4 Propuesta de una Estructura Organizacional necesaria

Para poder realizar una propuesta de una estructura organizacional es necesario tener presente que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre todo el equipo de trabajo, para que una ONGs sea exitosa debe tener una estrategia, que le permita construir el tipo de estructura organizacional, es decir tener un elemento que le ayude a plantear cada una de las acciones que se desarrollan en las organizaciones, para poder dar a conocer el impacto que tienen los proyectos que realizan las ONGs.

Toda ONGs debe elaborar mecanismos de auto-gestión y funcionamiento de la organización que le permitan desarrollar los procesos organizacionales necesarios para

mantener estándares de calidad, ya que la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

3.4.1 Planificación.

La planificación en nuestra ONG será elemental para encaminar todas las actividades que se deben realizar dentro de cada uno de los proyectos, es decir por medio de la planificación se podrá analizar los procesos y planes que tenga la ONG, para poder identificar y determinar las oportunidades y peligros que tenga en la actualidad y los que se puedan presentar en el futuro, es decir por medio de la planificación se puede dar a conocer lo que esta haciendo y como va a ejecutar los proyectos nuestra ONG.

La Planificación está relacionada con el largo plazo y con la gestión, así como con la obtención de información básicamente externa, por eso es importante tener presente que la planificación deberá actuar en todos los campos y acciones que emprenda entre los principales están:

- *Ayuda a diseñar el futuro.*- Busca la forma para poder tener concordancia con los cambios que se producirán en el entorno, tomando las mejores decisiones

- *Tener Efectividad.*- En la organización se debe tomar las medidas necesarias para adaptarse con facilidad a los cambios que se van produciendo en el entorno.
- *Ser Eficaz.*- Dentro de nuestra ONG la eficacia es el factor que permitirá medir las metas y resultados según lo planificado.
- *Ser Eficiente.*- La organización deberá utilizar todos los insumos de acuerdo a lo planeado.
- *Planificar la creación de un nuevo servicio.*- Verificar que este haya sido tomado en cuenta en el presupuesto, de esta manera no habrá inconvenientes al momento de su ejecución.

3.4.2 Organización.

En las organizaciones no gubernamentales la organización es una herramienta importante que le permite identificar y clasificar las distintas actividades que debe ejercer y el campo en el cual desean desenvolverse.

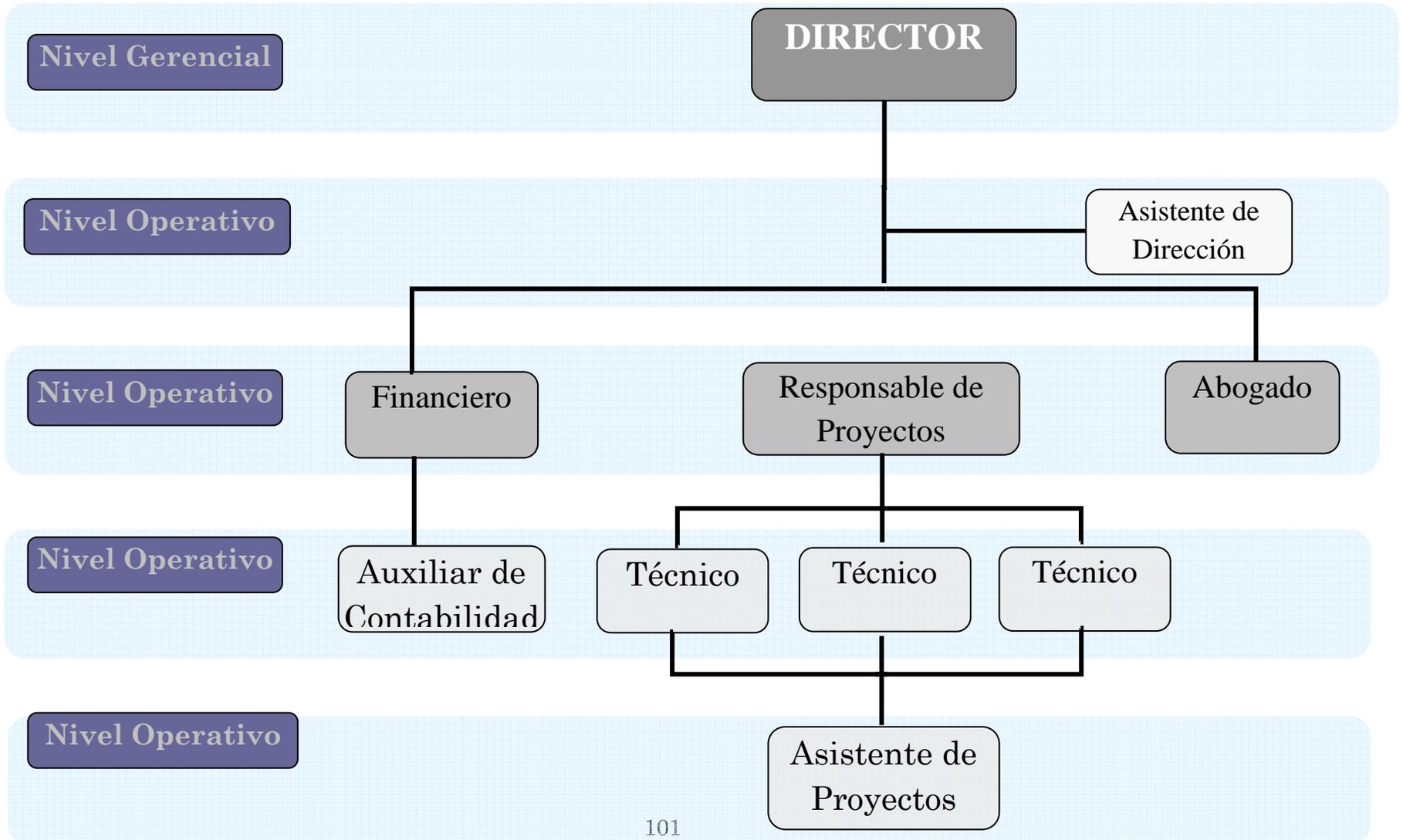
Para que una ONGs pueda tener una buena organización es necesario definir ciertos factores como son los objetivos planteados por la organización que sean previsor y realizables, ya que serán el eje para la organización.

Para que una ONG pueda tener una excelente organización debe tener presente:

- Es fundamental fijar los deberes, derechos y actividades a seguir de cada uno de los proyectos que tiene la ONG,
- Definir las competencias y tareas que cada persona que forme parte del proyecto tendrá que realizar.
- Es necesario crear y cumplir un proceso, en el cual se definan los recursos económicos y humanos que deba poseer una organización no gubernamental
- Se deberá realizar la asignación de responsables por cada proyecto, quien será el encargado de supervisar y tomar las decisiones necesarias para la ejecución del proyecto encomendado.
- La Organización deberá gestionar y analizar posibles fuentes de financiamiento para ejecutar nuevos proyectos y poder incrementar beneficios para la sociedad, así también lograra alcanzar un crecimiento para la organización.
- Para implementar nuevos servicios es necesario analizar e identificar cuáles son las actividades a las cuales la organización se podría enfocar y que están acordes a sus objetivos, además deberá analizar si cuenta con la capacidad operativa y financiera para su implementación.

Dentro de la organización es necesario tener un organigrama el cual dará a conocer interna y externamente como se encuentra establecida nuestra organización.

a) *Organigrama*



b) Perfil de Puestos

- ***Perfil del Director***

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Director
- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área ejecutiva

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido será una persona con los conocimientos y criterio para la toma de decisiones, con la preparación y capacidad necesaria para representar a la institución en todo los ámbitos.

Detalle De Funciones

- Representante legal de la organización
- Promover convenios interinstitucionales en la provincia del Azuay que permita cumplir los objetivos
- Control general de los proyectos y de su fiscalización

- Resolución de conflictos mediante la toma de decisiones en problemas que afectan la continuidad de los proyectos de la organización
 - Dirigir y supervisar los avances y resultados de los programas de desarrollo organizacional
 - Diseñar y evaluar el sistema de participación y estructuración social
 - Buscar una mejora continua de la organización
 - Integra y desarrolla reuniones de su equipo de trabajo, que planifique, evalúe y mejore los resultados del trabajo en todas las áreas
- ***Perfil del Responsable De Proyectos***

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Responsable de Proyectos
- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área Operativa

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido deberá tener la responsabilidad para guiar y controlar de los proyectos que emprenda la organización, quien sea líder y pueda emprender un trabajo en equipo con las personas que este a cargo.

