

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERAS EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS OPERACIONES  
DE LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES – FUNDACIONES  
DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**AUTORAS:**

**ANA ELIZABETH AJILA LUCIO**

**FERNANDA ELIZABETH HERRERA JIMENEZ**

**DIRECTORA:**

**GRACE LILIAN MOREANO GUERRA**

**Quito, julio del 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, julio del 2014

.....

Ana Elizabeth Ajila Lucio

CC: 210045978-9

.....

Fernanda Elizabeth Herrera Jiménez

CC:172299308-4

## DEDICATORIA

*Dedico principalmente esta tesis a Dios, quien es el motor de mi vida y me ha dotado de la fortaleza, paciencia y conocimientos necesarios para desarrollar favorablemente este trabajo.*

*A mi padre y madre quien ha sido y será la razón para ser cada día una mejor profesional y una excelente persona. Con sus consejos y a través del ejemplo ha sabido demostrar que la vida no es fácil pero depende de cada uno saber afrontarla de manera que los resultados siempre me favorezcan, por medio del trabajo y serenidad se puede conseguir hasta lo que pueda parecer imposible de lograr.*

*A mis hermanos porque siempre han estado junto a mí ayudando y brindándome su compañía en momentos difíciles y han sido una pieza fundamental para lograr siempre los objetivos propuestos. Y a mi familia en general y amistades porque gracias a sus más sinceros deseos, han alentado y fortalecido mis anhelos de superación.*

**Ana Ajila**

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo con mucho cariño a mis queridos padres quienes son mi apoyo incondicional y fundamental en mi vida, por ellos he gozado de los privilegios de un buen hogar, de una buena educación y sobre todo de grandes valores que me han permitido ser la persona que soy hasta ahora.*

*A mi abuelita por siempre estar pendiente de mis logros y con sus oraciones logra bendecirme en cada paso que doy.*

*A mis hermanos quienes con su lucha constante me han demostrado que es importante conseguir lo que uno se propone, que el caerse está permitido siempre y cuando el levantarse sea con fuerza.*

*A mis queridos sobrinos quienes con su sonrisa me levantaron en mis momentos de tristeza; a mi familia y amigos fraternos que son parte de mi crecimiento profesional, personal y espiritual que están pendientes de cada momento de mi vida.*

**Fernanda Herrera J.**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por haber sido partícipe de nuestro crecimiento profesional y personal, a través de sus distintas actividades y departamentos han permitido adquirir una visión integral de la vida.*

*Al personal docente que participaron directamente para nuestro crecimiento profesional, con sus sabios consejos y conocimiento impartidos en un salón de clases fortalecieron nuestras habilidades y aptitudes para enfrentarme a la vida profesional.*

*A Pastoral Universitaria porque sembraron en mi la semilla de la bondad, mediante la participación en las misiones, experiencias que han sido el eje principal para ser una honrada ciudadana con espíritu sensible a la problemática social.*

*Al departamento de bienestar estudiantil ya que gracias a los proyectos de colaboración para con los estudiantes, facilitando los recursos económicos para continuar con los estudios universitarios, además con sus actividades de vinculación con la colectividad, me brindó situaciones agradables.*

*A nuestra tutora de tesis porque gracias a sus conocimientos, esta investigación ha sido una experiencia única y llevadera, sin su apoyo este trabajo no hubiese llegado a ser satisfactorio.*

**Ana - Fernanda**

## RESUMEN

Los indicadores de gestión son una herramienta que nos permite medir el desempeño de las actividades cumpliendo con los objetivos planteados, este refleja la gestión que realiza la administración frente a las metas.

Los indicadores de eficacia permiten medir el cumplimiento de los objetivos, los de eficiencia el uso de los recursos y los de calidad miden el nivel de satisfacción.

Las ONG's son organizaciones sin fines de lucro, son creadas con fines sociales, sustentan sus actividades por medio de donaciones, aportaciones, actividades comerciales y en ciertos casos con fondos del Estado. Existen 1.514 fundaciones en el Distrito Metropolitano de Quito.

De acuerdo con la fórmula para poblaciones finitas se determinó 65 fundaciones como parte de la muestra de una población objetivo de 1.389.

Se aplicó una encuesta estructura con 20 preguntas enfocadas a determinar si aplican indicadores, como lo hacen, quién es el responsable y cada que cierto tiempo miden el desempeño.

Para el desarrollo de la investigación se aplicó el método cuantitativo, puesto que da los mejores resultados al ser más objetivo y práctico.

Más del 60% de las fundaciones aplican indicadores de gestión, pero su implementación no garantiza el cumplimiento de sus objetivos, por lo que el indicador permite evaluar las actividades y procesos realizados. Además no existe una definición clara sobre la eficiencia, eficacia y calidad, razón por la cual no existe un control riguroso de sus recursos y satisfacción del grupo intervenido.

En definitiva las fundaciones no cuentan con una estructura organizacional totalmente definida y deberían estar prestas a cambios para el crecimiento de la organización.

## **ABSTRACT**

Management indicators are a tool that allows us to measure the performance of activities in accordance with the objectives, this reflects the management performs management against targets.

Performance indicators to measure the achievement of objectives, the efficiency of resource use and quality measures the level of satisfaction.

The ONG`s are non-profit organizations, are created for social, support their activities through donations, contributions, commercial activities and in some cases with state funds. There are 1514 foundations in the Metropolitan District of Quito.

According to the formula for finite populations 65 foundations as part of the sample of a target population of 1389 was determined.

Structure a survey with 20 questions focused on determining whether to implement indicators, as they do, who is responsible for a certain time and each performance measure was applied.

For the development of the quantitative research method was applied, since it gives the best results to be more objective and practical.

Over 60 % of foundations applied management indicators, but its implementation does not guarantee the performance of its objectives, so that the indicator evaluates the activities and processes performed. In addition there is no clear definition of efficiency, effectiveness and quality, which is why there is a strict control of its resources and satisfaction in the intervention group.

Ultimately foundations do not have a fully defined organizational structure and should be lend to change for the growth of the organization.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>2</b>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b> .....	<b>2</b>
1.1.    Concepto de indicador .....	2
1.2.    ¿Por qué medir y para qué?.....	2
1.3.    Clasificación de los indicadores .....	3
1.4.    Características que debe reunir un indicador .....	5
1.5.    Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores	5
1.6.    Niveles de aplicación de los indicadores .....	6
1.6.1.    Indicadores estratégicos.....	7
1.6.2.    Indicadores de gestión.....	7
1.6.3.    Indicadores de servicio.....	7
1.7.    Dimensión a evaluar por medio de los indicadores .....	8
1.7.1.    Efecto .....	8
1.7.2.    Cobertura .....	8
1.7.3.    Eficiencia.....	8
1.7.4.    Calidad .....	8
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>9</b>
<b>2.    LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES</b> .....	<b>9</b>
2.1.    Antecedentes .....	9
2.2.    Definición y clasificación .....	10
2.3.    Misión y visión.....	13
2.4.    Objetivos.....	14
2.5.    Obligaciones de las organizaciones .....	14
2.6.    Requisitos y procedimientos .....	16
2.7.    Aprobación del estatuto y otorgamiento de la personalidad jurídica .....	19
2.8.    Elección de directiva y registro.....	21

2.9.	Régimen patrimonial y responsabilidad ante terceros .....	22
2.10.	Inactividad.....	22
2.11.	Causales de disolución .....	23
2.12.	Disolución voluntaria .....	24
2.13.	Disolución controvertida.....	24
2.14.	Liquidación.....	25
2.15.	Organizaciones no gubernamentales extranjeras (ONG) .....	25
2.15.1.	Información.....	25
2.15.2.	Suscripción de convenio.....	26
2.15.3.	Registro de proyectos.....	26
2.15.4.	Control y seguimiento.....	26
2.15.5.	Prohibiciones.....	26
2.15.6.	Terminación de actividades .....	27
2.16.	Control .....	27
2.17.	Beneficios tributarios de las Organizaciones no gubernamentales.....	28
2.17.1.	Exenciones.....	28
2.17.2.	No objeto al IVA.....	29
2.17.3.	Retención de impuestos .....	29
2.18.	Como considerar a una organización como sin fin de lucro según el Servicio de Rentas Internas .....	30
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>.....</b>	<b>31</b>
<b>METODOLOGÍA Y APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>.....</b>	<b>31</b>
3.1.	Identificación de la población .....	31
3.2.	Determinación de la muestra .....	32
3.3.	Instrumentos de la investigación .....	33
3.4.	Aplicación de las encuestas y tabulación de los resultados.....	33
<b>3.5.</b>	<b>Análisis de los resultados de la encuesta.....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>
<b>INFORME DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>

Resumen.....	63
Introducción .....	64
Método.....	66
<b>Resultados.....</b>	<b>70</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo N° 01 .....</b>	<b>78</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: encuesta- pregunta 1.....	34
Tabla 2: encuesta - pregunta 2.....	35
Tabla 3: encuesta pregunta 3.....	36
Tabla 4: encuesta - pregunta 4.....	37
Tabla 5: encuesta - pregunta 5.....	38
Tabla 6: encuesta - pregunta 6.....	40
Tabla 7: encuesta - pregunta 7.....	42
Tabla 8: encuesta - pregunta 8.....	44
Tabla 9: encuesta - pregunta 9.....	45
Tabla 10: encuesta - pregunta 10.....	46
Tabla 11: encuesta- pregunta 11.....	47
Tabla 12: encuesta - pregunta 12.....	48
Tabla 13: encuesta - pregunta 13.....	49
Tabla 14: encuesta - pregunta 14.....	50
Tabla 15: encuesta - pregunta 15.....	51
Tabla 16: encuesta - pregunta 16.....	52

Tabla 17: encuesta - preguntas 17.....	53
Tabla 18: encuesta - pregunta 18.....	54
Tabla 19: encuesta - pregunta 19.....	55
Tabla 20: encuesta - pregunta 20.....	56
Tabla 21: procedimientos de recolección de datos.....	67
Tabla 22: eficacia, eficiencia y calidad.....	71

## INTRODUCCIÓN

La investigación pretende identificar la manera como las organizaciones aplican los indicadores de gestión en sus actividades, a través de los resultados analizar la eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones.

Este proceso se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito a las fundaciones que se encuentran en servicio por más de 8 años. Para el desarrollo del trabajo de campo recurrimos a la base de datos proporcionada por el MIES, previo a ello fue necesario realizar los trámites pertinentes (solicitud, oficios, cartas, etc.).

Enfocamos nuestro trabajo en cuatro capítulos que se desagregan a continuación:

Capítulo 1 se identifica conceptos relacionados con los indicadores de gestión, que permitan tener una visión clara sobre los aspectos importantes. Tal información será necesaria para comprender los siguientes capítulos, así también se detallará definiciones y clasificación de los mismos.

Capítulo 2 muestra la base legal y conceptos sobre los Organismos no gubernamentales – fundaciones que permitirá conocer la estructura que deben mantener.

Capítulo 3 se establece el método y procedimientos a utilizar para recopilar la información necesaria que permita verificar la existencia de los indicadores, para su posterior análisis.

Capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos del proceso de investigación a través del informe.

Los resultados obtenidos nos permitieron identificar los procesos que mantienen las fundaciones y comprobar si los indicadores de gestión que están utilizando aportan al control de los recursos de la organización.

# CAPÍTULO 1

## INDICADORES DE GESTIÓN

### 1.1. Concepto de indicador

Se define a un indicador como un mecanismo fundamental para medir básicamente el desempeño de una organización, individuos, un sistema y el nivel de las políticas y procedimientos.

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto o interpretación (Flanklin, 2007, pág. 147).

Un indicador refleja la gestión que realiza la administración frente a las metas y objetivos en los que debe basarse sus procedimientos (Flanklin, 2007).

Para garantizar la eficiencia de la medición es conveniente contar con varios indicadores que nos permitan comprobar la eficiencia y eficacia de las operaciones y para esto es factible que el número de indicadores fluctué como mínimo entre 15 y 20.

### 1.2. ¿Por qué medir y para qué?

En las organizaciones el aplicar indicadores, permite a la entidad medir la gestión, si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Estos indicadores pueden ser de tipo: cualitativo, cuantitativos y no monetarios, pero todos deben tener determinadas propiedades (Asuaga & Esmoris, 2006):

**Relevancia:** La información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

**Pertinencia:** El indicador es adecuado para lo que se quiere medir y establece en el tiempo.

**Objetividad:** El cálculo a partir de las mediciones observadas no es ambiguo.

**Inequívoco:** El indicador no permite interpretaciones contrapuestas.

**Accesibilidad:** Su obtención tiene un costo razonable y es fácil de medir e interpretar.

### 1.3. Clasificación de los indicadores

Los indicadores en una primera clasificación se dividen en:

**Indicadores cualitativos:** Proporciona valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la organización. Este tipo de indicador son respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar de uso universal, hay preguntas claves aplicables a la mayoría de entidades. Este método puede ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado en su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador, si este se aplica incorrectamente, se invalidará el resultado de la auditoría (Blanco Luna, 2003, pág. 250).

**Indicadores cuantitativos:** La aplicación de este tipo de indicador proporciona valores de una organización en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones de la evaluación. Estos datos que se obtienen de la medición son por lo general, más fáciles de resumir y de organizar en relación a los obtenidos mediante la utilización de indicadores cualitativos. Pero se requiere de un buen juicio para interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas, de lo contrario se convertirá en una evaluación subjetiva. El proceso de control requiere de un modelo cuantitativo, expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación se puede llevar a cabo con facilidad (Blanco Luna, 2003, pág. 253).

Con la finalidad de controlar la gestión de las distintas organizaciones, existe una segunda clasificación que divide a los indicadores en (Asuaga & Esmoris, 2006):

***Economía:*** Este tipo de indicador se refiere básicamente a las condiciones económicas en que una organización adquiere recursos financieros, humanos y materiales. Requiere establecer estándares de cantidades de inputs necesarios, calidad, grados de utilización de los mismos, así como plazos y condiciones de pago. Es decir los recursos deben ser adquiridos en un tiempo adecuado, al menor costo posible, calidad adecuada y cantidad apropiada.

***Eficacia:*** Este indicador se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas y proyectos de actuación o de los objetivos incluidos en su misión. Se comparan los resultados realmente obtenidos con los previstos, independientemente de los recursos utilizados.

***Eficiencia:*** Se mide el grado de eficiencia por medio de la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos, o, los output obtenidos en relación a los inputs empleados.

Con la finalidad de complementar el análisis y medición de la gestión de las organizaciones existe otro grupo complementario de indicadores que son:

***Efectividad:*** Mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada, por lo que también son denominados indicadores de impacto y su potencialidad crece si se complementa a los indicadores de eficiencia.

***Equidad:*** Este indicador mide el nivel de distribución justa, por tal razón cuantifican la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los sectores sociales.

***Excelencia:*** Miden la calidad de los servicios, en un enfoque orientado hacia el beneficiario. Se desea saber cómo percibe el usuario el servicio y se introducen indicadores de calidad.

**Entorno:** Es necesario reconocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan, puesto que las organizaciones deberán acoplarse a las necesidades de los usuarios en forma anticipada.

**Evolución sostenible:** Se basa en la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

#### 1.4. Características que debe reunir un indicador

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características (Flanklin, 2007, pág. 148):

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

#### 1.5. Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores:

1. Definir el objetivo que se pretenda alcanzar.
2. En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación o el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en que las personas que intervienen sean tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.

5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementado por los métodos inductivos y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.

6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos (Flanklin, 2007, pág. 148).