Detalle De Funciones

- Coordinar los frentes de trabajo de los proyectos de la organización
- Elaborar planes, programas y proyectos a nivel provincial en el ámbito de la gestión y desarrollo social
- Controlar la ejecución y el personal de cada proyectos
- Supervisar y planificar las actividades en la ejecución de los proyectos
- Elaborar análisis de precios y rubros que intervienen en los proyectos
- Dar seguimiento de los proyectos de la organización
- Elaborar agendas y cronogramas de trabajo

- ***Perfil del Técnico***

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Técnico
- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área Operativa

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido será una persona que tenga experiencia en manejo de proyectos y programas, que tenga la capacidad y precisión de resolver problemas que se presenten en el trayecto del proyecto

Detalle De Funciones

- Realizar inspecciones para la ejecución de proyectos en la comunidad
- Realizar informes sobre las inspecciones realizadas y de las actividades en la ejecución de los proyectos
- Realizar estudios técnicos
- Diseñar y elaborar proyectos
- Mantener una vinculación con la comunidad
- ***Perfil del Asistente de Proyectos***

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Asistente de Proyectos

- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área Operativa

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido será brindar soporte en la ejecución de los proyectos, apoyo en las actividades, e informes que se encuentre al frente del proyecto.

Detalle De Funciones

- Dar asistencia técnica en los procesos
- Apoyar en las actividades que se realicen para la ejecución de los proyectos
- Archivar la información de respaldo de seguimiento y evaluación de los proyectos
- Acompañar a los equipos técnicos de las diferentes actividades de los proyectos

- ***Perfil del Financiero***

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Financiero
- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área Operativa

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido será una persona que tenga la eficacia en la coordinación y supervisión en el área financiera, manejo de presupuestos, contabilidad y auditoría.

Detalle De Funciones

- Estructurar y elaborar el presupuesto de la organización y sus reformas
- Establecer metodologías e instrumentos que permitan mejorar los procesos financieros
- Coordinar con los responsables de proyectos en las etapas correspondientes de la estructuración y formulación del presupuesto por proyecto a ejecutar
- Certificar la disponibilidad presupuestaria para la ejecución de proyectos
- Dirigir y supervisar las actividades presupuestarias de la Institución
- Elaborar documentos contables
- Coordinar y supervisar el control de gastos e ingresos con relación al presupuesto

- Llevar la contabilidad de la organización con transparencia y honestidad
- Elaborar informes de reportes de los estados financieros

- *Perfil del Auxiliar Contable*

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Auxiliar Contable

- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área Operativa

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido será una persona que sea soporte en el área de contabilidad que tenga conocimientos en manejo de presupuestos, cartera y transacciones financieras.

Detalle De Funciones

- Archivar documentación contable e informar de las entidades con las que se realizan los convenios sobre las transparencias realizadas

- Llevar el control de las garantías de los contratos
 - Apoyar en el registro de control de inventarios, el manejo o gestión de cartera y conciliaciones bancarias
 - Colaborar en la preparación de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.
- *Perfil del Abogado*

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Abogado
- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área Operativa

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido deberá ser una persona con los conocimientos en el campo de las leyes, tener la preparación necesaria para ser un representante legal de la organización.

Detalle De Funciones

- Ejercer la representación judicial y extrajudicial y definir la posición jurídica Institucional ante las instancias que corresponda
 - Revisar y legalizar convenios y contratos
 - Asesorar legalmente de la organización
 - Controlar y dirigir el área judicial de la organización
- ***Perfil de la Asistente de Dirección***

Identificación Del Puesto

- Nombre del puesto: Asistente Administrativa
- Sección de la empresa a la que corresponde el puesto: Área

Descripción Del Puesto

Propósito general del puesto: El talento requerido deberá realizar funciones de apoyo y coordinación en todas las actividades de la organización, atención a los usuarios, seguimiento de trámites y relaciones con las instituciones externas, dando soporte en los procesos administrativos.

Detalle De Funciones

- Manejo de agenda ejecutiva
- Enviar documentos, oficios e informes
- Recolectar y recibir documentos, oficios e informes
- Realizar seguimiento de los trámites
- Archivar los documentos, oficios, e informes
- Atender requerimientos de información de usuarios Internos y Externos

3.4.3 Dirección:

Este principio de la Administración permitirá a las ONGs poner en marcha la planeación y organización, a través del cumplimiento de los objetivos y planes propuestos de los miembros de la organización, complementando la comunicación y motivación.

Es necesario que la persona responsable de la ONG pueda demostrar la calidad en los servicios o proyectos que esta ejecuta y esto se logrará a través de la supervisión, motivación y comunicación.

Las Organizaciones no gubernamentales deberán integrar elementos importantes que le permitan ejecutar eficientemente el principio de la dirección:

- Ejecutar los planes y que estos sean realizados por las personas asignadas según el cargo que desempeñan, deberán considerar importante además que se genere motivación para los miembros de la organización, como reconocimientos por cumplimiento de objetivos, incentivos, etc., de esta manera los miembros de la institución seguirán cumpliendo eficientemente su trabajo.
- La comunicación es indispensable en cualquier proyecto o prestación de servicios que la organización realice, ya que con esta herramienta se puede realizar un mejor trabajo y de manera coordinada de manera que no existan vacíos en ninguna parte del proceso.
- También es importante que exista una supervisión del trabajo que se está realizando con ello se determinara a tiempo los errores que se puedan estar cometiendo y corregirlos a tiempo, solo de esta manera se podrá alcanzar las metas propuestas por la organización.

Dentro de cualquier organización la dirección juega un papel muy importante para su administración ya que a través de la herramienta de la administración se puede lograr la realización efectiva de todo lo que se ha planificado, a través de la toma de decisiones de la directiva, y es de esta manera como se vigila que se cumplan todas las órdenes emitidas.

La dirección debe tratar de mantener buenas relaciones entre sus directivos y lo demás miembros de la organización, además deberá tener en cuenta cómo va llevar a cabo el liderazgo y de la planificación e integración de todas las áreas de la ONG.

3.4.4 Talento Organizacional.

Las Organizaciones no Gubernamentales deberán tomar en cuenta que el talento humano es considerado el elemento más importante dentro de la organización ya que solamente de ellos depende la ejecución o no de los proyectos, es por ello que deben realmente sentirse que forman parte de la organización y realicen el mejor trabajo.

Es por ello que se considera necesario para el desarrollo del talento organizacional dentro del ONG, se desarrollen actividades que permitan mejorar su desempeño:

- Mantener una excelente relación entre los miembros de la institución y los directivos de la misma, pues solamente de esta manera se lograra tener y conservar un buen ambiente de trabajo.
- Se considera indispensable que las ONGs puedan definir y delimitar las funciones de cada uno de sus miembros dentro de la organización, con ello podrán realizar un trabajo eficiente.
- Seleccionar al personal que los acompañara en su labor social tomando en cuenta sus perfiles, competencias, es decir aquellas características que deberían ir acorde al puesto asignado en la institución.
- Crear y fomentar una cultura organizacional que permita dinamizar la organización, de esta manera se motivara a sus integrantes y estos podrán ejecutar de mejor manera su trabajo, así podrán cumplir los objetivos y metas fijadas.

- Motivar al personal a través de reconocimientos por el trabajo eficiente que han realizado, de esta manera sus miembros estarán motivados y realizarán bien el trabajo que por sus capacidades a ellos, ha sido asignado.
- Realizar y mantener el trabajo en equipo de esta manera las actividades que se realice siempre estarán coordinadas.

3.5 El Financiamiento para el Desarrollo Local Sostenible

Para tener éxito en el financiamiento para el desarrollo local sostenible es necesario, realizar primero un análisis sobre aquellas instituciones procuradoras de fondos, a las cuales podamos acceder para obtener recursos, después se determinará aquellas instituciones con las cuales se tiene objetivos en común y se gestionará los recursos para poder ejecutar los proyectos.