Para construir un indicador es necesario considerar los siguientes requisitos semánticos en su redacción (Subía Guerra, 2013):

- a) Agregación más preposición:
  - a. Cantidad de...
  - b. Porcentaje de...
  - c. Total de...
- b) Variable (generalmente en sustantivo plural)
  - a. Empleados...
  - b. Cuentas por cobrar...
  - c. Alumnos...
- c) Verbo en participio pasado (acción)
  - a. Capacitados...
  - b. Recuperadas...
  - c. Promocionados...
- d) Complementos circunstanciales (tiempo, lugar)
  - a. En el área técnica de la Empresa Mojito en el año 2006.
  - b. En menos de dos meses en el Hotel Vedado en el año 2005.
  - c. Por la Facultad de Artes Plásticas en el año 2007.

#### 1.6. Niveles de aplicación de los indicadores

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos
- De gestión

- De servicio (Flanklin, 2007, pág. 148)

#### *1.6.1. Indicadores estratégicos*

Permiten identificar:

- La contribución o aportación a los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.
- Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:
  - Actividades
  - Programas especiales
  - Procesos estratégicos
  - Proyectos organizacionales y de inversión. (Flanklin, 2007, pág. 149)

#### *1.6.2. Indicadores de gestión*

Informan sobre procesos y funciones claves, se utilizan en el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones. (Flanklin, 2007, pág. 149).

#### *1.6.3. Indicadores de servicio*

Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.

- Mejorar la calidad de la atención a clientes.

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de estándares de servicio.
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

#### 1.7. Dimensión a evaluar por medio de los indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

##### 1.7.1. Efecto

- Medir el cumplimiento de los objetivos y metas.
- Cuantifica valores y efectos en clientes.
- Mide el desempeño de los procesos

##### 1.7.2. Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

##### 1.7.3. Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la utilización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.

##### 1.7.4. Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
- Cuantifica la satisfacción del cliente (Flanklin, 2007, págs. 149-150).

## **CAPÍTULO 2**

### **LOS ORGANISMOS NO GUBERNAMENTALES**

#### 2.1. Antecedentes

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840 se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos(CODHEM, 2010).

En la actualidad las ONG's se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios. Las Juntas Pugwash sobre Ciencia y Asuntos Mundiales, el movimiento internacional de los Boy Scouts, la Ayuda Cristiana y la Cruz Roja Internacional son algunos ejemplos de este fenómeno en crecimiento. Aproximadamente en 1909 existían unas 200 ONG's internacionales registradas, a partir de 1990, incrementaron por el rápido desarrollo de las comunicaciones globales a 2.000(S/N, 2010).

Las ONG's tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo y la Unión Europea. El artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas encarga al Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) que "adopte las medidas necesarias para la consulta con las organizaciones no gubernamentales"(CODHEM, 2010).

Las ONG's son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas

nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo (Fundaciones Universitarias, 2010).

En el Distrito Metropolitano de Quito existen alrededor de 1.514 fundaciones inscritas de acuerdo con información proporcionada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. El Distrito Metropolitano se estableció como tal desde el 27 de diciembre de 1993, cuenta con una extensión de 421.498 has. (4215. Km<sup>2</sup>), posee una temperatura que oscila de 8° a 24° (promedio 15°) con una población de 1'839.853 habitantes. Posee una jurisdicción formada sobre la base del Municipio de la capital de la república, fundada en 1.534, la ciudad de San Francisco de Quito y sus localidades cercanas. Se divide en 8 administraciones zonales, las cuales contienen a 32 parroquias urbanas y 33 parroquias rurales y suburbanas (WIKIPEDIA, 2014)

## 2.2. Definición y clasificación

El término ONG se utiliza para referirse a organizaciones de la sociedad civil, que son independientes del Estado y que están conformadas por personas que persiguen un mismo fin (Becerra, y otros, 2001, pág. 59).

La doctora Ofelia Russian Curiel, plantea que: “Las ONG’s, son instituciones de la sociedad civil, con competencia profesional pluralista y cuya finalidad principal es el apoyo subsidiario a los grupos más pobres de la población, colaborando con ellos en su desarrollo integral en forma comprometida y con una fuerte carga vocacional” (Becerra, y otros, 2001, pág. 60).

El maestro en economía Estuardo Gordillo, dice que: Las Organizaciones no Gubernamentales, ONG, son sociedades civiles, de naturaleza privada, pero sin fines de lucro, cuyo propósito primario es complementar (a veces inclusive reemplazar) la acción del estado en la realización de esfuerzos para lograr el equilibrio social. Equilibrio que en la economía de libre empresa rinde con frecuencia a afectarse por razones muy conocidas..... No pocas ONG se preocupan también, de temas que la iniciativa privada

normal, por su naturaleza y objetivo, no los puede atender (Becerra, y otros, 2001, pág. 60).

De acuerdo con el reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas, una organización social es el conjunto de formas organizativas de la sociedad, a través de las cuales las personas, comunas, comunidades, pueblos, nacionalidades y colectivos tienen derecho a convocarse para constituirse en una agrupación humana organizada, coordinada y estable, con el propósito de interactuar entre sí y emprender metas y objetivos lícitos para satisfacer necesidades humanas, para el bien común de sus miembros y/o de la sociedad en general, con responsabilidad social y en armonía con la naturaleza, cuya voluntad se expresa mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros y se regula por normas establecidas para el cumplimiento de sus propósitos (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 14).

Las organizaciones no gubernamentales se clasifican en:

1. Corporaciones;
2. Fundaciones;
3. Otras formas de organización social nacionales o extranjeras;
- y,
4. Organizaciones con fines de gestión o control social, constituidas por instituciones o funciones del Estado, que soliciten la incorporación al sistema.

**Corporaciones:** Son corporaciones las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformada por un número mínimo de cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado, de conformidad con la ley y el presente Reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 23).

Sin perjuicio de lo establecido en la Constitución, la ley y lo que prescriban sus estatutos, las corporaciones tendrán como finalidad, la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, el bien público en general o de una colectividad en particular (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 23-24).

Para efectos estadísticos y de clasificación, las corporaciones serán de primer, segundo y tercer grado.

1. Corporaciones de primer grado: son aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado, tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros;
2. Corporaciones de segundo grado: son aquellas que agrupan a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones, cámaras o uniones; y,
3. Corporaciones de tercer grado: son aquellas que agrupan a las de segundo grado, como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 24).

**Fundaciones:** Las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto, la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 24-25).

**Otras formas de organización social nacionales o extranjera:** Las otras formas de organización social, nacionales o extranjeras, que se rigen por sus propias leyes, tales como: comunas, juntas de agua, juntas de regantes, las de economía popular y solidaria, etc., en lo que fuere aplicable, observarán las disposiciones del Reglamento como norma supletoria (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 25).

**Organizaciones con fines de gestión o control social:** Las organizaciones con fines de gestión o control social constituidas por instituciones o funciones del Estado, tales como veedurías ciudadanas, observatorios, etc., deberán observar, en lo que fuere aplicable, las disposiciones del Reglamento antes mencionado como norma supletoria (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 25).

Las personas jurídicas de derecho privado con fines de lucro se rigen por el Código Civil, la Ley de Compañías, el Código de Comercio y demás leyes pertinentes según la materia; sin embargo, cuando éstas conformaren organizaciones sociales con finalidad social y sin fines de lucro, estas nuevas organizaciones se sujetarán a las disposiciones según el Reglamento (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 23).

Como parte de la gestión y actividades que realizan las ONG, resalta el voluntariado de los colaboradores de estas organizaciones, quienes en lo posterior forman parte integral a través de los contratos, garantizando mayor eficiencia y profesionalidad (Becerra, y otros, 2001, pág. 60).

### 2.3. Misión y visión

Las ONG, se crean con la finalidad de otorgar a las personas menos favorecidas oportunidades para mejorar su calidad de vida, a través de actividades y asignación de recursos (humanos y económicos) para abastecer las necesidades del lugar de intervención.

La misión de las ONG's es fundamentalmente el renacimiento de un nuevo ser, a través de la inserción de las personas (beneficiarios) por medio de capacitaciones y charlas que contribuyan al crecimiento intelectual y espiritual, logrando incorporar a las personas como miembros activos de la sociedad, aportando con su experiencia al crecimiento social y económico del país.

La visión de las ONG's es llegar a atender a todos los sectores vulnerables de los países del tercer mundo (países que poseen un nivel de pobreza deplorable), respondiendo a las necesidades de los pueblos, para un crecimiento equitativo.

#### 2.4. Objetivos

Los organismos no gubernamentales para su creación, requieren tener sus objetivos claramente definidos, los mismos que deben ser cumplidos a cabalidad, caso contrario puede ser un atenuante para su liquidación.

Los objetivos planteados por las ONG's se fundamentan de acuerdo al fin que perciben las organizaciones, los cuales son llegados a consenso por parte de sus miembros, una vez identificado el sector al cual va a estar dirigida la intervención. Las ONG's, están dirigidas a sectores tales como: educación, salud, capacitaciones, etc., de acuerdo a este se direcciona las actividades que permitan cumplir con el objetivo establecido.

#### 2.5. Obligaciones de las organizaciones

Sin perjuicio de las obligaciones establecidas en otras disposiciones normativas, las organizaciones sociales tendrán las siguientes obligaciones (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 16-18):

1. Cumplir con la constitución, la Ley, sus estatutos y más disposiciones vigentes;
2. Organizar, sistematizar y conservar todo tipo de documentación e información generada durante su vida organizacional;
3. Entregar a la entidad competente de Estado la documentación e información establecida en el Reglamento en forma completa y clara, incluyendo la que se genere en el futuro como consecuencia de la operatividad de la organización social;
4. Promover y fortalecer la organización social;

5. Cumplir las obligaciones asumidas con el Estado y con la sociedad, para el diseño, ejecución y control de programas y proyectos en beneficio de la colectividad;
6. Registrar durante el último trimestre de cada año, en el portal del SUIOS (Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales), la declaración de los proyectos financiados con fondos provenientes del exterior incluyendo la fuente de financiamiento y el avance de los mismos;
7. Rendir cuentas a sus miembros a través de sus directivos o a la persona responsable para el efecto, al menos una vez por año, o por petición formal de una tercera parte o más de ellos. La obligación de los directivos de rendir cuentas se cumplirá respecto del período de sus funciones aun cuando estas hubieren finalizado;
8. Contribuir en el ámbito de sus objetivos al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, especialmente de aquellos sectores que hayan sido excluidos o discriminados;
9. Ejercer el control y supervisión sobre el funcionamiento y cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, a través de sus propios órganos de fiscalización y control interno; y;
10. Respetar el derecho de sus asociados o de quienes por residir en una determinada jurisdicción o poseer una determinada calidad laboral, institucional, gremial, ocupacional o profesional específicas, relacionadas directamente con el objeto o la naturaleza y/o los fines de la organización tienen el interés legítimo de participar en ella. Las organizaciones, que teniendo carácter territorial o siendo únicas en su territorio, no podrán negar el ingreso a las personas que tuvieren interés legítimo a participar en ella.

Las fundaciones y corporaciones que por cualquier concepto reciban recursos públicos deberán contar previamente con la correspondiente acreditación para desarrollar sus actividades, la misma que será conferida por el Ministerio del ramo (MIES, de Educación, del Ambiente, de Deporte, etc.).

La acreditación es el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios y administrativos que por cada actividad establezcan los Ministerios respectivos (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 10).

Para obtener la acreditación las fundaciones y corporaciones deberán proporcionar la siguiente información:

- a) Población atendida
- b) Ámbito geográfico de intervención
- c) Costo de actividades
- d) Fuentes de financiamiento
- e) Experiencia profesional de sus directivos
- f) Años de experiencia en actividades a ser desarrolladas o similares
- g) Indicadores de eficiencia, eficacia y calidad; y,
- h) Designación del titular de la auditoría.

La acreditación tendrá vigencia de 4 años luego de lo cual la organización deberá volver a acreditarse, de conformidad con lo dispuesto en el presente decreto

## 2.6. Requisitos y procedimientos

Sin perjuicio de la facultad del Presidente de la República para aprobar los estatutos de las corporaciones o fundaciones previstas en el Código Civil, el representante de la organización, presentará la solicitud de aprobación del estatuto y de reconocimiento de la personalidad jurídica a la cartera de estado competente, a través del portal web del SUIOS, adjuntando digitalmente los siguientes documentos, debidamente certificados por el secretario provisional de la organización:

2.6.1. Acta de la Asamblea General Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores, que contendrá:

- 1. Nombre de la organización;

2. Nombres y apellidos completos, nacionalidad y número del documento de identidad de cada uno de los miembros fundadores;
3. Voluntad de los miembros fundadores de constituir la misma;
4. Fines y objetivos generales que propone la organización;
5. Nómina de la directiva provisional;
6. Nombres, apellidos y número del documento de identidad de la persona que se hará responsable de realizar el trámite de legalización de la organización, teléfono, correo electrónico y domicilio donde recibirá notificaciones.
7. Indicación del lugar en que la organización social, en proceso de aprobación de la personalidad jurídica, tendrá su domicilio, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia, número de teléfono, fax, o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos.

2.6.2. Para el caso de que participen, como expresión de la capacidad asociativa, personas jurídicas de derecho privado, deberán presentar además de los documentos señalados, los siguientes:

1. Actas de las asambleas certificadas por el secretario titular de cada organización social participante en las que conste la decisión de asociarse de sus miembros;
2. Nombres y apellidos completos, nacionalidad, número de documento de identidad y firmas respectivas del representante o representantes legales de las personas jurídicas participante;
3. Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personalidad jurídica de la organización social y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada;
4. Copia certificada de la nómina de la directiva de las organizaciones participantes y del documento que acredite la representación legal de cada organización;

5. Las corporaciones y fundaciones presentarán el certificado de registro de las personas jurídicas participantes, emitido por el Registro Único de Organizaciones Sociales; y,

6. Las compañías, empresas u otro tipo de asociación industrial o comercial, deberán presentar el certificado de cumplimiento de obligaciones emitido por la Superintendencia competente.

2.6.3. El estatuto establecerá y regulará como mínimo los siguientes aspectos.

1. Denominación, ámbito de acción y domicilio de la organización;
2. Alcance territorial de la organización;
3. Fines y objetivos, en los que se manifieste si realizarán o no actividades de voluntariado de acción social y desarrollo, o programas de voluntariado;
4. Estructura organizacional;
5. Derechos y obligaciones de los miembros;
6. Forma de elección de las dignidades y duración en funciones;
7. Atribuciones y deberes de los órganos internos; directiva, administradores y representación legal.
8. Patrimonio social y administración de recursos;
9. Deberes y atribuciones del órgano fiscalizador y de control interno;
10. La forma y las épocas de convocar a las asambleas generales;
11. Quórum para la instalación de las asambleas generales y el quórum decisorio;
12. Mecanismos de inclusión o exclusión de miembros, los mismos que deberán garantizar en todo momento el derecho al debido proceso;
13. Reforma de estatutos;
14. Régimen de solución de controversias; y;
15. Causales y procedimiento de disolución y liquidación.

2.6.4. Acta de la asamblea en la que conste la aprobación del estatuto.

2.6.5. Copia legible certificada del documento o documentos que acrediten el patrimonio de la organización social en numerario, en una cuenta de integración de capital; o en especie, mediante declaración jurada de bienes, de acuerdo con lo siguiente;

1. Las corporaciones de primer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 400 (cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América).
2. Las fundaciones y las corporaciones de segundo y tercer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 4000 (cuatro mil dólares de los Estados Unidos de América).

Las organizaciones sociales conformadas por personas y grupos de atención prioritaria, cuyo objetivo sea la defensa de sus derechos, estarán exentas de acreditar patrimonio.

2.6.6. Nómina de miembros fundadores indicando sus nombres y apellidos completos, nacionalidad, número de documento de identidad y domicilio de cada uno, a la que se adjuntará la copia del documento de identidad y del certificado de votación de cada uno de los miembros fundadores (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 26-30).

## 2.7. Aprobación del estatuto y otorgamiento de la personalidad jurídica

Para la aprobación del estatuto y otorgamiento de personalidad jurídica se observará el siguiente procedimiento:

1. La organización social ingresará la solicitud de aprobación del estatuto y reconocimiento de la personalidad jurídica a través del portal web del SUIOS, mediante oficio dirigido a la autoridad de la institución competente del Estado, adjuntando la documentación correspondiente, conforme al artículo precedente, en forma organizada y escaneada en formato no modificable.

El portal web del SUIOS verificará automáticamente que la documentación esté completa y emitirá un recibo de inicio de trámite;

2. La autoridad de la institución competente del Estado reasignará inmediatamente el trámite al servidor público responsable, a través del Sistema de Gestión Documental.

3. El servidor público responsable revisará que la solicitud cumpla con los requisitos exigidos en el presente Reglamento; que el estatuto no se contraponga al orden público y a las leyes; y emitirá un informe motivado a la autoridad competente, mismo que será puesto en conocimiento de la organización social requirente, dentro del término de quince días, contados desde que se presentó la solicitud, a través del portal web SUIOS;

4. Si del informe se desprende que la solicitud cumple con los requisitos exigidos para el otorgamiento de la personalidad jurídica, la organización presentará físicamente la documentación original completa y certificada dentro del término de quince días, a fin de que sea validada y la autoridad competente proceda a la aprobación del estatuto y otorgamiento de la personalidad jurídica de la organización social, dentro del término de los ocho días subsiguientes;

5. Si del informe se desprende que la solicitud no cumple con los requisitos para el otorgamiento de la personalidad jurídica, la autoridad competente concederá un término de veinte días para que la organización complete los requisitos establecidos en este Reglamento y reingrese la documentación a través del SUIOS; el servidor público responsable revisará la información reingresando y dentro del término de quince días emitirá un nuevo informe. En caso de que la documentación presentada cumpla con los requisitos correspondientes, se procederá según dispone el numeral 4 de este Artículo 18 según el Reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas.

6. Si por segunda ocasión, la solicitud no reune los requisitos exigidos o no estuviere acompañada de los documentos previstos en este Reglamento, será negada, sin perjuicio de que la organización social

presente con posterioridad una nueva solicitud. De igual manera se procederá en caso de que la organización social no presentare los documentos en forma física dentro del término establecido en el presente Reglamento (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 31-33).

## 2.8. Elección de directiva y registro

Una vez que las organizaciones sociales obtengan la aprobación de la personalidad jurídica elegirán su directiva y la remitirán a la entidad pública competente, mediante oficio dirigido a la autoridad correspondiente, a través del portal web del SUIOS dentro de un plazo máximo de treinta días posteriores a la fecha de otorgamiento de la personalidad jurídica, adjuntando la siguiente documentación:

1. Convocatoria a la asamblea;
2. Acta de asamblea en la que conste la elección de la directiva, certificada por el secretario de la organización;
3. Nombres y apellidos completos de los miembros presentes en la asamblea con números de cedula de ciudadanía y firmas; y,
4. Certificado actualizado del RUOS (Registro Único de Organizaciones Sociales).

Iguales requisitos y procedimiento se observarán para el caso de elección de nuevas directivas por fenecimiento de período o por cambio de dignidades (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 34-35).

**Representante legal.** El representante legal será designado de acuerdo con lo que determine el estatuto, a quién, sin perjuicio de los deberes y atribuciones establecidos en la ley, el presente Reglamento y en el estatuto de su organización, le corresponderá:

1. Presentar, a través del portal web del SUIOS, a la entidad que otorgó la personalidad jurídica dentro de los tres primeros meses del año calendario: actas de asambleas, informes de actividades, informes

económicos y cualquier otra información que le sea requerida de conformidad con la ley y el presente Reglamento; y,

2. Mantener actualizada la documentación e información de la organización social en el RUOS.

Los actos del representante legal ejercidos conforme a las facultades establecidas en el estatuto son válidos y en el caso de que excedan los límites autorizados, serán de responsabilidad exclusiva del representante legal (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 35-36).

#### 2.9. Régimen patrimonial y responsabilidad ante terceros

Sin perjuicio de que por su naturaleza y fines las organizaciones sociales no persiguen lucro, éstas podrán adquirir, poseer y vender bienes, así como administrarlos, realizar actos jurídicos y celebrar contratos y convenios, en tanto dichos actos sean compatibles con sus fines y están exclusivamente destinados al cumplimiento de los mismos (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 37).

Responderán civilmente ante terceros por obligaciones que sus representantes legales hubieren asumido en nombre de la organización, salvo en los siguientes casos:

1. Que en el estatuto se haya estipulado solidaridad respecto a sus miembros; y,
2. Que en el ejercicio de la representación legal, su titular haya realizado gestiones o actos distintos a los señalados en el estatuto de la organización social, en cuyo caso el representante legal será exclusivamente responsable por las obligaciones contraídas de aquel modo (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 38).

#### 2.10. Inactividad

Se entiende por inactividad manifiesta cuando la persona jurídica no ha reportado sus actividades por cuatro años consecutivos a la entidad

competente; o si sus documentos constitutivos, aprobatorios, directivas o nómina de miembros no están actualizados e inscritos en el RUOS, de conformidad con lo que establece este Reglamento y sus estatutos (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 38-39).

#### 2.11. Causales de disolución

Son causales de disolución de las organizaciones sociales constituidas bajo este régimen, las siguientes (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 39-40):

1. Falsedad o adulteración de la documentación e información proporcionada;
2. Desviarse de los fines y objetivos para los cuales fue constituida;
3. Contravenir reiteradamente disposiciones emanadas por las autoridades competentes para otorgamiento de personalidad jurídica o por los entes de control y regulación;
4. Por haberse declarado a la organización como inactiva por parte de la cartera de estado competente y permanecer en este estado por un periodo superior a un año;
5. Disminuir el número de miembros a menos del mínimo establecido en este reglamento;
6. Finalización del plazo establecido en su estatuto;
7. Dedicarse a actividades de política partidista, reservadas a los partidos y movimientos políticos inscritos en el Consejo Nacional Electoral, de injerencia en políticas públicas que atenten contra la seguridad interna o externa del Estado o, que afecten la paz pública;
8. Incumplir las obligaciones previstas en la Constitución, la ley y este Reglamento, o por incurrir en las prohibiciones aquí establecidas; y ,
9. Demás causales establecidas en los estatutos

La disolución será declarada de estado competente que aprobó los estatutos y otorgó el reconocimiento de personalidad jurídica, observando los procedimientos establecidos en el Estatuto del Régimen Jurídico y

Administrativo de la Función Ejecutiva, en lo que fuere aplicable (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 40).

Las organizaciones sociales podrán presentar las acciones administrativas y judiciales que consideren necesarias a fin de hacer valer sus derechos (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 40).

#### 2.12. Disolución voluntaria

Las organizaciones sujetas a este reglamento podrán ser disueltas y liquidadas por voluntad de sus socios, mediante resolución en Asamblea General, convocada expresamente para el efecto y con el voto de las dos terceras partes de sus integrantes. Para el procedimiento de disolución y liquidación la Asamblea General, en el mismo acto, deberá nombrar un liquidador. Los resultados de la disolución y liquidación se pondrán en conocimiento de la Cartera de Estado correspondiente, a fin de que se proceda a elaborar el Acuerdo Ministerial de disolución y liquidación (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 40).

#### 2.13. Disolución controvertida

Las organizaciones de la sociedad civil podrán ser disueltas y liquidadas de oficio o por denuncia, de la que se evidencie el desvío de sus fines o haber incurrido en cualquiera de las causales de disolución. La Cartera de Estado a cargo del registro jurídico de la organización, en la resolución que declare disuelta a la organización, y si el estatuto no contuviere otra disposición, nombrará una comisión liquidadora de entre los socios de la organización disuelta y en proceso de liquidación. Comisión que deberá presentar un informe en el término de 90 días (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 41).

Los bienes muebles e inmuebles que hayan adquirido las organizaciones sujetas a este Reglamento deberán ser donados a otra entidad sin fines de

lucro, una vez producida la respectiva disolución (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 41).

#### 2.14. Liquidación

Una vez acordada la disolución, se establecerán los mecanismos y procedimientos para llevar a cabo la liquidación correspondiente, observando siempre las disposiciones que para el efecto determinen el estatuto y el Código Civil (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 41).

#### 2.15. Organizaciones no gubernamentales extranjeras (ONG)

Las ONG extranjeras interesadas, específicamente, en realizar actividades de cooperación internacional no reembolsable en el Ecuador, deberán presentar una solicitud en tal sentido a la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional; señalando cuáles son sus fines y las labores que desean efectuar en el país. Deberán adjuntar la documentación legalizada que demuestre su existencia legal, incluyendo su estatuto en idioma español; una vez autorizadas deberán registrarse en el SUIOS (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 42).

##### 2.15.1. Información

La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, a través de las embajadas y consulados ecuatorianos en exterior, obtendrá información acerca de la legalidad, solvencia y seriedad de la Organización no Gubernamental Extranjera que haya presentado su solicitud. Dicha información se la requerirá tanto en el país donde la organización ha sido constituida y/o tiene su sede principal, como en aquellos países en los que

se realiza o haya realizado actividades similares (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 43).

#### 2.15.2. Suscripción de convenio

La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional, una vez revisada la documentación presentada, previa resolución motivada, suscribirá con la ONG Extranjera, un Convenio Básico de Funcionamiento y notificará por escrito a la ONG Extranjera la autorización para que pueda iniciar su funcionamiento y actividades similares en el país (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 43).

#### 2.15.3. Registro de proyectos

Las ONG's extranjeras que hayan suscrito el Convenio Básico de Funcionamiento, que ejecuten acciones, programas y proyectos con recursos de la cooperación internacional no reembolsable, tienen la obligación de registrarlos ante la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 43).

#### 2.15.4. Control y seguimiento

La Secretaría Técnica de Cooperación Internacional realizará el correspondiente control y seguimiento de las labores de las ONG's extranjeras en el Ecuador, con el objeto de examinar sus actividades, según lo acordado en el Convenio Básico de Funcionamiento, para asegurar el fiel cumplimiento de sus obligaciones (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 44).

#### 2.15.5. Prohibiciones

Las Organizaciones no Gubernamentales –ONG's- del exterior no podrán realizar actividades diferentes o incompatibles con las que le han sido

señaladas o que atenten contra la seguridad y la paz pública. Las ONG's extranjeras, su personal de exterior autorizado para trabajar en el país y sus familiares no podrán efectuar labores lucrativas, de injerencia política y/o proselitistas. Sin embargo, si los cónyuges de dicho personal, desearan trabajar en el Ecuador, deberán cambiar su visado a la categoría migratoria 12-VI y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios exigidos para dicha actividad (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 44).

#### 2.15.6. Terminación de actividades

Si la ONG Extranjera no cumpliere con las disposiciones de esta sección, así como con lo establecido en el Convenio Básico de Funcionamiento, la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional, previo estudio del caso y resolución motivada dará por terminadas las actividades de la ONG Extranjera en el Ecuador. Tal resolución será comunicada por la Secretaria Técnica de Cooperación Internacional a la respectiva ONG Extranjera, al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración y a las autoridades competentes, para los fines correspondientes (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 45).

#### 2.16. Control

Las fundaciones o corporaciones están sujetas a los siguientes controles (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, pág. 46):

1. Control de funcionamiento a cargo de la propia cartera de estado que le otorgo la personalidad jurídica, el mismo que comprende la verificación de sus documentos, el cumplimiento del objeto y fines, el registro de directiva y la nómina de socios;
2. Control de utilización de recursos públicos por parte de los organismos de control del Estado y de la instituciones a través de la cual se transfiere los recursos públicos;
3. Control tributario a cargo delo Servicio de Rentas Internas;

4. Control del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador en las operaciones de comercio exterior; y,
5. Los demás que establezcan las leyes.

**Informes.** Para los fines de control antes descritos, las fundaciones o corporaciones están obligadas a proporcionar las actas de asambleas, informes económicos, informes de auditoría y memorias aprobadas, o cualquier otra información que se refieran a sus actividades, requerida de manera anticipada y publica de las distintas carteras de estado y organismos de control y regulación, así mismo tendrán la obligación de facilitar el acceso a los funcionarios competentes del Estados para realizar verificaciones físicas (MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2013, págs. 46-47).

#### 2.17. Beneficios tributarios de las Organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones sin fines de lucro al realizar actividades de carácter social, en el cuál no buscan beneficios económicos, están exentas a realizar el pago de ciertos valores establecidos por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).

##### 2.17.1. Exenciones

De acuerdo con el Capítulo III Exenciones numeral 5 de la LORTI, para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos (Congreso Nacional, 2012).

Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Para que las instituciones sin fines de lucro puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentre inscrita en el Registro Único de Contribuyente, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República.

El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destine en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna.

Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás Leyes de la República (Congreso Nacional, 2012, pág. 6).

#### 2.17.2. No objeto al IVA

Se considera como transferencias que no son objeto del impuesto al valor agregado de acuerdo con el artículo 54 de la LORTI numeral 5, a las donaciones a entidades y organismos del sector público, inclusive empresas públicas; y, a instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, definidas como tales en el reglamento (Congreso Nacional, 2012, pág. 42).

#### 2.17.3. Retención de impuestos

Las organizaciones sin fines de lucro pueden realizar la respectiva retención de impuestos en los porcentajes que establezca el Servicio de Rentas Internas a las personas naturales o jurídicas, pero estas no podrán efectuar

retención alguna a estas organizaciones puesto que sus ingresos se consideran exentos (Congreso Nacional, 2012).

Deberán hacer declaraciones mensuales de los rubros retenidos en los respectivos formularios.

#### 2.18. Como considerar a una organización como sin fin de lucro según el Servicio de Rentas Internas

Las organizaciones como parte de sus ingresos cuentan con aportes de los miembros y donaciones, además de ventas que permiten solventar las actividades y cumplir con los objetivos establecidos. Las ventas que va a realizar la organización para obtener recursos debe constar en sus estatutos, de lo contrario este ingreso estará sujeto a las retenciones e impuestos correspondientes.

Para catalogar a las organizaciones como sin fines de lucro se considera lo siguiente:

**Ingresos entre 0 a 50.000,00:** Cuando sus ingresos en el año fluctúen en este rango el 5% de este ingreso debe corresponder a los aportes de los miembros más las donaciones recibidas.

**Ingresos entre 50.001,00 a 500.000,00:** Si la organización ha generado ingresos en este rango, deberá las aportaciones de los miembros y donaciones representar el 10% de los ingresos percibidos en ese año.

**Ingresos de 500.001,00 en adelante:** Cuando la organización a percibidos en el años ingresos que sobrepasen los \$500.000,00, las aportaciones de los miembros sumada con las donaciones debe dar un valor equivalente al 15% del total del ingreso obtenido en el año.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA Y APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Identificación de la población

La población es un conjunto de elementos sobre los que se desea realizar una inferencia (Scheaffer, Mendenhall, & Lyman Ott, 2007).

Las organizaciones no gubernamentales están divididas en: fundaciones y corporaciones. Para efecto de la investigación se tomará a las fundaciones como parte de la población. La población objetivo corresponde aquellas fundaciones que se encuentren en funcionamiento por un periodo mayor a cinco años, puesto que al estar constituidas dentro de este tiempo se considera que cuentan con una estructura organizacional definida, políticas, normas y existe mayor control en sus operaciones.

En el Ecuador todos los Ministerios tienen la potestad de autorizar la constitución de fundaciones o corporaciones, pero para el proceso de investigación se ha tomado la base de datos facilitada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y directorio de ONG españolas en el Ecuador, debido que las fundaciones inscritas en el presente ministerio están dirigidas a los diferentes sectores del país, es decir tales fundaciones están orientadas a brindar servicios de capacitación, atención a grupos vulnerables, centros de acogida, entre otros.