3.5.1 Diagnostico de las Instituciones Procuradoras de fondos

Para obtener un diagnóstico de las Instituciones Procuradoras de fondos se deberá realizar sondeos cualitativos a través de grupos focales al personal que trabaja en la fundación, también se podría realizar reuniones de ajustes, es decir establecer reuniones con el personal de más experiencia en la fundación y que puedan brindar un aporte metodológico a la propuesta del plan estratégico, según sus experiencias.

Otra forma para obtener un diagnóstico sería realizar talleres donde se recuperen contenidos de importancia de la fundación en sus inicios, el cual permita efectuar un diagnóstico FODA para el diseño de la planificación.

Mediante estas herramientas la ONG logrará diagnosticar cual es su situación y podrá realizar los cambios o ajustes necesarios para que puedan realizar eficientemente su trabajo.

3.5.2 Posibles fuentes de financiamiento de proyectos de desarrollo

Para las ONGs es muy importante acceder a fuentes de financiamiento tanto públicas como privadas, nacionales como extranjeras y para ello será necesario que se determine cuales son las posibles fuentes de financiamiento a las cuales pueden acceder según el campo en el cual se desarrollan.

En cuanto al sector público tenemos a los diferentes ministerios y municipios que apoyan a proyectos de desarrollo y además buscan trabajar en conjunto con las organizaciones en proyectos en los cuales el estado no cuenta con la capacidad operativa para hacerlo.

Es por ello que las organizaciones no gubernamentales deben tener en cuenta aspectos fundamentales como el tipo de proyecto que apoya el sector público y cual está acorde con las actividades que la organización realiza, además es importante que tengan en cuenta los requisitos que exigen para trabajar con una organización no gubernamental, sobre todo los documentos legales actualizados (RUP, RUC actualizado), deben estar al día con el SRI, para que no tengan inconvenientes al momento de trabajar con estas instituciones.

Si nos enfocamos en el sector privado podemos indicar que se debería buscar vínculos con la cooperación internacional, según el proyecto y el fin con el cual se ha creado la organización, de esta manera se podrá establecer vínculos con la cooperación internacional ya que para ellas es importante que al brindar apoyo económico para financiar proyectos, la organización beneficiada este a fin a sus objetivos.

Además la organización deberá siempre reflejar honestidad, transparencia, responsabilidad, seriedad en el trabajo que realizan y sobre todo que cumpla con los objetivos propuestos, ya que la cooperación internacional toma mucho en cuenta estos aspectos para brindar apoyo, además que en algunos de los casos es la cooperación la que busca a la organización no gubernamental para proporcionar ayuda y son estos aspectos los que influyen para dicha ayuda.

En cuanto a las fuentes de financiamiento privado nacional, existen muy pocas organizaciones que brindan su apoyo, pero las ONGs deberían realizar un proyecto y presentarlo a empresas importantes de la provincia las cuáles puedan interesarse en brindar su apoyo para la ejecución, ya que para dichas instituciones también es importante trabajar en la responsabilidad social.

3.5.3 Gestión para la procuración de fondos

Muchas de las ONGs han experimentado las dificultades para conseguir los recursos económicos para ejecutar un proyecto, esto se puede dar porque las organizaciones se no han logrado identificar las agencias e instituciones de cooperación y crédito (nacional o internacional) que trabajan temas de desarrollo sostenible, pues no existe información al respecto.

Por otro lado, existe una serie de condicionamientos que las agencias e instituciones financieras definen para la entrega de los recursos financieros. Todo organismo de apoyo (internacional o nacional) tiene un mandato y políticas de acción que delimitan su agenda de cooperación técnica y/o financiera. Los planes de cooperación se ajustan a los enfoques que cada financista define para un periodo de trabajo (3, 5, 10 años o más). Es por ello que se debe conocer con claridad el enfoque y las líneas de cooperación de cada fuente de financiamiento

Las instituciones procuradoras de fondos tienen diferentes ideologías, es por ello que resulta complicado establecer un solo criterio sobre ellas, pero es importante indicar que el fin de todas ellas es apoyar a los sectores que según su criterio necesitan de su ayuda para alcanzar los diferentes objetivos.

Es importante que las organizaciones no gubernamentales analicen al momento de realizar la gestión de la procuración de fondos cuales son las instituciones que apoyaran su trabajo, y cuáles son las pautas o requisitos que estas exigen y que la ONG debe cumplir para recibir su apoyo, de esta manera en el momento de realizar el proyecto no exista ningún inconveniente.

Además será necesario identificar cuáles son los proyectos que con más frecuencia apoyan las instituciones procuradoras de fondos para poder presentar proyectos con los formatos que estas instituciones requieren, de esta manera no se perderá el tiempo elaborando proyectos y luego cambiar porque no coinciden los formatos.

VER ANEXO No. 3
PROCEDIMIENTOS PARA LA NEGOCIACIÓN Y PROCURACIÓN DE
FONDOS

3.5.4 Propuesta de un presupuesto anual

Para realizar una propuesta de presupuesto anual para una ONGs es necesario definir los proyectos que se van a ejecutar en el año, ya que de ellos se derivaran los ingresos y egresos de la institución, por ello es necesario que para realizar el presupuesto se tome en cuenta:

1. La principal es la cooperación bilateral y la de ONGs internacionales cuyos fondos provienen de grupos de acción solidaria localizados en los países desarrollados.
2. Recursos propios provenientes de la prestación de servicios y de activos institucionales
3. Contratos con el Estado para la ejecución de proyectos, especialmente aquellos financiados con recursos de la cooperación multilateral y bilateral.
4. Otras fuentes de financiamiento eventual

Es por ello que uno de los principios de toda ONG debe ser que los recursos obtenidos por las ONGs no son de libre disponibilidad, solamente pueden ser gastados en base a presupuestos aprobados y casi siempre, esta sujetos a auditorías realizadas por los propios donantes o de carácter externo, es decir su patrimonio siempre deberá ser orientado a financiar las actividades propias de los proyectos.

Para realizar una propuesta de presupuesto para ONGs es necesario que esté vinculado con el corto plazo, es decir consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, especificando cuantías y responsables.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

VER ANEXO No. 4

PRESUPUESTO ANUAL PROPUESTO

3.6 Gestión de Control

Se puede decir que la gestión de control en las ONGs debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados utilizando de la mejor manera los recursos disponibles como son los recursos técnicos, humanos, y financieros.

La gestión de control nos permitirá evaluar diferentes factores de la planificación estratégica que se han establecido, con el objeto de establecer parámetros e indicadores a través de los cuales se pueda reflejar un control sobre las actividades realizadas.

Es importante dentro de la gestión del control de las ONGs establecer los fines específicos que buscan como el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos, transmitir y comunicar la información necesaria para la

toma de decisiones, coordinar las actividades encaminando eficientemente a la consecución de los objetivos.

Dentro del proceso de gestión del control es importante la evaluación, es decir las metas planteadas se logran gracias a las personas que conforman la fundación, y la valoración de las metas es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro, para esto la motivación es el impulso que a través de la ayuda a todo responsable de un proyecto es de vital importancia para la éxito de los objetivos.

3.6.1 Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card

La construcción del cuadro de mando integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.¹⁶

Determinación de los Objetivos Estratégicos

a) Objetivos Financieros:

- Conseguir e incrementar los recursos económicos a través de la gestión de nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer el área financiera.