Mientras que las fundaciones creadas por otros ministerios están creadas con objetivos afines a los del ministerio, además que las mismas no cuentan con los requerimientos necesarios para ser tomada como parte de la población dado que no aplican indicadores de gestión.

En definitiva la población está constituida por 1.514 fundaciones inscritas en el MIES, se estratificó las fundaciones de acuerdo con el tiempo de funcionamiento, considerando que al estar por mayor tiempo contarán con

una estructura definida y existirá mayor control e incluso el hecho de permanecer en funcionamiento refleja la eficiente en la gestión de las organizaciones, razón por la cual se ha considerado este parámetro para la estratificación, obteniendo como población objetivo 1.389 fundaciones.

### 3.2. Determinación de la muestra

La muestra es un subconjunto o una colección de unidades de muestreo obtenidos a partir de un marco o marcos. Los datos obtenidos de los elementos de la muestra se utilizan para describir la población (Scheaffer, Mendenhall, & Lyman Ott, 2007).

Para la determinación de la muestra, se aplicó la fórmula para poblaciones finitas, la misma que se presenta a continuación:

#### **Ecuación N° 01: Tamaño de la muestra**

$$n = \frac{Z^2 N(P.Q)}{e^2(N - 1) + Z^2(P.Q)}$$

#### **Dónde:**

Z = Nivel de confiabilidad

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

n = Población

e = Error de muestreo

$$n = \frac{(1,645)^2 1.389(0,50 * 0,50)}{(0,10)^2(1.389 - 1) + (1,645)^2(0,50 * 0,50)}$$

$$n = 65$$

Desarrollando la fórmula anterior se determinó que el número de encuestas a realizar en el Distrito Metropolitano de Quito son 65.

### 3.3. Instrumentos de la investigación

El instrumento de investigación a utilizar es la encuesta, estructurado por 20 preguntas de opción múltiple orientadas a determinar la forma como aplican los indicadores de gestión las respectivas fundaciones. A través del mismo se podrá determinar si la forma de medición para verificar la eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones es óptima.

### 3.4. Aplicación de las encuestas y tabulación de los resultados

Las encuestas fueron aplicadas a las 65 fundaciones establecidas en la muestra, el mismo está conformado por preguntas puntuales y orientadas a obtener los resultados necesario para concluir si los indicadores de gestión han sido de ayuda para mejor la gestión y atención de las fundaciones (Ver Anexo N° 01).

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las encuestas formuladas:

#### **NOTA ACLARATORIA**

En las preguntas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11,12 y 13 cabe especificar que tienen varias alternativas, por ende las respuestas tienen más de una posibilidad de ser escogidas. Las interpretaciones y gráficos dependerán de lo que cada Fundación conteste.

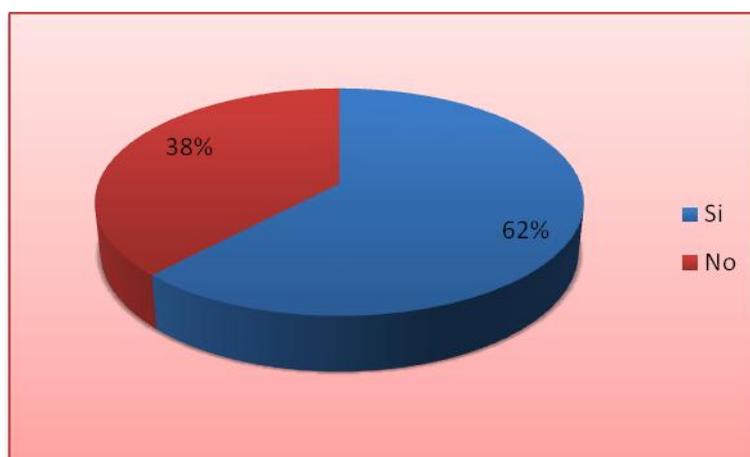
1. Aplica indicadores de gestión para controlar sus operaciones

TABLA 1: ENCUESTA- PREGUNTA 2

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	40	62%
No	25	38%
TOTAL	65	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 1: ENCUESTA- PREGUNTA 1



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

La pregunta busca determinar si las fundaciones aplican indicadores de gestión como parte de un mecanismo de control, para evaluar su desempeño.

De acuerdo con las encuestas realizadas se determinó que el 62% de las 65 fundaciones tomadas como muestra aplican indicadores de gestión como una medida de control y medición del desempeño de la organización, mientras que el 38% no mantienen indicadores, dado que su estructura no lo requiere.

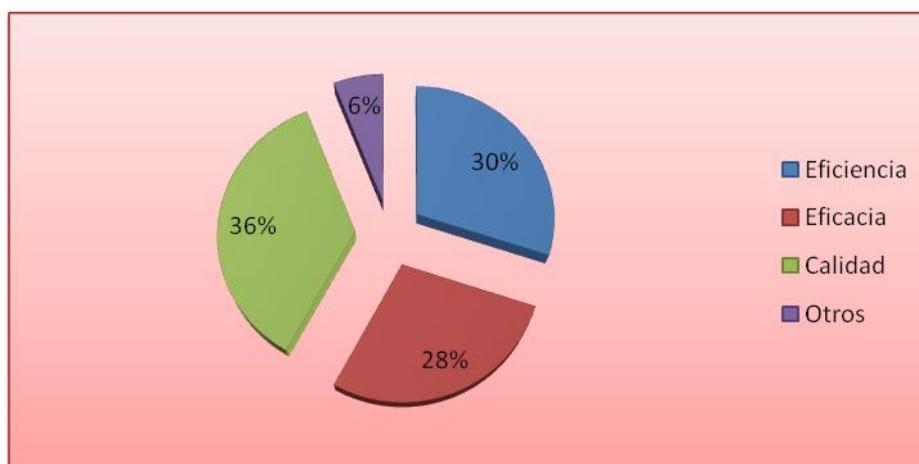
2. Que indicadores de gestión utiliza en su fundación

TABLA 2: ENCUESTA - PREGUNTA 2

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Eficiencia	19	30%
Eficacia	18	28%
Calidad	23	36%
Otros	4	6%
TOTAL	64	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 2: ENCUESTA - PREGUNTA 2



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

A través de esta pregunta se determinará cuáles son los indicadores de gestión utilizados por las fundaciones para evaluar su desempeño e identificar cuáles son los más usados por las organizaciones.

De acuerdo con los resultados obtenidos el 36% de las organizaciones aplican indicadores de calidad, dado que están interesados en conocer si los grupos intervenidos se encuentran satisfechos con las actividades llevadas a cabo. No obstante existe un 6% que aplica otros indicadores tales como de impacto y resultados de los proyectos realizados.

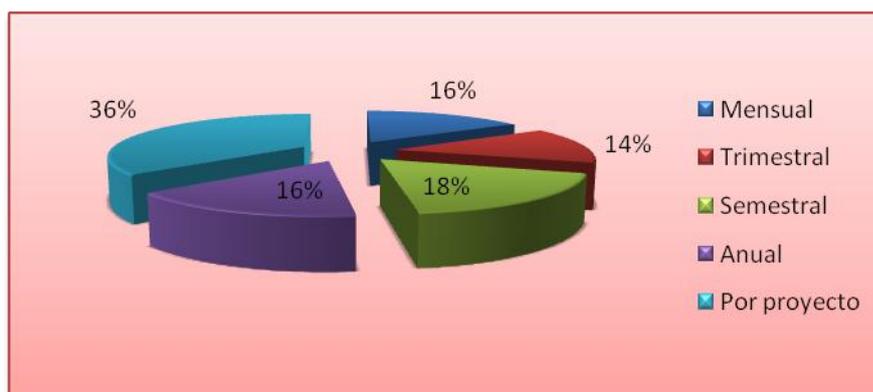
3. Con qué frecuencia aplica los indicadores de gestión en la fundación

TABLA 3: ENCUESTA PREGUNTA 3

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Mensual	7	16%
Trimestral	6	14%
Semestral	8	18%
Anual	7	16%
Por proyecto	16	36%
TOTAL	44	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 3: ENCUESTA - PREGUNTA 3



**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

Con esta pregunta se busca identificar con qué frecuencia se aplican los indicadores de gestión como mecanismo de control de los procesos, debido que de ello depende obtener los mejores resultados.

Existen un 36% de fundaciones que aplican los indicadores conforme al lapso de ejecución de los proyectos que van desde los seis meses y pasado el año, principalmente busca evaluar los resultados alcanzados y que las actividades hayan sido las más idóneas. Por el contrario el 14% de organizaciones evalúan de forma trimestral la misma que corresponde a evaluaciones a nivel del personal por lo cual no es muy frecuente.

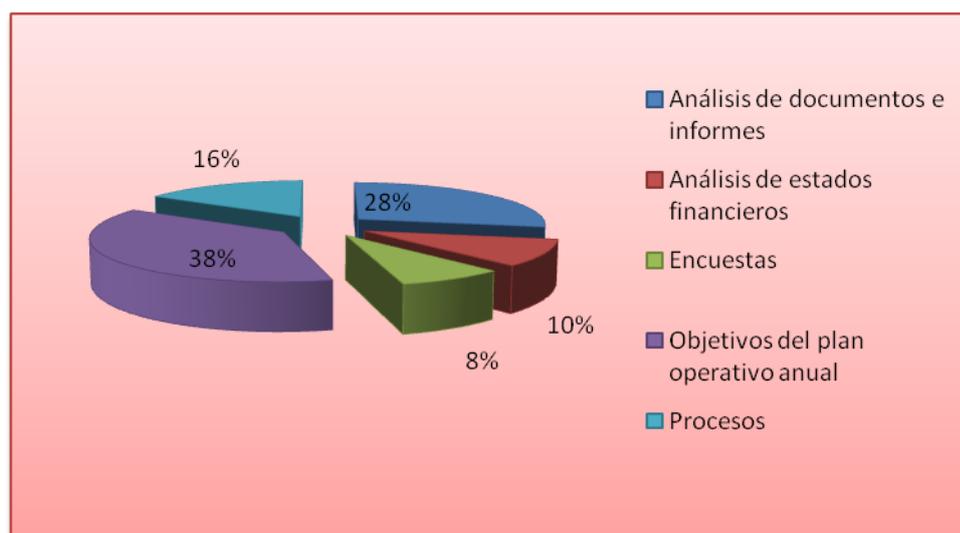
4. Para establecer el indicador se fundamenta en:

TABLA 4: ENCUESTA - PREGUNTA 4

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Análisis de documentos e informes	14	28%
Análisis de estados financieros	5	10%
Encuestas	4	8%
Objetivos del plan operativo anual	19	38%
Procesos	8	16%
TOTAL	50	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 4: ENCUESTA- PREGUNTA 4



**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

#### Interpretación

Con la pregunta se identifica cual es la fuente sobre la que se basan las fundaciones para diseñar los indicadores de gestión.

El 38% de las fundaciones sustenta la información de los indicadores en los objetivos del plan operativo anual. Por otra parte un 8% se fundamenta en los resultados de las encuestas, utilizadas como instrumento para verificar el cumplimiento de las metas.

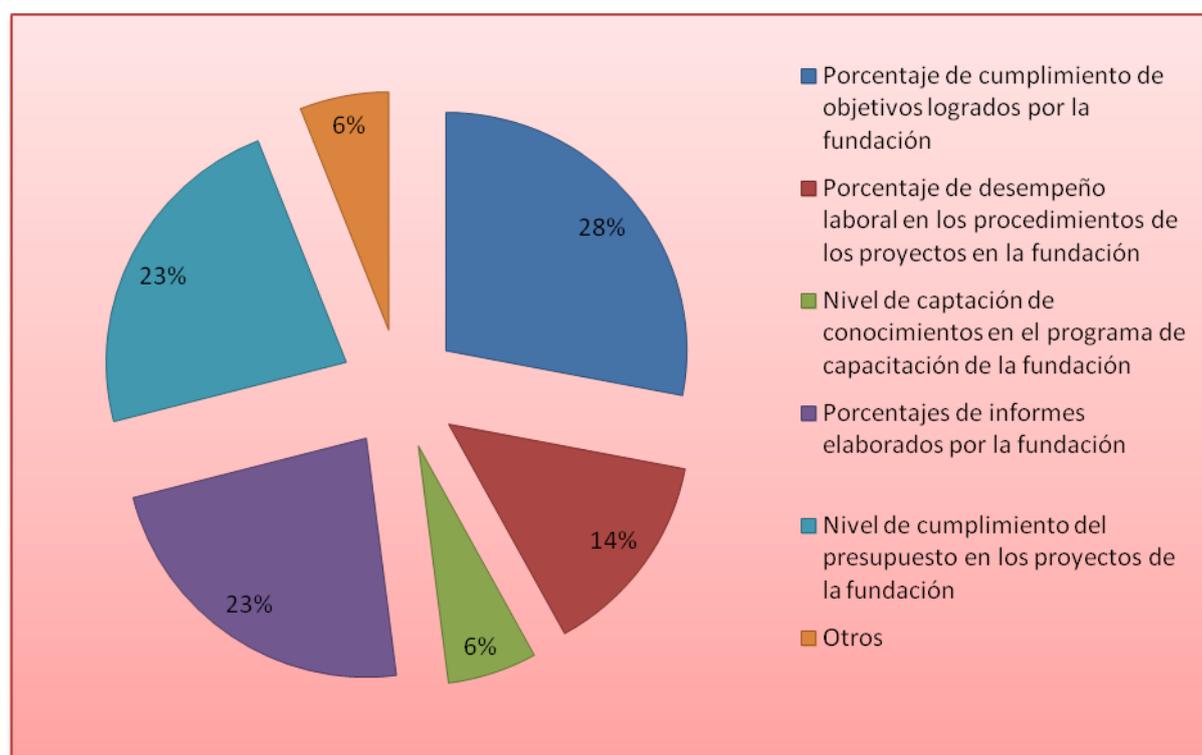
5. ¿Qué indicadores de eficacia utiliza?

TABLA 5: ENCUESTA - PREGUNTA 5

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Porcentaje de cumplimiento de objetivos logrados por la fundación	18	28%
Porcentaje de desempeño laboral en los procedimientos de los proyectos en la fundación	9	14%
Nivel de captación de conocimientos en el programa de capacitación de la fundación	4	6%
Porcentajes de informes elaborados por la fundación	15	23%
Nivel de cumplimiento del presupuesto en los proyectos de la fundación	15	23%
Otros	4	6%
TOTAL	65	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 5: ENCUESTA - PREGUNTA 5



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

Los indicadores de eficacia permiten medir la forma como las fundaciones cumplen con los objetivos establecidos, por consiguiente la pregunta busca identificar cual es el aspecto que consideran relevante medir las organizaciones.

El 28% de las fundaciones miden el porcentaje de cumplimiento de objetivos logrados por la fundación en cada proyecto y el 6% mide el nivel de captación de conocimientos en el programa de capacitación, debido que las organizaciones no realizan capacitaciones de forma frecuente al personal y consideran imprescindible medir el grado de conocimiento.

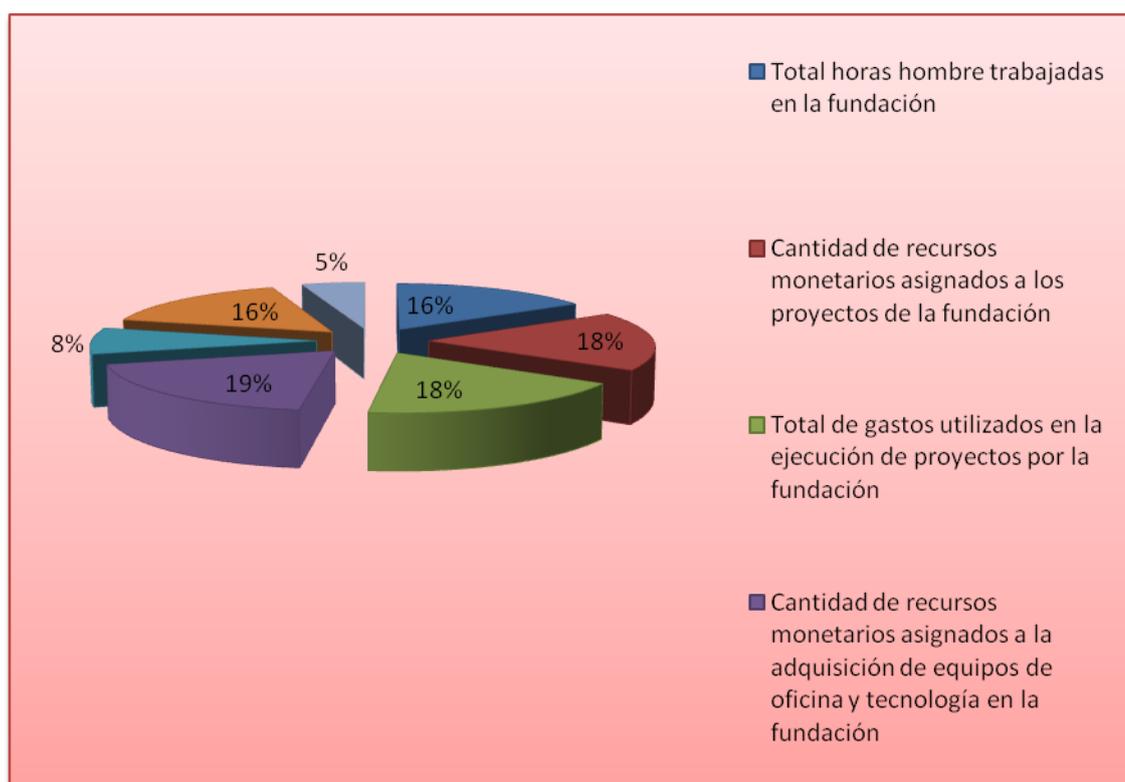
6. ¿Qué indicadores de eficiencia utiliza?

TABLA 6: ENCUESTA - PREGUNTA 6

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Total horas hombre trabajadas en la fundación	13	16%
Cantidad de recursos monetarios asignados a los proyectos de la fundación	14	18%
Total de gastos utilizados en la ejecución de proyectos por la fundación	14	18%
Cantidad de recursos monetarios asignados a la adquisición de equipos de oficina y tecnología en la fundación	15	19%
Total de gastos invertidos en el programa de capacitación de la fundación	7	8%
Total de gastos asignados a los sueldos del personal de la fundación	13	16%
Otros	4	5%
TOTAL	80	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 6: ENCUESTA - PREGUNTA 6



**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

Los indicadores de eficiencia están enfocados a medir el uso de recursos, se encuentran expresados en términos monetarios. Con esta pregunta se puede identificar los indicadores utilizados para evaluar la eficiencia de las operaciones de las fundaciones.

El 19% de las fundaciones miden la cantidad de recursos monetarios asignados a la adquisición de equipos de oficina y tecnología, para llevar a cabo los proyectos requieren de infraestructura tecnológica, agilizando los procesos y cumplir con las actividades dentro del tiempo establecido. Por otra parte existe un 5% que aplican otros tipos de indicadores, distintos a los propuestos, como es la cantidad de recursos asignados por casos.

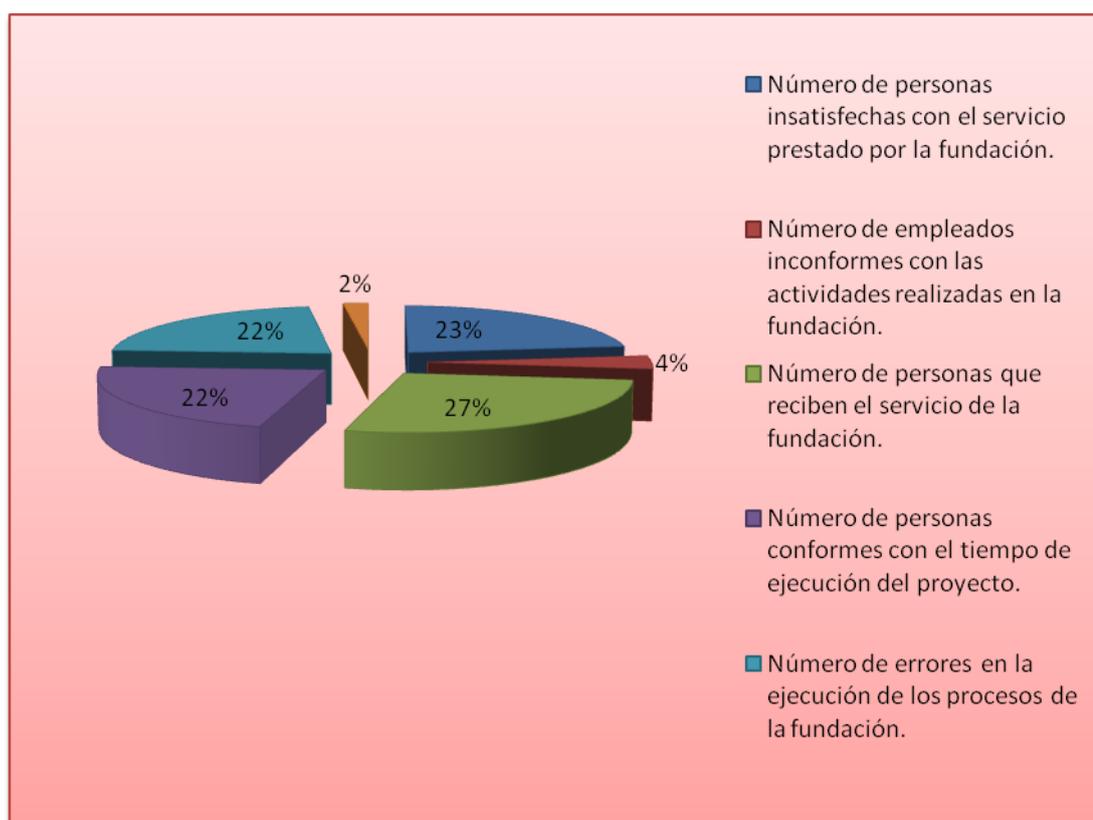
7. ¿Qué indicadores de calidad utiliza?

**TABLA 7: ENCUESTA - PREGUNTA 7**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Número de personas insatisfechas con el servicio prestado por la fundación.	17	23%
Número de empleados inconformes con las actividades realizadas en la fundación.	3	4%
Número de personas que reciben el servicio de la fundación.	20	27%
Número de personas conformes con el tiempo de ejecución del proyecto.	16	22%
Número de errores en la ejecución de los procesos de la fundación.	16	22%
Otros	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 7: ENCUESTA - PREGUNTA 7



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

Los indicadores de calidad están basados en la satisfacción de los clientes, por medio de esta pregunta se identifica que aspecto miden para conocer el grado de conformidad y complacencia de los grupos atendidos.

El 27% de las fundaciones miden el número de personas que reciben el servicio de la fundación, debido que al incrementar el número de beneficiarios refleja que la gestión que mantienen es la apropiada. Por lo contrario el 2% aplica otro tipo de indicador, consideran en base al buzón de sugerencias.

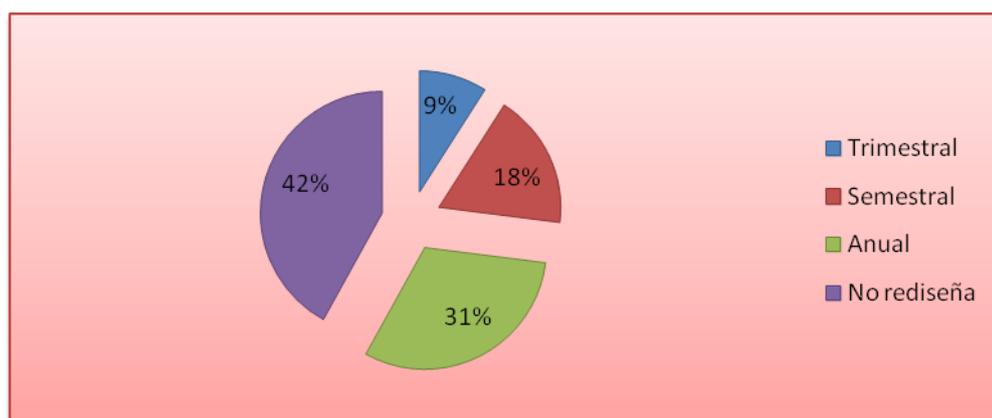
8. ¿Con qué frecuencia rediseña las metas en base a los resultados de los indicadores?

TABLA 8: ENCUESTA - PREGUNTA 8

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Trimestral	4	9%
Semestral	8	18%
Anual	14	31%
No rediseña	19	42%
TOTAL	45	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 8: ENCUESTA - PREGUNTA 8



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

#### Interpretación

La pregunta busca identificar cual es el proceso a seguir una vez obtenido los resultados por medio de los indicadores, a través del rediseño de las metas para lograr el cumplimiento de los objetivos.

El 42% de las fundaciones no rediseña las metas, manifiestan que a nivel institucional establecen sus metas al año, se mantienen con las mismas por el lapso fijado en las metas. Por otro lado el 9% rediseña de forma trimestral sus metas que son evaluadas en reuniones con el personal de apoyo y grupos focales.

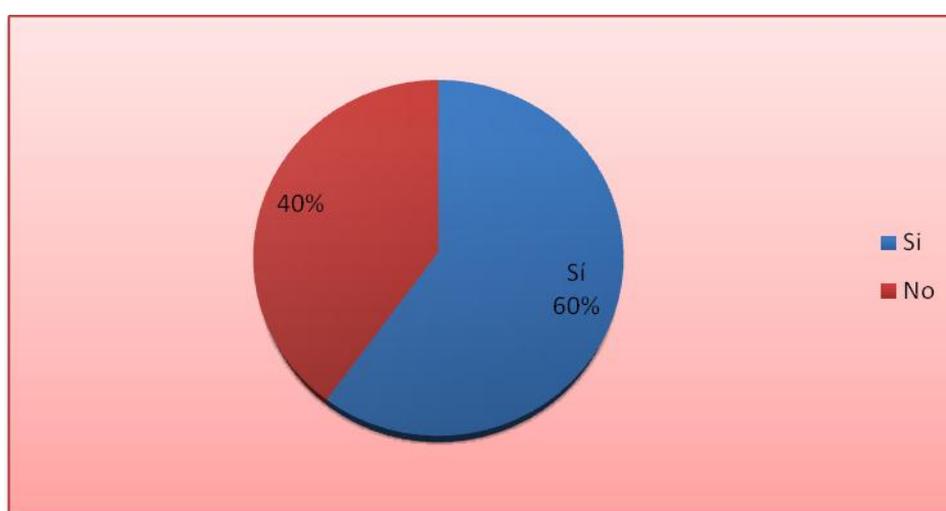
9. Existen estrategias de contingencia elaboradas para aplicar los distintos indicadores

TABLA 9: ENCUESTA - PREGUNTA 9

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	24	60%
No	16	40%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 9: ENCUESTA - PREGUNTA 9



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

#### Interpretación

Esta pregunta busca identificar si las fundaciones mantienen estrategias que permitan tener la certeza de tomar aspectos importantes para el diseño de los indicadores evaluando el desempeño de la organización de manera óptima.

El 60% de las organizaciones manifiesta que cuenta con estrategias de contingencias para aplicar el indicador de gestión, dado que mantienen grupos de apoyo y focales, que se encargan de mantener un control en el momento de establecer los indicadores.

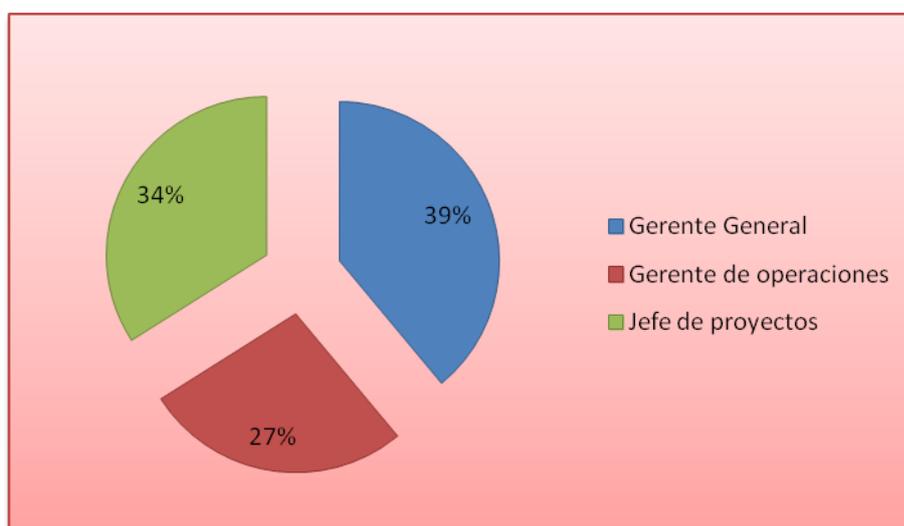
10. ¿Qué personal es el responsable del análisis de los indicadores?

TABLA 10: ENCUESTA - PREGUNTA 10

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Gerente General	17	39%
Gerente de operaciones	12	27%
Jefe de proyectos	15	34%
TOTAL	44	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 10: ENCUESTAS - PREGUNTA 10



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

#### Interpretación

A través de esta pregunta se puede identificar quien es la persona a cargo del análisis de los indicadores de gestión.

El 39% contestó que la persona responsable del análisis es el gerente general, pero cuenta con el respectivo grupo de apoyo para este proceso y así también el jefe de proyectos contribuye en la actividad. Mientras que el

27% manifiesta que la persona a cargo de esta labor es el gerente de operaciones.

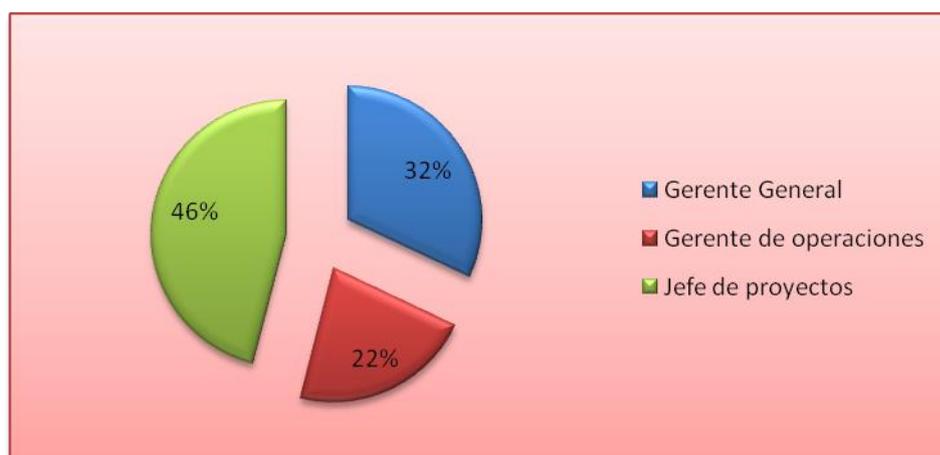
11.¿Qué personal es el responsable del informe de desempeño en función de los indicadores’

TABLA 11: ENCUESTA- PREGUNTA 11

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Gerente General	13	32%
Gerente de operaciones	9	22%
Jefe de proyectos	19	46%
TOTAL	41	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 11: ENCUESTA - PREGUNTA 11



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

Se busca identificar que personal es el responsable del informe de desempeño en función de los indicadores puesto que el personal a cargo enfatiza el nivel de importancia sobre las organizaciones.