¹⁶ ROBERT S. Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición – Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002, p 305

b) Objetivos Beneficiarios y/o Usuarios:

- Buscar siempre la equidad, justicia social y la disminución de la pobreza, en todos los programas que ejecuta la organización.
- Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas

c) Procesos:

- Impulsar procesos de desarrollo integral y desarrollo sostenible, con el fin de alcanzar un cambio dentro de la sociedad
- Promover los derechos humanos de las personas, a través de la información y capacitación.
- Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas
- Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y dirección para cumplir sus objetivos.

d) Objetivos Aprendizaje y conocimiento:

- Capacitar permanente al personal para conseguir el desarrollo sostenible de la organización.
- Generar siempre la integración, participación plena y efectiva de las personas

- Fortalecer el ambiente de la organización, de esta manera se evitará conflictos al momento de realizar el trabajo

VER ANEXO No. 5

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PORPUESTO

VER ANEXO No. 6

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FUNDACIÓN DONUM

VER ANEXO No. 7

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FUNDACIÓN
RIKCHARINA**

VER ANEXO No. 8

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FUNDACIÓN PASES

VER ANEXO No. 9

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO

Conclusiones de la Aplicación del Cuadro de Mando Integral:

Para realizar un análisis y la aplicación del cuadro de mando integral se realizó un sondeo en varias organizaciones de la ciudad de Cuenca, en las cuales se pudo observar que existe un desconocimiento de esta herramienta que muestra cuando las

organizaciones y sus miembros alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, por lo que se ha planteado un cuadro de mando integral base.

Al desarrollar este cuadro se pudo determinar que si es aplicable esta herramienta, ya que las organizaciones cuentan con un plan estratégico, en el cual se establecen los objetivos, metas, y se generan las principales estrategias para el cumplimiento de programas y proyectos y evalúan los resultados obtenidos, en algunos casos ciertas organizaciones enfocan mas los resultados obtenidos de manera cualitativa y no cuantitativa, por lo que les resulta difícil establecer porcentajes de cumplimiento en los indicadores, pues al identificarse como una organización sin fin de lucro, lo más importante para ellas es la calidad del servicios, pero existen otras organizaciones que tienen claramente definidos estos parámetros.

Por esta razón creemos conveniente la aplicación del Cuadro de Mando Integral a las Organizaciones no Gubernamentales, para determinar su funcionamiento y en que sirve su aplicación ya que trabajan con proyectos y programas en los cuales pueden definir claramente los parámetros que conforman el cuadro de mando.

Para poder realizar la aplicación del cuadro de mando integral se realizaron algunas simulaciones en las cuales se pudo definir ciertos parámetros importantes que hacen que este tipo de organizaciones se mantenga en el tiempo, por lo que es necesario que toda organización proyecte un promedio de cinco convenios entre programas y proyectos durante el año, los mismos que sean financiados en su totalidad de la cooperación internacional o de fundaciones extranjeras, sin dejar de lado la autogestión que es una forma de generar ingresos con los que se pueda mantener la organización.

Es necesario que las Organizaciones No Gubernamentales mantengan un entorno favorable con la sociedad, por lo que en la actualidad se crean un promedio de siete campañas anualmente, siendo esta una forma que poseen las organizaciones para posesionarse, y se debe considerar incrementar esta actividad en un promedio de 10%, sin dejar de lado la formación y la capacitación del talento humano por lo que se debe conservar la ejecución de actividades y taller para el personal, para que se fortalezca la ONG tanto externa como internamente.

Es necesario identificar que entre las ONG objetos de nuestra investigación se encuentran estrategias cruzadas, ya que se identifican o establecen las mismas, por lo que entre las principales estrategia claves que creemos importantes para la aplicación de cuadro mando en toda organización en el área financiera es la gestión de convenios con instituciones extranjeras, el desarrollo de nuevos servicios, y brindar o mantener permanentemente consultorías de gestión y desarrollo social, en el área social se debe tomar en cuenta que toda organización debe buscar el bienestar de la sociedad, por lo que se deben crear programar de alfabetización, formación y capacitación artesanal, las cuales permitan que los beneficiarios puedan crear sus propias microempresas, y lo que prevalece en nuestra aplicación, es que en todo momento para que una organización tenga un buen funcionamiento es necesario que su equipo humano este preparado y formado correctamente, por lo que se ve la necesidad de crear foros en los cuales los integrantes puedan formar parte de la situación de la organización, capacitar al 100% al personal, realizar actividades independientes al trabajo, como un proceso de motivación e incentivo al personal.

Por este motivo consideramos que este trabajo debe ser socializado, ya que es una forma de ayudar a que las Organizaciones No Gubernamentales vean la necesidad de esta herramienta, y de esta forma sean más eficientes en lo que hacen y construyen día a día.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las Organizaciones No Gubernamentales son instituciones que tienen varios aspectos que les motivan para ejercer su trabajo, como es el apoyo al desarrollo de la sociedad y la ayuda social, por lo que estas instituciones elaboran programas y proyectos con esta misión, los cuales deberán enfocarse en el ámbito en el cual vayan a desarrollarse y estén a fin con sus objetivos, para ello es necesario que dichas organizaciones tengan presente las reglas y normas que deberán cumplir al momento de estructurar sus proyectos.

Un factor que afecta a este tipo de organizaciones es el desconocimiento en la sociedad y entorno, es decir el trabajo que realizan las ONG, las actividades y enfoques que tienen las organizaciones, no son difundidos, es decir no existe una socialización de sus acciones, lo que causa una negativa y participación de la sociedad al momento de emprender los proyectos o programas.

Es importante mencionar que un elemento que se refleja dentro de las Organizaciones No Gubernamentales es la carencia de una reglamentación o ley para estas organizaciones por parte del estado, en la cual se desarrollen de manera clara las normativas que deben tener y a su vez los derechos y obligaciones que les corresponden, siendo esta una causa que genera dificultades para su desempeño, así como inestabilidad en su desarrollo.

Otro elemento que impide un buen desenvolvimiento de las Organizaciones No Gubernamentales es la falta de fuentes de financiamiento, ya que son muy pocas cooperaciones e instituciones tanto públicas con privadas que brindan su apoyo a las

ONGs en América Latina principalmente en el Ecuador, y una de las causas principales ha sido el énfasis por brindar su cooperación en ASIA Y AFRICA, por los altos índices de pobreza que reflejan estos países, por este motivo otra forma para conseguir un financiamiento es a través de participaciones en concursos donde les permitan ejercer los proyectos.

Por ello dentro de este estudio se vio la necesidad de crear un modelo de gestión para las Organizaciones No Gubernamentales, el cual sirva como base para la ejecución y desempeño de las actividades que las ONGs realizan, y de esta manera puedan buscar, mejorar y ajustar sus actividades, corrigiendo los aspectos que serán necesarios para poder desarrollar un buen plan estratégico y obtener el buen funcionamiento de la organización, identificando los procesos que deben ser modificados o reestructurados para su correcto funcionamiento.

Para desarrollar un modelo de gestión que sea aplicable a las ONGs es importante determinar las principales falencias que tienen las Organizaciones No Gubernamentales, con ello se podrá tener una idea óptima para la estructuración del cuadro de mando que es el que va evaluar si el plan estratégico de la organización está bien encaminado, teniendo presente todos los procesos que se deben seguir y los requisitos que deberán cumplir.

Para conseguir un buen resultado en la estructuración del cuadro de mando se realizó la aplicación de varias fundaciones como la Fundación DONUM, RIKCHARINA Y PACES en las que se pudo determinar que existe un desconocimiento de esta herramienta, por lo que en algunos casos evalúan de forma cualitativo y no cuantitativa, esto nos permite analizar que dentro de las organizaciones sería muy importante la aplicación del cuadro de mando integral, ya que es donde se van a definir los objetivos y estrategias de la organización manteniendo un entorno favorable con la sociedad.

Gracias a la simulación que se realizó se puede establecer que existen varios parámetros que deben ser aplicados de mejor manera en las organizaciones, y buscar siempre que el ambiente tanto interno como externo sea satisfactorio para que la organización cumpla con sus planes, por ello todo proceso que se realice debe tener una meta y sus estrategias puntualizadas.