En la mayoría de fundaciones el responsable del informe es el Jefe de proyectos con un 46%, mientras que el Gerente General tiene un 32%

tomando en cuenta que es ayudado por sus colaboradores y el Gerente de operaciones tiene un 21%, todos participan de cierta manera sobre los indicadores de gestión y sobre las decisiones de la fundación.

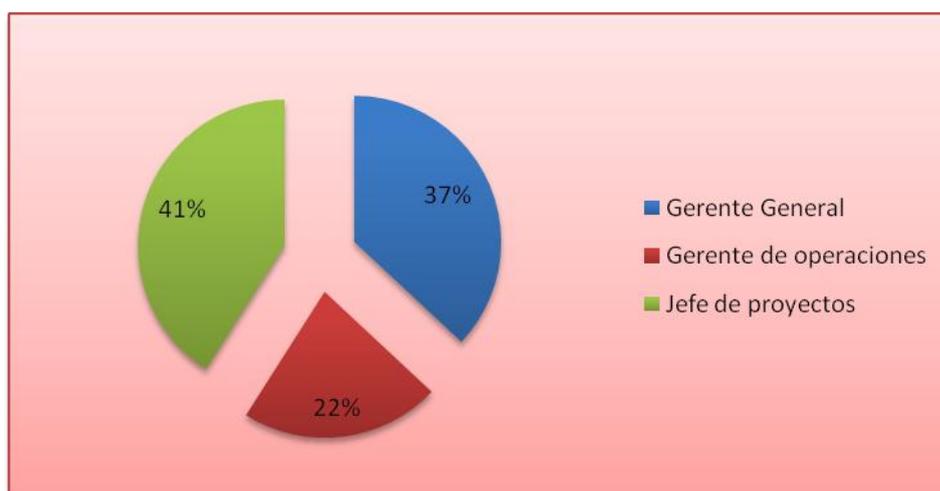
12. ¿Quién diseña los indicadores?

TABLA 12: ENCUESTA - PREGUNTA 12

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Gerente General	17	37%
Gerente de operaciones	10	22%
Jefe de proyectos	19	41%
TOTAL	46	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 12: ENCUESTA - PREGUNTA 12



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

Mediante esta pregunta buscamos identificar quien diseña los indicadores de gestión dentro de las fundaciones para que cumplan o no con sus objetivos planteados de acuerdo a las actividades y procesos que tienen como su meta.

Frente a las actividades que cada uno desempeña encontramos que el Jefe de proyectos está encargado de diseñar indicadores de gestión con un 42%

tomando en cuenta que es la persona apto y cercano a los proyectos en desarrollo y ejecución frente a las necesidades de la organización, mientras que el Gerente General tiene un 42% y el 21% el Gerente de operaciones.

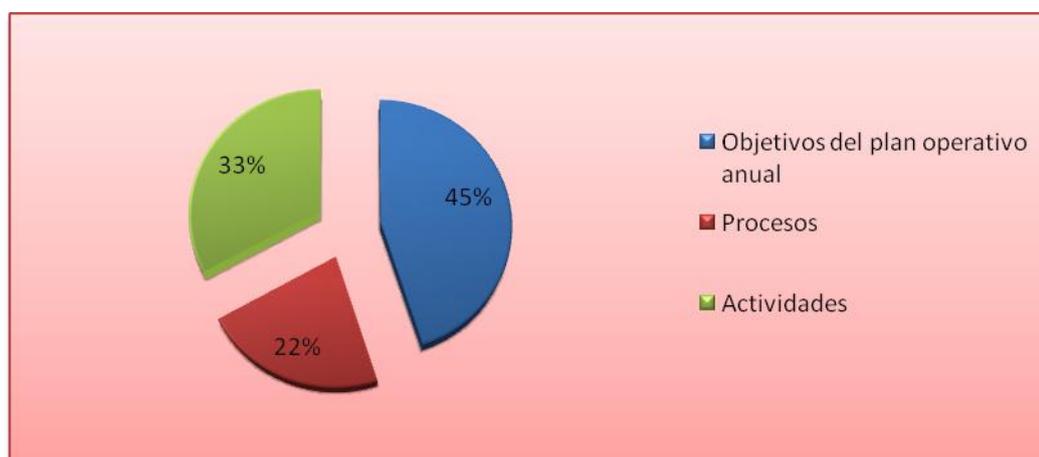
13.¿Qué parámetros se usan de preferencia para el diseño de indicadores?

TABLA 13: ENCUESTA - PREGUNTA 13

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Objetivos del plan operativo anual	19	45%
Procesos	9	22%
Actividades	14	33%
TOTAL	42	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 13: ENCUESTA - PREGUNTA 13



**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

#### Interpretación

Se busca interpretar que parámetros se usan de preferencia para el diseño de indicadores tomando en cuenta todas las alternativas que nos permitan llegar al objetivo de las organizaciones.

En el gráfico analizamos que el 45% de las organizaciones basan sus indicadores sobre los objetivos del plan operativo anual que les permite

facilitar el cumplimiento de sus objetivos planteados, las actividades se enfocan en un 34% enfocándose en proyectos y programas de ayuda social mientras que el 21% corresponde a los procesos que mantiene la fundación en orden.

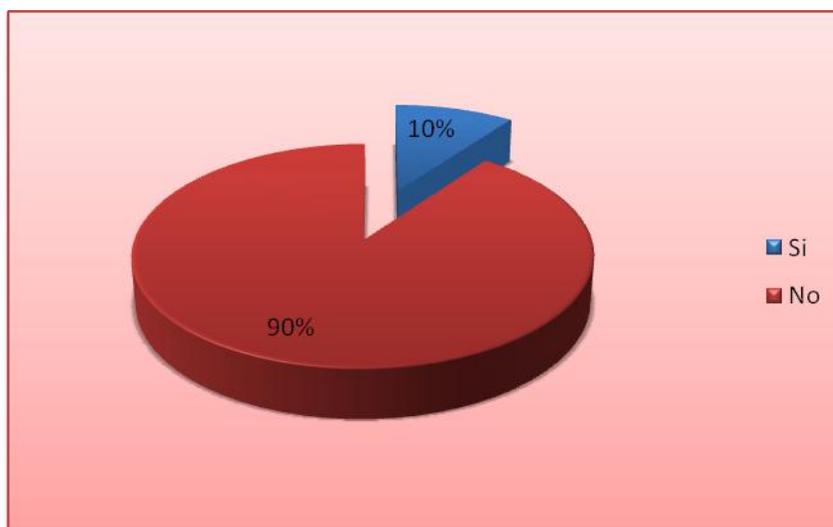
14. Recurre a algún tipo de consultoría para el análisis de indicadores

TABLA 14: ENCUESTA - PREGUNTA 14

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	4	10%
No	36	90%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 14: ENCUESTA - PREGUNTA 14



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

Buscamos identificar si las organizaciones recurren a algún tipo de consultoría para el análisis de indicadores.

Las alternativas presentadas muestran que el 90% de las fundaciones no recurren a ningún tipo de consultoría mientras que el 10% si necesitan hacerlo.

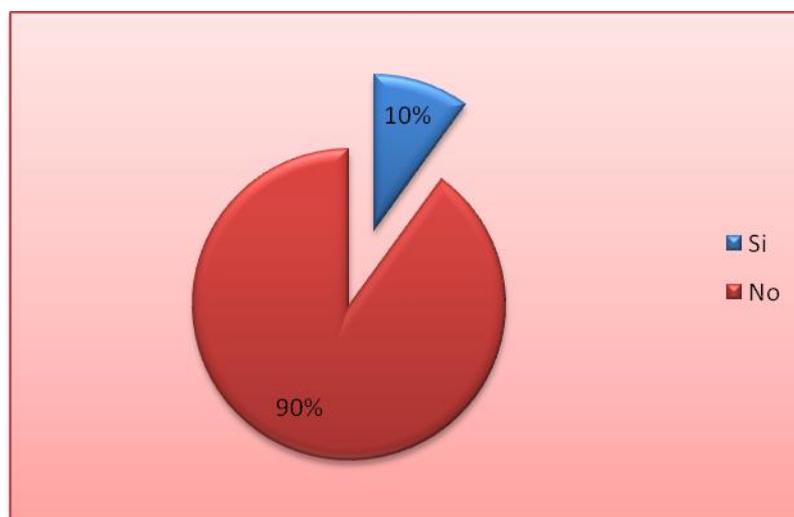
15. Usa alguna plataforma tecnológica para el diseño, análisis e interpretación de los indicadores

TABLA 15: ENCUESTA - PREGUNTA 15

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	4	10%
No	36	90%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 15: ENCUESTAS- PREGUNTA 15



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

Se busca saber si usa alguna plataforma tecnológica para el diseño, análisis e interpretación de los indicadores tomando en cuenta que la globalización ha hecho que los medios sean más fáciles.

Se analiza que el 90% no usa ninguna plataforma ya que enfocan su cumplimiento de indicadores con los que ya tienen planteados y el 10% si recurre a cierta plataforma tecnológica como ayuda y guía.

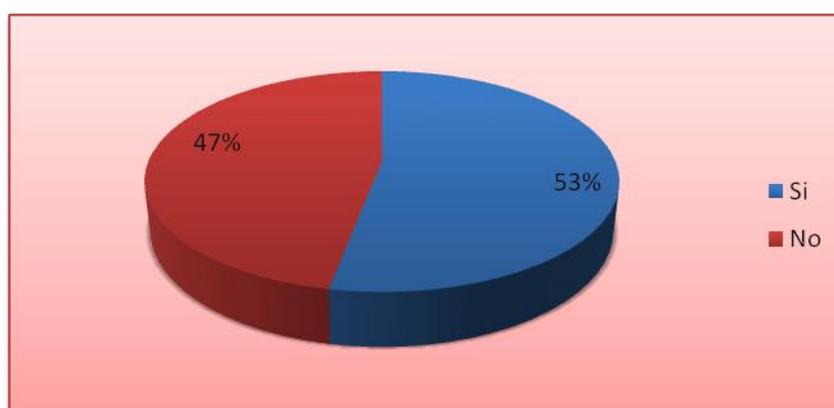
16.El personal a cargo del análisis y evaluación de los indicadores de gestión ha recurrido al respectivo proceso de capacitación

TABLA 16: ENCUESTA - PREGUNTA 16

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Si	21	53%
No	19	47%
TOTAL	40	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 16: ENCUESTA - PREGUNTA 16



**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

### Interpretación

Por medio de esta pregunta buscamos saber si el personal a cargo del análisis y evaluación de los indicadores de gestión ha recurrido al respectivo

proceso de capacitación tomando en cuenta que es indispensable para el crecimiento de la organización y una inversión para todos sus colaboradores.

Analizamos que el 53% si ha recurrido a una capacitación mientras que el 47 % tiene su personal aptamente capacitado.

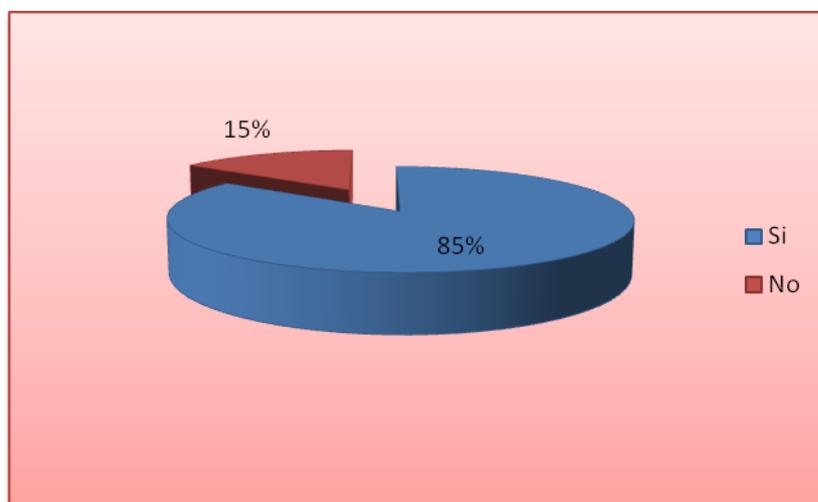
17. Considera que el uso de indicadores en la fundación permite diseñar planes de acción para mejor el servicio

TABLA 17: ENCUESTA - PREGUNTAS 17

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	34	85%
No	6	15%
TOTAL	40	100%

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 17: ENCUESTA - PREGUNTA 17



**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

Mediante esta pregunta buscamos verificar si las fundaciones consideran que el uso de indicadores permite diseñar planes de acción para mejorar el servicio y si se cumplen las expectativas de los beneficiados.

Se muestra que el 85% si considera que el uso de los indicadores es una herramienta básica para diseñar planes de acción que mejoren el servicio mientras que el 15% no lo consideran necesario.

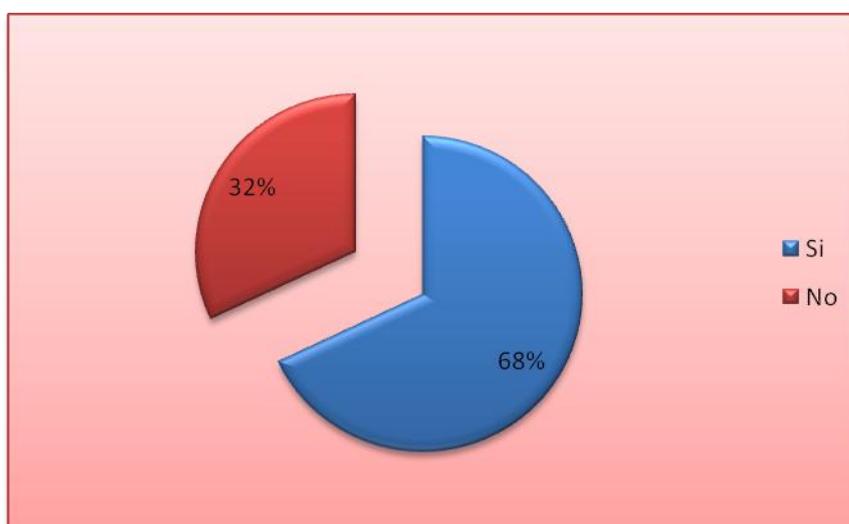
18. Cree que podría gestionarse de mejor forma el uso de indicadores en la fundación

TABLA 18: ENCUESTA - PREGUNTA 18

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	27	68%
No	13	32%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 18: ENCUESTA - PREGUNTA 18



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

A través de esta pregunta buscamos identificar si se podría gestionar de mejor forma el uso de indicadores en la fundación para el cumplimiento de objetivos.

Se presentó como resultado que el 67% si está de acuerdo con la gestión que se realiza mediante los indicadores mientras que el 33% cree que no ya que por varios años han realizado sus actividades sin ningún tipo de indicador y han funcionado muy bien.

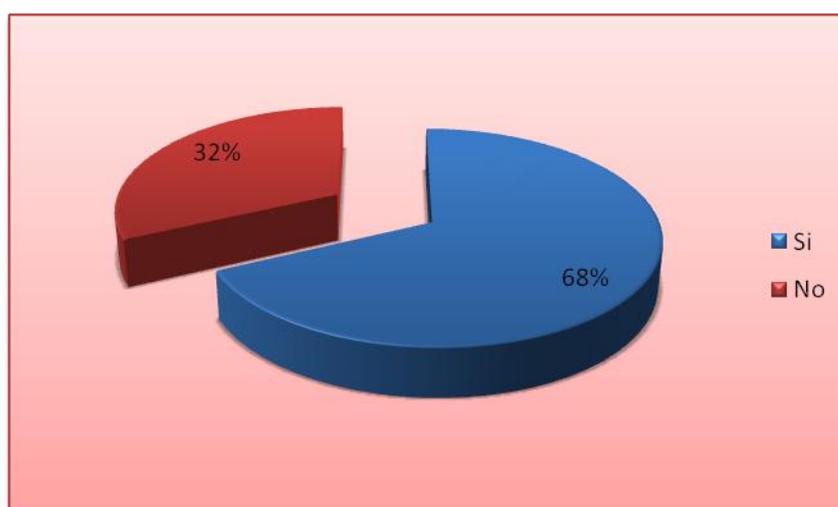
19.El uso de indicadores de gestión ha servido para mejorar la capacidad de captación de recursos de la fundación

TABLA 19: ENCUESTA - PREGUNTA 19

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	27	68%
No	13	32%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 19: ENCUESTA - PREGUNTA 19



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

Interpretación

A través de esta pregunta buscamos verificar si el uso de indicadores de gestión ha servido para mejorar la capacidad de captación de recursos de la fundación.