La investigación realizada debe ser socializada en las fundaciones de la provincia del Azuay, que son nuestro campo de estudio, ya que en este estudio existen varias actividades identificadas, que permitirán un buen desempeño de las ONGs, es decir con esta tesis se trata de ayudar a través de la aplicación de esta herramienta, que toda ONG vea la necesidad de su aplicación y sobre todo pueda realizar un análisis de la ejecución y planteamiento de su plan estratégico, con el fin de que sean cada vez más eficientes en el campo en el que se desenvuelven.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ORGANIZACIONES QUE HAN OBTENIDO EL CERTIFICADO DEL RUOSC EN LA PROVINCIA DEL AZUAY

No	ORGANIZACIÓN	E- MAIL	TELF.	MINISTERIO	PROV.	CANTON	PARROQUIA
1	CENTRO FACILITACION Y OPERACION TURISTICA PAKARIÑAN TURISMO COMUNITARIO	redpakariaustro@yahoo.com		CONSEJO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL ECUADOR	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIAN
2	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECARIOS C O L C	ismael_c_o@hotmail.com	(04) 2528584	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	AZUAY	CAMILO PONCE ENRIQUE Z	CAMILO PONCE ENRIQUEZ
3	UNION REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL UROCAL	urocal@eo.pro.ec	(07) 2961672	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	AZUAY	CAMILO PONCE ENRIQUE Z	CAMILO PONCE ENRIQUEZ
4	CENTRO AGRICOLA CANTONAL DE CUENCA	centro_agricola_cuenca@hotmail.com	(2) 883280	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	AZUAY	CUENCA	EL BATAN
5	ASOCIACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS ZHUMIRAL	ashumira@hotmail.com		MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	AZUAY	CAMILO PONCE ENRIQUE Z	CAMILO PONCE ENRIQUEZ
6	FUNDACION RIMANI	comunicaciones@rimani.edu.ec		MINISTERIO DE CULTURA	AZUAY	CUENCA	SAN BLAS

No	ORGANIZACIÓN	E- MAIL	TELF.	MINISTERIO	PROV.	CANTO N	PARROQUIA
7	CENTRO TEATRAL LA PAJARA PINTA	pajarapinta@etapaonline.net.ec	(07) 2882669	MINISTERIO DE EDUCACION	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
8	FUNDACION MUSEO DE LAS CONCEPTAS DE CUENCA	concepcu@hotmail.com	(07) 2830625	MINISTERIO DE EDUCACION	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO
9	FUNDACION CRESPO MORENO			MINISTERIO DE EDUCACION	AZUAY	CUENCA	HERMANO MIGUEL
10	CONSEJO GUBERNATIVO DE LOS BIENES ARQUIDIOCESANOS DE CUENCA	iglesia@arquidiocesisdecuenca.org.ec		MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICIA	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO
11	CONFERENCIA SAN VICENTE DE PAUL	conferencias@etapanet.net		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
12	ASOCIACION LAS LAGUNAS DE MESARRUMI PUCULCAY	mesarrumi@yahoo.com		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	PUCARA	PUCARA
13	FUNDACION FAMILIA UNIDA	proyecto1175@infacue.gov.ec		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	GIL RAMIREZ DAVALOS
14	FUNDACION ALIANZA EN EL DESARROLLO	falianza@etapanet.net		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	SAN BLAS
15	FEDERACION NACIONAL DE CIEGOS DEL ECUADOR	impfence@andinanet.net		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
16	COMITE DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA FAMILIAS ORGANIZADAS APOYANDO LA ESCOLARIZACION DE NUESTROS HIJOS FOAENH			MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
17	FUNDEPRO	fundeproec@yahoo.com		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA	AZUAY	CUENCA	EL BATAN
18	COMITE DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA FAMILIAS EN PROGRESO			MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO

No	ORGANIZACIÓN	E- MAIL	TELF.	MINISTERIO	PROV.	CANTO N	PARROQUIA
19	FEDERACION RED CANTARO	cedir@etapanet.net		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIAN
20	COMITE DE DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA UNIDAD NO. 1 EL VECINO	codenifaelvecino@hotmail.com		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	EL VECINO
21	FUNDACION MUKUNDA	fundacionmukunda@hotmail.com		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	SUCRE
22	ASOCIACION DE CAMPESINOS DE MARIPAMBA	javiercitom76@hotmail.com		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	GUALACEO	GUALACEO
23	ASOCIACION PRO-SUPERACION DE LA PERSONA CON PARALISIS CEREBRAL AZUAY	info@ipca-cuenca.org		MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	AZUAY	CUENCA	TOTORACOCHA
24	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFE DE SANTA ISABEL ASOPROCSI	mcristina_1984@hotmail.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	SANTA ISABEL	SANTA ISABEL (CHAGUARURCO)
25	ASOCIACION ARTESANAL CHICABONITE DEL AGRO	mcristina_1984@hotmail.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	GUALACEO	GUALACEO
26	ASOCIACION MICROEMPRESARIAL FUENTE NATURAL EL POGULLO"	manueldemetriosolano@hotmail.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	OÑA	SAN FELIPE DE OÑA
27	ASOCIACION ARTESANAL EL PARAISO DE PRINCIPAL			MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CHORDELEG	PRINCIPAL
28	ASOCIACION DE ARTESANOS DE PRODUCTOS LACTEOS	lacteosfernandito@yahoo.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	SANTA ISABEL	ZHAGLLI (SHAGLLI)

No	ORGANIZACIÓN	E- MAIL	TELF.	MINISTERIO	PROV.	CANTO N	PARROQUIA
29	RED NACIONAL DE FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS DEL ECUADOR RENAFIPSE	direccionejecutiva@renafipse.ec		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
30	ASOCIACION HORTICOLA CRISTO DEL CONSUELO	noravperezs@gmail.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CUENCA	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (SANTA ROSA)
31	RED DE TURISMO COMUNITARIO DEL AUSTRO PAKARIÑAN	redpakariaustro@yahoo.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CUENCA	SAN SEBASTIAN
32	AGENCIA CUENCANA PARA EL DESARROLLO E INTEGRACION REGIONAL ACUDIR	acudir@acudir.org		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
33	ACION DE PRODUCTORES AGROARTESANALES Y ORGANICOS TIERRA NUEVA	apaotierranueva@hotmail.com		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CAMILO PONCE ENRIQUEZ	CAMILO PONCE
34	CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY	xsempertegui@capia.com.ec		MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD	AZUAY	CUENCA	EL VECINO
35	FUNDACION CORDILLERA TROPICAL	director@cordilleratropical.org	(07) 2809382	MINISTERIO DEL AMBIENTE	AZUAY	CUENCA	HUAYNACAPAC
36	ASOCIACION DE CONSERVACION VIAL LUZ DEL SUR		(08) 2721087	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS	AZUAY	SEVILLA DE ORO	AMALUZA
37	ASOCIACION DE CONSERVACION VIAL CAMINO AL PROGRESO		(07) 2291227	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS	AZUAY	SEVILLA DE ORO	PALMAS
38	ASOCIACION DE CONSERVACION VIAL TURI – TARQUI	jfvmora@hotmail.com	(07) 4024299	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS	AZUAY	CUENCA	YANUNCAY
39	FUNDACION CAJAS SUMAG LLACTA""			MINISTERIO DE TURISMO	AZUAY	CUENCA	SAYAUSI

No	ORGANIZACIÓN	E- MAIL	TELF.	MINISTERIO	PROV.	CANTO N	PARROQUIA
40	CAMARA CANTONAL DE TURISMO CAPITULO GUALACEO			MINISTERIO DE TURISMO	AZUAY	GUALAC EO	GUALACEO
41	CORPORACION CUENCANA DE TURISMO			MINISTERIO DE TURISMO	AZUAY	CUENCA	EL SAGRARIO
42	ASOCIACION DE INTEGRACION DE TURISMO YANUNCAY""			MINISTERIO DE TURISMO	AZUAY	CUENCA	SAN JOAQUIN

ANEXO No. 2

MODELO SERVQUAL

DIMENSION 1: ELEMENTOS TANGIBLES
Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.
La Organización dispone de una infraestructura adecuada para el trabajo que se realizará La Organización cuenta con las herramientas y equipos adecuados y modernos para realizar su trabajo Los miembros de la organización tienen una buena presencia Los elementos materiales (folletos, trípticos, similares) son visualmente atractivos
DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD
Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa
La organización cumple con los programas, proyectos o servicios en el período establecido Existe por parte de la organización interés en resolver las inquietudes y/o problemas de los beneficiarios La Institución realiza un buen trabajo desde la primera vez La organización concluye el programa, proyecto o servicio en el tiempo acordado La organización procura mantener registros libres de errores
DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA
Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio
Los miembros de la organización comunican a los beneficiarios de los servicios cuando concluirá la ejecución del programa, proyecto o servicio El personal de la organización ofrece un servicio rápido Los miembros de la organización están siempre dispuestos para ayudar a los beneficiarios de los servicios El personal de la organización tienen siempre la disponibilidad para resolver las inquietudes de la sociedad
DIMENSION 4: SEGURIDAD
Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza
El desempeño de los miembros dentro de la organización transmite confianza a sus beneficiarios Los beneficiarios sienten seguridad de los servicios que realiza la organización Existe cortesía por parte de los miembros de la organización hacia los clientes / beneficiarios

El personal de la organización esta capacitado para atender a las inquietudes que se puedan generar por parte de los usuarios

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

La organización entrega a sus beneficiarios una atención individualizada

Los horarios de trabajo de la organización son los adecuados para el desempeño de sus actividades y de

facil accesibilidad para sus beneficiarios.