Se nota que en el 67% de las fundaciones los indicadores de gestión han logrado cumplir las expectativas y objetivos mientras que en un 33% tienen una manera diferente de medir y evaluar sus actividades, procesos o programas y no ven la necesidad de cambiar o implementar otros indicadores.

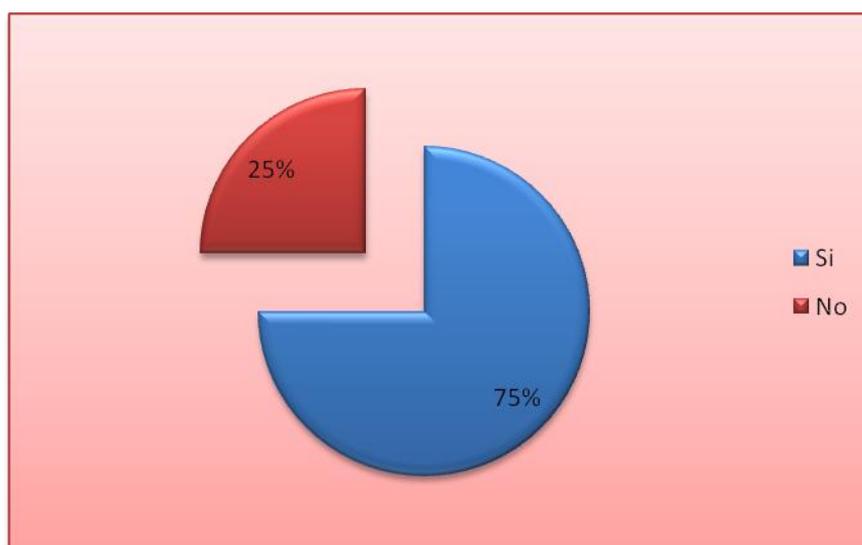
20. Se tiene diseñado estrategias de mejora del desempeño en base a los indicadores de gestión en la fundación

TABLA 20: ENCUESTA - PREGUNTA 20

ALTERNATIVA	RESULTADO	PORCENTAJE
Sí	30	75%
No	10	25%
TOTAL	40	100%

Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 20: ENCUESTA- PREGUNTA 20



Elaborado por: Ana Ajila y Fernanda Herrera

## Interpretación

Mediante esta pregunta buscamos identificar si tienen diseñado estrategias de mejora del desempeño en base a los indicadores de gestión en la fundación.

Mostrándonos así que las alternativas nos dejan un 74% de que si diseñan estrategias y en un 26% que se basan en otros factores como el cumplimiento y el servicio.

### **3.5. Análisis de los resultados de la encuesta**

Las organizaciones tienen la labor de satisfacer las necesidades que el gobierno no cubre, a través de sus proyectos y programas. En su gran mayoría las ONG's están presentes en la prestación de servicios y aplicación de indicadores de gestión como mecanismo de control a sus actividades, además están en la obligación de cumplir con una normativa legal para realizar sus actividades en el país.

Las ONG desean mantener estabilidad frente a las organizaciones que no han sido legalmente constituidas, ya que esto hace que se pierda la confianza y recursos necesarios para financiar sus actividades, además ponen en tela de duda el objetivo o fin sobre el cual son creadas. Para ello es importante realizar un seguimiento sobre sus donaciones y la manera como estos son utilizados, esto es posible por medio de los indicadores de gestión que permiten identificar el desempeño en la gestión llevada a cabo por los directivos.

La encuesta se enfoca a preguntas sobre el control de los indicadores de gestión, para con esto evaluar la eficiencia, eficacia y calidad.

La mayoría de organizaciones utiliza indicadores de gestión, como herramienta de evaluación, en un 60%, mientras que el 40% solo cumplen con sus actividades, procesos, proyectos y programas.

En su mayor parte las fundaciones no cuentan con un apropiado sistema que les permita determinar el uso eficiente de sus recursos, su control es

poco técnico, motivo por el cual están expuestas a pérdidas y sustracción de sus materiales.

Interpretando cada una de las preguntas del cuestionario se determinó que:

El 62% de las fundaciones aplican indicadores de gestión para medir el desempeño de sus operaciones, estas organizaciones aplican en su mayoría indicadores de calidad, debido a que se basan en los resultados obtenidos. A través de la satisfacción del grupo al cual está dirigido, no se mide el tiempo que el personal dedica para cumplir sus actividades puesto que trabajan por metas cumplidas, por tal razón el cómo y cuándo lo realicen, no es evaluado sino que lleguen a cumplir con los objetivos establecidos.

Entre otros indicadores que utilizan las organizaciones para lograr sus actividades son: de impacto, resultado, cumplimiento, efectividad y cobertura. A través de estos se puede conocer la viabilidad de los proyectos y programas, para mantenerlos en línea de ejecución.

Principalmente los indicadores se aplican a cada proyecto, identificando el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en el plan operativo anual, es decir la frecuencia para su aplicación varía conforme al lapso de ejecución del proyecto, que puede ser de seis meses dependiendo del proyecto o anual de acuerdo a las actividades.

Para formular los indicadores las fundaciones se basan en los objetivos del plan operativo anual, dado que todas las actividades y procesos que se realizan en las organizaciones parten de sus objetivos establecidos en los estatutos, por tal razón el cumplimiento y desempeño depende de este factor, motivo por el cual consideran fundamental verificar los objetivos para establecer el indicador. Solo el 10% de las fundaciones fundamentan el diseño de los indicadores de gestión en el análisis de los estados financieros, en el resultado real de estos no refleja el aprovechamiento de sus recursos monetarios y no se identifica las actividades y beneficios que brindan.

Como parte de los indicadores de eficacia el 28% de las fundaciones aplican indicadores orientados a la ejecución del proceso determinando el

porcentaje de cumplimiento de los objetivos logrados, este indicador es usado con menos frecuencia ya que de esta manera nos permite identificar si las metas propuestas son las correctas, caso contrario se debería re-direccionarlas para lograr el cumplimiento de las mismas.

En los indicadores de eficiencia algunas fundaciones aplican el indicador orientado a determinar la cantidad de recursos monetarios asignados a la adquisición de equipos de oficina y tecnología, puesto que hoy en día estos recursos representan un factor importante para agilizar y alcanzar las metas en el menor tiempo posible. No mantienen un control sobre el número de equipos que poseen en registros, el personal no firma documentos en los cuales se compromete a dar el uso adecuado al bien.

Dentro de los indicadores de calidad el que tiene mayor aplicación es el orientado a medir el número de personas que reciben el servicio o también conocido en algunas organizaciones como de cobertura, este indicador permite determinar el alcance que ha tenido la fundación, es esencial para determinar la efectividad de sus operaciones, pese a que por simple visión no llevan un concepto amplio de lo que es calidad y la mayoría del personal lo relaciona de acuerdo a su conveniencia.

Las organizaciones no rediseñan las metas de forma frecuente, puesto que las mismas son fijadas al iniciar el proyecto y se mantiene por el lapso de su ejecución. Cuentan con indicadores de gestión fijos que según su percepción han permitido el cumplimiento de sus objetivos por varios años. El 31% rediseña las metas de forma anual, debido a la rotación del personal y al cambio de los proyectos. Cabe destacar que trimestral y semestralmente no se rediseña porque implica tiempo y recursos.

Las fundaciones establecen estrategias de contingencias con la finalidad de evitar que existan factores que no sean tomados en cuenta al momento de formular el indicador y pueda afectar de forma significativa el resultado de su medición, a través de los grupos de apoyo que supervisan el proceso.

La persona a cargo del análisis de los indicadores es el gerente general. Dentro de la mayoría de organizaciones quién elabora el informe de

desempeño y diseña los indicadores es el jefe de proyectos, pero cabe destacar que es un trabajo en conjunto con los grupos focales y de apoyo.

Para el proceso de análisis de indicadores las fundaciones no recurren a consultoría externa puesto que han asistido al respectivo proceso de capacitación o a su vez el personal contratado cuenta con los conocimientos. Es importante destacar que algunas organizaciones han obtenido los mejores resultados a través de la aplicación de los indicadores, les ha servido de base para diseñar planes de acción y brindar un servicio eficiente y de calidad. No obstante consideran que se puede gestionar de mejor forma el uso de indicadores, esto implica mayores recursos.

En definitiva existe una aplicación parcial de los indicadores de gestión por parte de las fundaciones, debido que no se tiene claro los conceptos de eficacia, eficiencia y calidad para establecer los indicadores, además se visualiza una negación al cambio por tal motivo las organizaciones se mantienen con los mismos indicadores en lugar de innovar e implementar otros, que complementen a los mecanismos que poseen, para medir el desempeño de forma más efectiva.

### **Eficacia en las fundaciones**

El 28% de las fundaciones consideran los indicadores de eficacia para medir su desempeño, pero básicamente ellos se basan en el cumplimiento de los objetivos propuestos, razón por la cual no evalúan las horas de trabajo sino sus alcances.

Las fundaciones cuentan con planes estratégicos en los que se establecen los parámetros o requisitos que deben cumplir los proyectos, en base a esto las propuestas son evaluadas y se determina la factibilidad de su ejecución.

En el proceso de reclutar al personal principalmente se basan en el grado de conocimiento que poseen en el área administrativa y contable de las fundaciones, con este fin las organizaciones optimizan recursos en capacitación. Además las mismas cuentan con indicadores de gestión fijos y no consideran necesario aplicar otro tipo de indicador para medir el grado de desempeño de los procesos.

Para lograr cumplir con sus objetivos las organizaciones dan apertura al voluntariado, esto les hace sentirse parte de las actividades de beneficio social. Para ello las personas deben contar con compromiso y vocación de servicio.

Estas fundaciones cuentan con instituciones y personas benefactoras quienes contribuyen de forma económica y materiales para la ejecución de las actividades programadas.

En definitiva las fundaciones creen que su gestión administrativa es eficaz, pero esto no es así, debido que en su mayoría las organizaciones no cuentan con políticas, manuales de procedimientos y un sistema de control interno que permita determinar con eficacia que sus operaciones y procedimientos sean los correctos, para garantizar el cumplimiento de sus objetivos, pero a pesar de ello, manifiestan que estos se logran en el tiempo establecido.

### **Eficiencia en las fundaciones**

Los recursos que son donados a las fundaciones son utilizados para coordinar sus actividades y así lograr resultados de alta calidad. Permitiendo que las acciones que se realizan sean bajo la aplicación de indicadores para obtener un mejor rendimiento.

La mayoría de organizaciones no distinguen los indicadores de eficiencia, se limitan a los indicadores en forma general de acuerdos a sus actividades. Existe un 30% que manifiesta conocer y aplicar este tipo de indicador, pero cabe señalar que su aplicación en muchos de los casos es poco efectiva, ya que no existe una gestión y control apropiado de los recursos.

Existe un control de los recursos, pero el mismo es poco ortodoxo, puesto que el registro que mantienen no genera confiabilidad, al ser llevado en una lista que está a la mano del personal de la organización. Además no existen documentos en los cuales el personal se comprometa a cuidar y dar el uso apropiado a los equipos y recursos asignados, motivo por el cual provoca incertidumbre el uso que se le dé a los recursos de la fundación.

## **Calidad en las fundaciones**

Los indicadores de calidad se establecen de acuerdo a los objetivos y buzón de quejas de los beneficiarios, el principal factor a considerar es el grado de satisfacción, de ello depende conocer si las actividades realizadas han sido las idóneas.

El jefe de proyectos es la persona a cargo de evaluar este indicador puesto que es quien está en contacto con los beneficiarios, el palpa las necesidades que estos poseen y cuáles han sido cubiertas.

El compromiso de una fundación es lograr la calidad total en sus proyectos y procesos para garantizar y mejorar el nivel de vida de los grupos intervenidos, por tal razón las organizaciones mantiene equipos que permitan dar seguimiento a la asignación adecuada de los recursos para realizar las actividades y operaciones en los tiempos fijados. Algunas fundaciones interpretan la calidad a su manera, razón por la cual desde su perspectiva sus actividades son óptimas, pero desde nuestro punto de vista estas no cumplen con los requerimientos necesarios para brindar un servicio adecuado, al no contar con controles técnicos que permitan constatar el grado de satisfacción de los grupos intervenidos.

Además es importante controlar las actividades y los recursos que se asignan a los proyectos para verificar el apropiado uso de sus fuentes.

## CAPÍTULO 4

### INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

#### Resumen

Las operaciones que realizan las fundaciones deben ser evaluadas para conocer el nivel de desempeño, cumplimiento de sus objetivos y fines, la aplicación de indicadores de gestión representan el punto clave para este propósito. A través del presente mecanismo se puede determinar el nivel de eficacia, eficiencia y calidad con el que realizan sus actividades las organizaciones, identificando la satisfacción de los grupos intervenidos.

No existen investigaciones referentes al análisis de los indicadores de gestión en las operaciones de los organismos no gubernamentales – fundaciones del Distrito Metropolitano de Quito, razón que motivó su desarrollo. Existe un número de fundaciones que perciben fondos del estado o terceros para financiar sus actividades, factores que influyen en la aplicación de estos indicadores como requisito básico para recibir esos recursos.

Con el propósito de obtener la información necesaria para comprobar si los indicadores de gestión han permitido determinar que las operaciones y actividades de las organizaciones sean eficientes, eficaces y de calidad, se aplicó el método cuantitativo, siguiendo una secuencia de procesos para investigar la idea principal, determinando la muestra a través de la ecuación para poblaciones finitas aleatoria simple y realizando encuestas al personal de las organizaciones.

Más del 60% de las fundaciones aplican indicadores de gestión como mecanismo de evaluación del desempeño, cabe señalar que la identificación con respecto a la eficiencia, eficacia y calidad por parte de las fundaciones no se encuentra bien definida, lo aplican desde su percepción, motivo por el cual se mantienen con los indicadores generales que han usado por mucho

tiempo y no consideran la implementación de nuevos indicadores que fortalezcan la gestión y administración de sus recursos. Por lo tanto para el desarrollo de la investigación fue necesario agrupar los indicadores que aplican estas organizaciones en los tres indicadores de gestión antes mencionados.

En definitiva los directivos de las organizaciones consideran que la aplicación de los indicadores de gestión ha sido de gran ayuda para lograr captar recursos, puesto que reflejan la gestión que mantienen, debido a la prestación de servicios de calidad y calidez. Además, estos deberían contribuir al crecimiento estructural de la organización, al proporcionar el nivel de desempeño que poseen y dando una guía para identificar en qué se está fallando y que se puede fortalecer.

## **Introducción**

Las organizaciones no gubernamentales o también conocidas por sus siglas ONG, mantienen una estructura organizacional similar a la de una empresa, a diferencia que son sin fines de lucro, esta característica les otorga ciertos beneficios y exoneraciones tributarias como es el no pagar el impuesto a la renta, pero por lo demás deben realizar sus declaraciones conforme lo establece la ley.