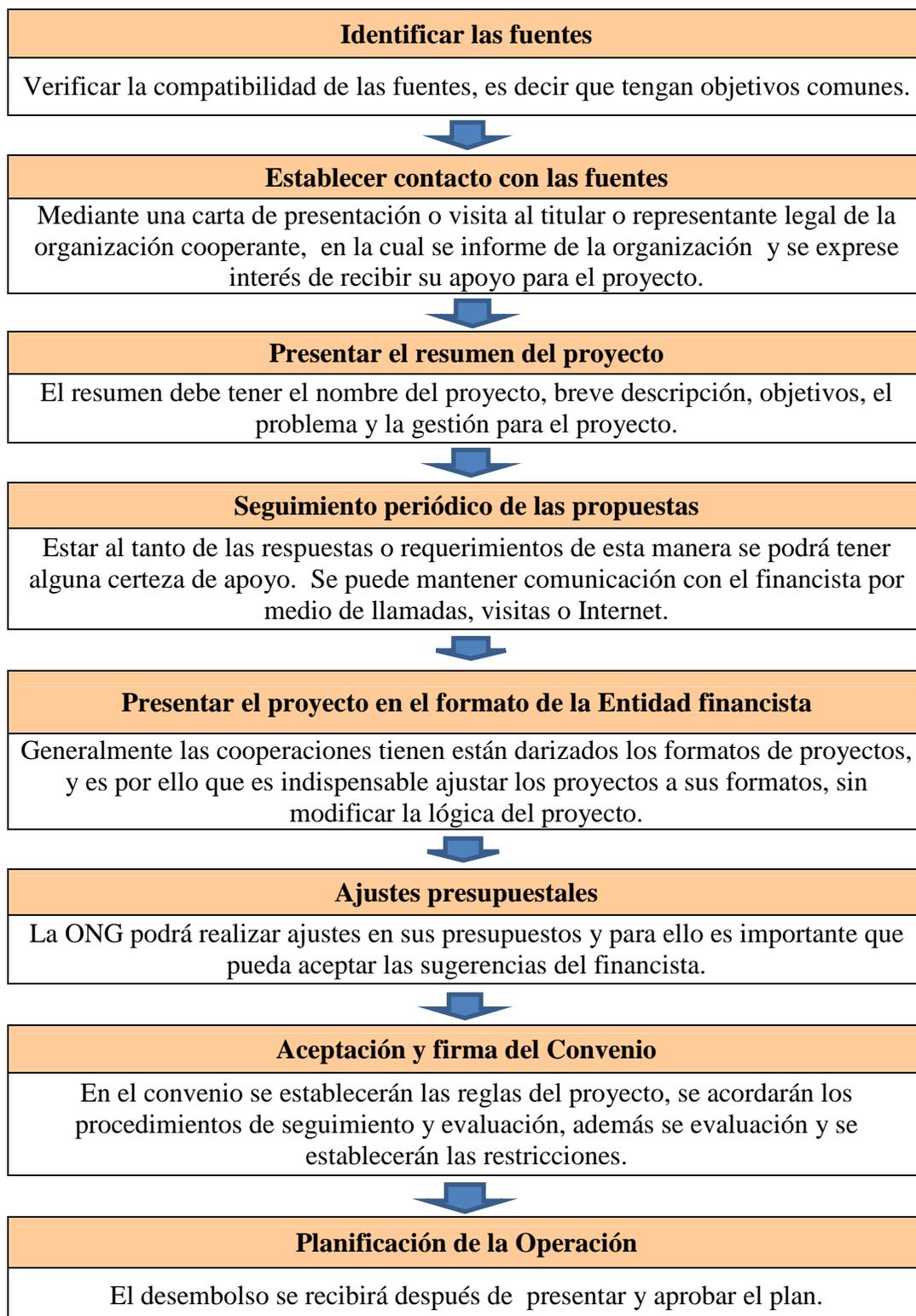
La organización tiene personal que ofrezca atención personalizada hacia los beneficiarios.

La organización esta pendiente de las necesidades de sus usuarios

La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de la sociedad

ANEXO No. 3

PROCEDIMIENTOS PARA LA NEGOCIACIÓN Y PROCURACIÓN DE FONDOS



ANEXO No. 4

PRESUPUESTO ANUAL PROPUESTO

EGRESOS			
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
RUBRO	V. MENSUAL	CANTIDAD	V. ANUAL
Director General	1000	12	12000,00
Financiero Administrativo	900	12	10800,00
Abogado	700	12	8400,00
Auxiliar Contable	350	12	4200,00
Asistente de Dirección	300	12	3600,00
Mensajero	250	12	3000,00
Costo Total			42000,00
PERSONAL PROYECTOS			
RUBRO	V. MENSUAL	CANTIDAD	V. ANUAL
Responsable de proyecto	700	12	8400,00
Técnico 3	400	3	14400,00
Asistente de Proyecto	300	12	3600,00
Costo Total			26400,00
MOVILIZACIÓN			
RUBRO	V. MENSUAL	CANTIDAD	V. ANUAL
Pasajes	20	12	240,00
Gasolina	60	12	720,00
Costo Total			720,00
PUBLICIDAD			

RUBRO	V. MENSUAL	CANTIDAD	V. ANUAL
Campañas Publicitarias	-	-	5022,56
Eventos	-	-	5022,56
Costo Total			10045,12
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
RUBRO	V. MENSUAL	CANTIDAD	V. ANUAL
Servicios Básicos			0,00
Agua	30	12	360,00
Luz	30	12	360,00
Teléfono	50	12	600,00
Internet	30	12	360,00
Arriendo	200	12	2400,00
Costo Total			4080,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
RUBRO	V. MENSUAL	CANTIDAD	V. ANUAL
Viáticos	100	6	600,00
Capacitación	300	10	3000,00
Costo Total			3600,00
EGRESOS TOTALES			86845,12

ANEXO No. 5

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Conseguir e incrementar sus recursos económicos	N° de Convenios obtenidos en el año	Alcanzar y mantener un nivel alto de financiamiento para la ejecución de un proyecto	Gestionar convenios con instituciones extranjeras y nacionales tanto públicas como privadas
		Porcentaje de ingresos recibidos de la cooperación internacional en el año		Desarrollo de nuevos servicios
		Porcentaje de incremento económico que proviene de la autogestión		Crear programas de Consultoría de Gestión y Desarrollo social
CLIENTE	Buscar la equidad, justicia social y disminución de la pobreza	Registro de base de datos de las personas que acuden al centro de asistencia técnica	Reducción de los NBI, de la provincia del Azuay	Crear centros de asistencia técnica permanentes
		Porcentaje de disminución de la pobreza en el sector		Programas de formación y capacitación constante
	Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas	Porcentaje de incremento de los ingresos de las familias beneficiadas	Mejorar en un nivel medio, las condiciones de vida de la población azuaya trimestralmente	Impulsar la creación de microempresas
PROCESOS INTERNOS	Impulsar procesos de desarrollo integral y sostenible	Porcentaje de ejecución de los programas realizados vs programas propuestos	Incrementar un porcentaje mínimo la participación de la comunidad en los proyectos	Programas de alfabetización y capacitación artesanal
	Promover los derechos humanos de las personas	N° de campañas realizadas para promover los derechos humanos	Incrementar en un nivel medio las campañas de concientización	Crear campañas de concientización de los derechos humanos
	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas	N° de instituciones públicas y privadas que apoyan a la organización	Alcanzar un nivel alto en el reconocimiento institucional	Incrementar buzón de sugerencias y sistemas de medición de calidad de los servicios
	Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y la dirección	N° de cambios realizados por proyecto	Alcanzar un nivel alto en el cumplimiento de los objetivos y planes	Estructurar una planificación ágil y ajustable, en la cual la dirección tome decisiones oportunas para realizar los cambios necesarios

APRENDIZAJE	Generar la integración y participación efectiva	N° de foros y actividades entre el personal para mantener la comunicación	Alcanzar un porcentaje de nivel alto de la integración y participación del personal en la organización durante el año	Realizar foros con los miembros de la organización para estar al día con diferentes situaciones
	Capacitar permanente al personal	N° de capacitaciones internas realizadas durante un año	Incrementar en un porcentaje de nivel medio las capacitaciones a los miembros de la organización durante el primer año	Programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento de las actividades de sus miembros
	Fortalecer el ambiente de la organización	Porcentaje de talleres, realizadas con el personal	Incrementar en un porcentaje de nivel medio las actividades relacionadas con la motivación del personal	Realizar actividades independientes al trabajo, así el personal se sentirá motivado y existirá una mejor relación entre sus miembros

ANEXO No. 6

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FUNDACIÓN DONUM

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Conseguir e incrementar sus recursos económicos	Reciben más del 100% de la autogestión	Alcanzar y mantener un promedio superior al 100% del financiamiento para la ejecución de la misión y oferta de servicios	Desarrollo de nuevos servicios
BENEFICIARIO Y/O USUARIO	Buscar la equidad, justicia social y disminución de la pobreza	Registro de base de datos de las personas que acuden al centro de medico	Conservar y conseguir que el 50% de la familias beneficiadas, recurran nuevamente a los servicios del centro medico	Martener el centros medico permanentes
		Disminución de la pobreza en las familias beneficiadas en un 10%		Brindar servicios de calidad
	Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas	Conseguir un incremento del 5 % de los ingresos de las familias beneficiadas	Mejorar en un 20%, las condiciones de vida de la población azuaya	Brindar servicios de calidad
PROCESOS INTERNOS	Impulsar procesos de desarrollo integral y sostenible	Porcentaje de créditos aprobados vs créditos solicitados	Alcanzar entre el 50 al 60% la participación de la comunidad en los proyectos	Programas de Microcréditos
	Promover los derechos de la salud de las personas	Se han realizado 5 campañas para promover y garantizar los derechos de la salud	Incrementar el 10% de las campañas de concientización anualmente	Crear campañas de concientización de los derechos de la salud
	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad	Incrementar un 10% anual de los usuarios de los servicios institucionales	Alcanzar un 100% en el reconocimiento institucional	Incrementar buzón de sugerencias y sistemas de medición de calidad de los servicios
	Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y la dirección	Realizan cambios en los proyectos en un margen de (+ -) 5	Alcanzar entre un 70 a 80% en el cumplimiento de los objetivos y planes	Estructurar una planificación ágil y ajustable, en la cual la dirección tome decisiones oportunas para realizar los cambios necesarios

APRENDIZAJE	Generar la integración y participación efectiva	Cuatro de foros y actividades entre el personal para mantener la comunicación	Alcanzar un porcentaje del 75% de la integración y participación del personal en la organización durante el año	Realizar foros con los miembros de la organización para estar al día con diferentes situaciones
	Capacitar permanente al personal	Dos capacitaciones internas realizadas durante un año	Responder adecuadamente en un 80% a las necesidades de la organización	Programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento de las actividades de sus miembros
	Fortalecer el ambiente de la organización	5 de talleres, realizadas con el personal en el año	Incrementar en un 25% las actividades relacionadas con la motivación del personal	Realizar actividades independientes al trabajo, así el personal se sentirá motivado y existirá una mejor relación entre sus miembros
	Sistematizar las experiencias de los proyectos	Se crean 2 sistematizaciones realizadas en el año	Documentar en su totalidad los proyectos y experiencias renavantes	Crear capacidades internas para la sistematización de procesos

ANEXO No. 7

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FUNDACIÓN RIKCHARINA

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Conseguir e incrementar sus fuentes de financiamiento	Conseguir 3 programas y 3 proyectos	No existen metas económicas - Mantener e incrementar el relacionamiento económico con las fuentes de financiamiento	Gestionar proyectos con instituciones extranjeras
		Conseguir el 100% de ingresos recibidos para la ejecución de proyectos		Crear programas de Consultoría de Gestión y Desarrollo social
BENEFICIARIO Y/O USUARIO	Buscar la equidad, justicia social y disminución de la pobreza	Diagnóstico entre las líneas base y los informes finales de los proyectos	Reducción de los NBI, en el sector donde se desarrolla el proyecto	Crear centros de asistencia permanentes
		Diagnóstico de cómo la intervención de los proyectos a cambiado la vida de las comunidades		Brindar servicios de calidad
	Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas	Mejora de la productividad de las comunidades	Mantener en un nivel alto la propuesta agroecológica a largo plazo	Impulsar la sostenibilidad de las diferentes comunidades
PROCESOS INTERNOS	Impulsar procesos de desarrollo integral y sostenible	Cuentan con 32 organizaciones que forman parte de la red riego	Fortalecer las organizaciones a nivel cantonal	Crear organizaciones de Riego para articularse con la sociedad
	Promover los derechos humanos de las personas	Se han realizado 5 eventos en el año para promover y garantizar los derechos de los niños	Crear eventos que cuenten con un mínimo de 800 niños por cada convocatoria	Crear escuelas de ciudadanía e interculturalidad
	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas	Han conseguido 3 fuentes de financiamiento extranjeras y 8 fuentes de financiamiento públicas en el año	Alcanzar un 100% en el reconocimiento institucional	Conformar organizaciones que se dediquen a la salud y ambientales

	Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y la dirección	Se han realizado ajustes sustanciales	Alcanzar entre un 100% en el cumplimiento de los objetivos y planes	Estructurar una planificación ágil y ajustable, en la cual la dirección tome decisiones oportunas para realizar los cambios necesarios
APRENDIZAJE	Generar la integración y participación efectiva	Realizan 12 reuniones al año, para mantener una comunicación efectiva	Alcanzar un porcentaje del 95% de la integración y participación del personal en la organización durante el año	Realizar foros con los miembros de la organización para estar al día con diferentes situaciones
	Capacitar permanente al personal	Se han realizado entre 4 -5 capacitaciones en el año	Responder adecuadamente en un 80% a las necesidades de la organización	Programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento de las actividades de sus miembros
	Fortalecer el ambiente de la organización	Se han reallizado 15 actividades, con el personal para mejorar su relación	Incrementar en un 50% las actividades relacionadas con la motivación del personal	Realizar actividades independientes al trabajo, así el personal se sentirá motivado y existirá una mejor relación entre sus miembros

ANEXO No. 8

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A LA FUNDACIÓN PACES

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Conseguir e incrementar sus recursos económicos	La organización ha realizado 6 convenios en el año	Alcanzar y mantener un promedio superior al 100% del financiamiento para la ejecución de la misión y oferta de servicios	Gestionar convenios con instituciones extranjeras y nacionales tanto públicas como privadas
		El porcentaje de ingresos recibidos de la cooperación ha sido el 40%		Potenciar la producción en los talleres.
		El porcentaje de incremento recibido de la autogestión ha sido el 10%		Desarrollo de nuevos servicios
BENEFICIARIO / USUARIO	Buscar la equidad, justicia social y disminución de la pobreza	4 Líneas bases de NNA y sus familias de los Centros Organizativos Salesianos y el Centro de Capacitación Técnica Artesanal	Reducción de los NBI, en las familias de los NNAJ con los cuales trabajamos.	Potenciar los proyectos con las familias en economía solidaria y la capacitación e inserción laboral de los jóvenes.
		20% de disminución de pobreza a través del apoyo nutricional, psicoeducativo, micro emprendimientos que se trabaja con los NNA y sus familias		Potenciar la formación y capacitación a las familias.
	Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas	15% de incremento en la economía familiar a través del proyecto de economía solidaria a las familias e inserción laboral a los Adolescentes y jóvenes que participan de la capacitación	Mejorar en un 60% las condiciones de vida de los NNAJ y sus familias	Impulsar los microcréditos que generen un incremento en la economía familiar.
PROCESOS INTERNOS	Impulsar procesos de desarrollo integral y sostenible	90% de proyectos ejecutados en relación a los programas propuestos.	Incrementar en un 50% la participación de la comunidad en los proyectos realizados	Impulsar la concientización en la comunidad para la coordinación de las actividades que se ejecutan.
	Promover los derechos de los NNA	5 Movilizaciones externas al año (Caravanas, presentación de teatro, acciones con la comunidad, etc) , 9 Movilizaciones internas en los centros organizativos	Incrementar en un 5% anual las campañas de concientización	Potenciar los espacios que promuevan el protagonismo de los NNA en la escuela, familia, comunidad y sociedad-

	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas	15 Instituciones públicas con las cuales se coordina continuamente para el cumplimiento de objetivos. 12 Instituciones privadas con las cuales se coordina continuamente para el cumplimiento de objetivos	Alcanzar en un 100% el reconocimiento institucional	Impulsar procesos de evaluación desde la familia y los NNA sobre el apoyo que se brinda.
	Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y la dirección	De los 6 convenios, en 4 se han debido generar estrategias de ajuste para poder continuar con la ejecución del proyecto.	Alcanzar un 100% en el cumplimiento de los objetivos y planes	Estructurar una planificación ágil y ajustable, en la cual la dirección tome decisiones oportunas para realizar los cambios necesarios
APRENDIZAJE	Generar la integración y participación efectiva	5 acciones desarrolladas al año entre el personal con el objetivo de mejorar procesos de comunicación y coordinación	Alcanzar un porcentaje del 100% de la integración y participación del personal en la organización durante el año	Reuniones mensuales con los equipos de trabajo de educadores para la coordinación de actividades a ejecutar
	Capacitar permanente al personal	3 Capacitaciones al año con el personal.	Incrementar en un 30% las capacitaciones a los equipos de educadores en los roles que desempeñan	Programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento de las actividades de sus miembros
	Fortalecer el ambiente de la organización	5 Acciones desarrolladas al año que permiten la integración del personal.	Incrementar en un 25% las actividades relacionadas con la motivación del personal	Realizar actividades independientes al trabajo, así el personal se sentirá motivado y existirá una mejor relación entre sus miembros

ANEXO No. 9

CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Conseguir e incrementar sus recursos económicos	La organización deberá realizar en un promedio de 5 programas, proyectos y convenios durante el año	Alcanzar y mantener un nivel que supera el 100% de financiamiento para la ejecución de un proyecto	Gestionar convenios con instituciones extranjeras y nacionales tanto publicas como privadas
		Si la organización se mantiene de la cooperación internacional debera tener el 100% de su apoyo, o por lo mínimo contar con el 40% de financiamiento extranjero		Desarrollo de nuevos servicios
		El porcentaje de incremento económico que proviene de la autogestión deberá ser		Crear programas de Consultoría de Gestión y Desarrollo social
CLIENTE	Buscar la equidad, justicia social y disminución de la pobreza	Registro de base de datos de las personas que acuden al centro de asistencia	Reducción de los NBI, de la provincia del azuay	Crear centros de asistencia permanentes
		Deberán alcanzar un 15% de la disminución de la pobreza en el sector		Programas de formación y capacitación constante
	Mejorar las condiciones y calidad de vida de las personas	Incrementar en un 15% los ingresos de las familias beneficiadas	Mejorar el 40% las condiciones de vida de la población azuaya anualmente	Impulsar la creación de microempresas
PROCESOS INTERNOS	Impulsar procesos de desarrollo integral y sostenible	Alcanzar el 100% en la ejecución de los programas y proyectos en los tiempos establecidos	Incrementar un porcentaje del 50% participación de la comunidad en los proyectos	Programas de alfabetización y capacitación artesanal
	Promover los derechos humanos de las personas	Realizar 7 de campañas para promover los derechos humanos	Incrementar en un 10% las campañas de concientización	Crear campañas de concientización de los derechos humanos
	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la sociedad, para establecer alianzas estratégicas	11 de instituciones públicas y 7 instituciones privadas que apoyan a la organización	Alcanzar el 100% del reconocimiento institucional	Incrementar buzón de sugerencias y sistemas de medición de calidad de los servicios

	Desarrollar una estructura flexible que integre la planificación y la dirección	Realizar ajustes sustanciales en los proyectos	Alcanzar el 85% del cumplimiento de los objetivos y planes	Estructurar una planificación ágil y ajustable, en la cual la dirección tome decisiones oportunas para realizar los cambios necesarios
APRENDIZAJE	Generar la integración y participación efectiva	Realizar 9 actividades entre el personal para mantener la comunicación	Alcanzar un porcentaje del 88% de la integración y participación del personal en la organización durante el año	Realizar foros con los miembros de la organización para estar al día con diferentes situaciones
	Capacitar permanente al personal	Realizar 5 capacitaciones internas realizadas durante un año	Incrementar en un 55% las capacitaciones a los miembros de la organización durante el primer año	Programas de capacitación para un mejor desenvolvimiento de las actividades de sus miembros
	Fortalecer el ambiente de la organización	Ejecutar 12 de talleres con el personal	Incrementar en un 25% las actividades relacionadas con la motivación del personal	Realizar actividades independientes al trabajo, así el personal se sentirá motivado y existirá una mejor relación entre sus miembros
	Sistematizar las experiencias de los proyectos	Se crean 2 sistematizaciones realizadas en el año	Documentar en su totalidad los proyectos y experiencias renavantes	Crear capacidades internas para la sistematización de procesos

BIBLIOGRAFÍA

- TERRY George R., Principios de Administración, 5ta. Edición – Compañía Editorial Continental S.A., México, 1972, p 328.
- CERTO, Samuel C, Administración
- ROBERT S. Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición – Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002, p 305
- Moderna, 8va. Edición, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Bogotá 2001, p66.
- IGOR H. Ansoff, La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial – Addison – Wesley Iberoamericana, S.A., Estados Unidos, 1997, p 548
- UNIVERSIDAD DE CUENCA, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas – Varios Autores, Acordes, Revista No. 4, Centro de Publicaciones de la Universidad, Cuenca, 2010, p 185

LINCONGRAFÍA

- http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental
- <http://www.elmercurio.com.ec/241932-las-ong%C2%B4s.html>
- <http://www.wango.org/download/pdf/COESpanish.pdf>

- <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- <http://sociedadcivil.gov.ec/organizacioncivil/web/reports/general.html>
- <http://www.amnistiainternacional.org>
- <http://www.congde.org>
- <http://www.contrapunto.es>
- <http://www.existe.org>
- <http://www.manosunidas.org>
- <http://www.msf.es>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/la-gestion-organizacional-de-caracter-ambiental-1.htm>
- <http://www.icda.uccor.edu.ar/descargas/ong.pdf>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/conim/conim.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- http://www.parksinperil.org/espanol/files/neg_proc_financ_032.pdf

- http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/A26B6366-F00D-44DA-81F9-7B91519B2BEC/111145/PrimerPlan_2_.pdf
- <http://www.eumed.net/ce/2005/rhb-ong.htm>
- <http://www.portalplanetasedna.com.ar/onu1.htm>
- http://www.fundesur.org.ar/popup_redong/codigo.htm
- <http://www.misionvisionvalores.com/>
- Factores expuestos del análisis de las autoras en base a las entrevistas realizadas a varias ONGs de la provincia del Azuay
- Datos del Departamento Jurídico del Ministerio de Inclusión Económico y Social según la Dra. Gloria Serrano
- Información basada en la Constitución, en el Código Civil y el Reglamento para la aprobación de estatutos reformas y codificaciones, liquidación y disolución y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el código civil y en las leyes especiales.
- Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Información facilitada por el Doc. Carlos Cárdenas, Departamento Legal del MIES.
- Microsoft ® Encarta ® 2007