Estas organizaciones son creadas con la finalidad de atender las necesidades que muchas veces no son satisfechas por los gobiernos. Cada uno de los ministerios del estado está facultado para autorizar su constitución y solicitar la respectiva documentación. Los ministerios de ramo (Ministerio de Inclusión Económica y Social, del Ambiente, de Educación, entre otros), son los encargados de dar seguimiento para verificar que se cumpla con los objetivos y fines establecidos en sus estatutos, las organizaciones están en el deber de presentar la documentación que ellos lo requieran.

Los indicadores de gestión representan un mecanismo para evaluar el desempeño, una parte de las fundaciones reciben fondos del estado y terceros para financiar sus operaciones, razón por la cual es necesario conocer en qué se está invirtiendo los recursos, es así que la aplicación de los indicadores ha permitido determinar el uso y aprovechamiento óptimo de los mismos, a través de sus resultados los benefactores pueden conocer el destino de su ayuda.

Por lo mencionado anteriormente es importante analizar los indicadores de gestión en las operaciones de los organismos no gubernamentales – fundaciones del Distrito Metropolitano de Quito, para conocer el nivel de eficiencia, eficacia y calidad de sus actividades, permitiendo con ello identificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en sus estatutos.

Las organizaciones basan su gestión en los resultados obtenidos, no miden el tiempo en que se realiza una actividad, se interesan en cumplir con los objetivos propuestos en el tiempo y espacio indicado, no existe supervisión al personal, puesto que mientras cumplan con sus responsabilidades no dan prioridad a saber en que ocupan su tiempo durante sus horas de trabajo. Las fundaciones tratan de controlar el uso de los recursos, a través de un registro de los materiales, pero este control no es riguroso, por lo contrario llevan un registro de entradas y salidas en hojas que están a la vista del personal, factor que puede prestarse para modificaciones.

Con la investigación se buscó determinar el nivel de eficiencia, eficacia y calidad que presentan las fundaciones en la ejecución de sus operaciones para cumplir con los objetivos y fines propuestos, verificar que su gestión sea efectiva, esto será posible por medio de la satisfacción plena de las necesidades de los grupos intervenidos y del compromiso del personal. Para obtener los datos necesarios que fundamenten el tema propuesto, se aplicó el método cuantitativo puesto que los procesos llevados a cabo cumplen con los parámetros establecidos en este método.

Se partió de una idea o problema específico que es el análisis de los indicadores de gestión en las operaciones de las fundaciones, en base a esto se inició definiendo la población objetivo y muestra, por medio de la

ecuación para poblaciones finitas aleatorio simple. Una vez identificado el grupo de estudio se procedió a levantar la respectiva encuesta, la misma que cuenta con veinte preguntas estructuradas de manera que permitan conocer la forma y aportes que han proporcionado a la organización la aplicación de los indicadores de gestión.

En la actualidad las fundaciones han sido cuestionadas debido a las actividades que realizan, puesto que consideran existe una desviación de sus objetivos y fines bajo los cuales fueron creadas, a través de este informe, se pretende dar a conocer la manera como estas realizan sus operaciones y si evalúan el cumplimiento de sus objetivos, verificando con ello que para las fundaciones lograr sus metas es prioritario. La aplicación de los indicadores de gestión, permiten medir el desempeño de su gestión y sobre todo conocer el nivel de satisfacción alcanzado por los beneficiarios. Es importante que las organizaciones den apertura al cambio, rediseñen sus métodos y complementen sus indicadores de gestión ya estructurados.

## **Método**

El proceso de investigación se llevó de acuerdo con lo establecido en el método cuantitativo, consiste en establecer un objetivo a investigar y definir los procesos a realizar para obtener la información necesaria que permita comprobar o verificar la realidad de la idea en estudio. Es decir es inductivo puesto que va de lo específico a lo general (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

La investigación se realizó en el Distrito Metropolitano de Quito a las fundaciones que se encuentran en funcionamiento por más de ocho años, considerando que su permanencia en el tiempo se debe a su eficiente desempeño, además deben contar con una estructura organizacional definida, incluso se considera cuentan con mecanismos eficaces para evaluar su gestión como es la aplicación de indicadores para medir la eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones.

El acceso a datos relevantes para la investigación sobre las fundaciones tuvo ciertas dificultades, puesto que en la base de datos que mantiene el Ministerio de Inclusión Económica y Social no contaba con los requerimientos necesarios, por ejemplo no todas las organizaciones presentaron información sobre: número telefónico, dirección, domicilio o correo electrónico; factor que obstaculizó de cierta manera localizar con mayor facilidad a las organizaciones.

Además para acceder a esta información fue necesario realizar un oficio dirigido al Mgs. José Ricardo Carrillo, coordinador de la zona 9 del MIES, en el presente documento se debía detallar la información requerida y uso de la misma, ingresar en secretaría, esperar los respectivos 15 días para ser atendido nuestro pedido y obtener los datos solicitados por parte de la persona encargada de archivo.

Las organizaciones no gubernamentales comprenden dos tipos que son: corporaciones y fundaciones. Para efectos de la investigación se determinó a las fundaciones como población objetivo, puesto que en su mayoría cuentan con una estructura organizacional definida. Estas organizaciones están dirigidas a varios sectores de la población, tal es el caso que existen unas con fines ambientales, sociales, capacitación y entre otras orientadas a mejorar la calidad de vida de los grupos intervenidos.

Existen fundaciones que realizan sus actividades con fondos propios, así también se da el caso de organizaciones que reciben recursos por parte del estado o terceros, para ellas existe mayor control, puesto que los benefactores desean conocer en que se está invirtiendo su ayuda. Todas las organizaciones para su constitución deben presentar sus objetivos y actividades que van a realizar, el ministerio de ramo (Ministerio de Inclusión Económica y Social, de Educación, del Ambiente, de Deporte, entre otros) tiene la obligación de dar seguimiento para vigilar que se esté cumpliendo con lo establecido en sus estatutos y las organizaciones tiene el deber de presentar la documentación requerida.

Para definir la muestra se utilizó la ecuación para poblaciones finitas y aleatoria simple, previo a ello se estratifico a las fundaciones de acuerdo al

tiempo de servicio, considerando aquellas que tenían más de ocho años. Identificando un número de 1.389 fundaciones, se trabajó con un porcentaje del 50% para la probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia, error del 10% y nivel de confianza de 1,645 (90%), con la aplicación de la fórmula se determinó 65 fundaciones como parte de la muestra.

Para la recolección de la información se seleccionó 65 fundaciones al azar, una vez identificadas se agrupo de acuerdo a su ubicación, por sectorización para realizar las respectivas visitas y formular las encuestas, esta se aplicó a los altos directivos de la organización como es: gerente o administrador, gerente de operaciones o al jefe de proyectos. Las encuestas poseen veinte preguntas orientadas a conocer si aplican indicadores de gestión, como los hacen, quién es el responsable y si ha proporcionado algún valor agregado a las fundaciones su aplicación.

A continuación se presentan los procesos, recursos e instrumentos utilizados para recopilar información que sustente o permita comprobar la aplicación de los indicadores de gestión por parte de las fundaciones. Además de verificar la eficiencia, eficacia y calidad con la cual realizan sus operaciones las organizaciones. En la siguiente tabla, se describe de forma detallada los procedimientos de recolección de datos aplicados.

TABLA 21: PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

N°	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS
01	Elaborar la encuesta <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formular 20 preguntas orientadas a identificar si aplican indicadores, quién es el responsables y beneficios alcanzados con su implementación.</li> </ul>	Computadora Impresora
02	Seleccionar las 65 fundaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la ubicación de cada una de ellas.</li> <li>• Ubicar en el mapa su localización.</li> </ul>	Cuaderno Esferos Mapa Transporte público

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una nueva lista por sectorización.</li> </ul>	
03	<p>Visitar las fundaciones y plantear las encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pedir su colaboración y dar a conocer el objetivo de la encuesta.</li> <li>▪ Solicitar autorización para desarrollar la encuesta con el personal clave de la organización.</li> <li>▪ Llevar un registro de las observaciones o aclaraciones de cada una de las preguntas formuladas.</li> </ul>	<p>Encuestas Esferos Hojas de anotación</p>
04	<p>Elaborar una tabla de registro de los resultados de la encuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar una tabla en la que se identifica las fundaciones visitas en las columnas y en las filas cada una de las preguntas y alternativas.</li> <li>▪ Llevar un registro diario de los resultados de las encuestas.</li> </ul>	<p>Computador Encuestas Hojas de anotación</p>
05	<p>Tabular los resultados de las encuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sumar de forma horizontal el total para cada una de las preguntas y alternativas definidas en la tabla descrita en el punto anterior.</li> <li>▪ Representar los valores obtenidos en términos porcentuales.</li> </ul>	<p>Tabla de resultados Calculadora Encuesta Esferos</p>
06	<p>Representar los valores en forma gráfica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar una tabla con las preguntas y alternativas y valorar sus resultados.</li> <li>▪ Llevar un registro de las preguntas y alternativas con sus respectivos valores porcentuales en Excel.</li> <li>▪ Representar a través de gráficas los resultados para cada alternativa.</li> </ul>	<p>Tabla de resultados Computador Programa Excel</p>

07	Interpretar los resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A continuación de cada gráfica interpretar los resultados.</li> </ul>	Computador Tabla de resultados
08	Analizar de forma general los resultados obtenidos en la recolección de la información.	Computador Tabla de resultados
09	Elaborar el respectivo informe de la investigación realizada.	Computador

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

## Resultados

Las fundaciones aplican indicadores de gestión para controlar sus operaciones y tener un eficiente desempeño, más del 60% cuenta con este mecanismo para medir la gestión que realizan y sobre todo para conocer el grado de satisfacción de los beneficiados. Por medio de este instrumento las organizaciones pueden saber en qué están fallando y mejorarlo, evitando con ello desviarse de sus objetivos y fines, así como también gestionar de mejor manera el uso de los recursos, para garantizar un servicio de calidad y calidez, logrando la continuidad de los proyectos.

Desde el punto de vista de las fundaciones, cuentan con un equipo de trabajo consolidado, ello no implica que las operaciones y actividades se realicen de manera eficaz y eficiente. El uso de los recursos no es completamente eficiente, puesto que la forma como controlan los ingresos y asignación de sus recursos es poco ortodoxa, al no existir un registro técnico y formal.

La idea principal de la investigación es comprobar si los indicadores de gestión permiten medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones que realizan las fundaciones para cumplir con sus objetivos.

A continuación se presenta una tabla en la que se establece la prioridad de las organizaciones en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad.

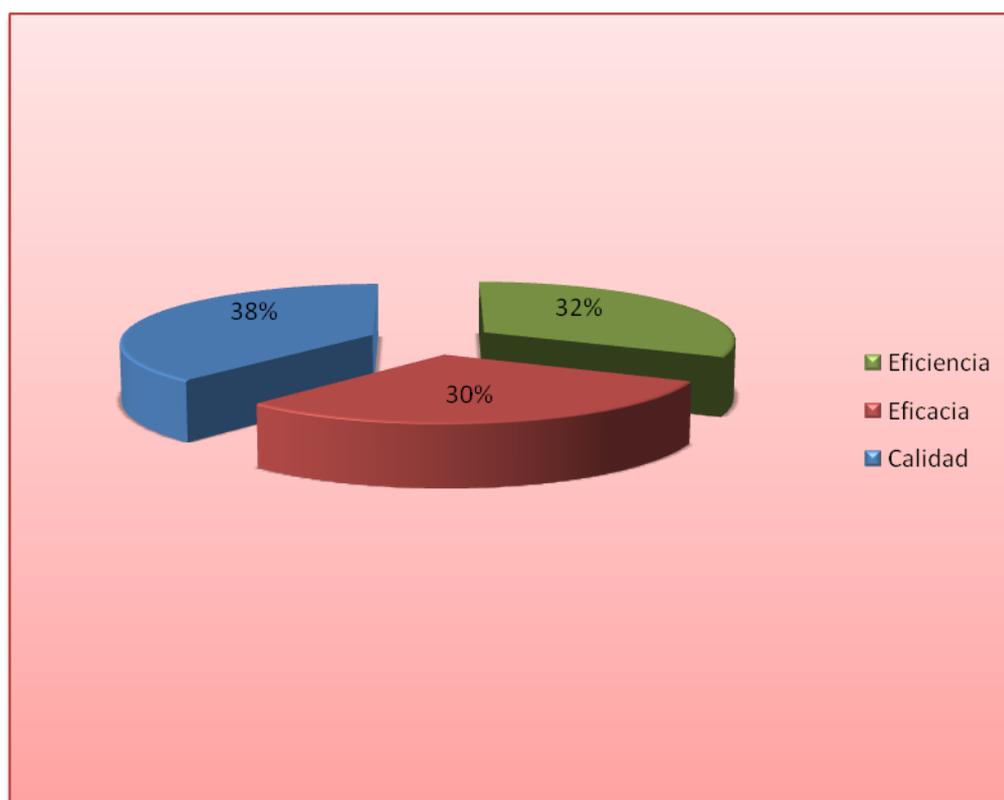
TABLA 22: Eficacia, eficiencia y calidad

INDICADOR	PORCENTAJE
Eficacia	28%
Eficiencia	30%
Calidad	36%

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

FIGURA 21: EFICACIA, EFICIENCIA Y CALIDAD



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Ana Ajila y Fernanda Herrera

La **calidad** es el principal factor a medir por las fundaciones, estas coordinan y dirigen sus actividades con el fin de lograr la satisfacción plena de los

grupos atendidos. Se basan de acuerdo con los resultados alcanzados, los mismos son medidos de acuerdo a la cobertura del servicio, las organizaciones consideran que al incrementar el sector de intervención demuestran que se está trabajando con efectividad y de forma correcta.

En un 10% la opinión de los grupos intervenidos es importante, razón por la cual revisan sugerencias y quejas, esto no implica que se pongan en práctica o se tomen las acciones correctivas, si no por lo contrario permite conocer el impacto del proyecto y nivel de aceptación.

Para las organizaciones el tema calidad es importante según el concepto en el que ellas se manejan, todas las actividades que se desarrollan son enfocadas para lograr cumplir con los requerimientos y necesidades del sector al cual están dirigidas. Si una fundación no cumple con las expectativas del grupo intervenido, no perdura en el tiempo.

En cuanto a **eficiencia** las organizaciones mantienen sus proyectos establecidos y buscan fuentes de financiamiento, a través de actividades que generen valor a la fundación, como es venta de alimentos preparados, manualidades, entre otras. En ciertos casos reciben fondos del Estado o donaciones de empresas y terceros.

Los recursos donados son asignados a las actividades que lo requieran, conforme a su permanencia en la bodega, los materiales recibidos primeros son los que se utilizan de inmediato, evitando con ello que se produzcan desperdicios.

En definitiva las fundaciones poseen un uso medianamente eficiente de los recursos recibidos, se comprometen en la búsqueda de recursos materiales, financieros y físicos que permitan cumplir con sus actividades, programas para cubrir las necesidades insatisfechas de los grupos atendidos, pero requieren un sistema de control para fortalecer el uso eficiente de sus fuentes.

El control que mantienen sobre sus recursos no es el más apropiado, recordemos que las fundaciones son sociedades, por tanto deben contar con los respectivos manuales, políticas y sistema de control interno como una empresa, pero este no es el caso, puesto que en su mayoría no existe una gestión y administración efectiva de sus recursos, al ser sus métodos poco técnicos.

La **eficacia** en las fundaciones es controlada a través de sus planes estratégicos, en los cuales se establece los requerimientos que deben cumplir los proyectos para la autorización de su ejecución. En estas organizaciones se planifican actividades acorde a los objetivos y fines institucionales, para ello existen grupos de apoyo y focales que dan un seguimiento para verificar si se está direccionando los procesos de forma que permitan lograr los objetivo en el tiempo establecido.

En la mayoría de fundaciones basan su gestión de acuerdo a los resultados obtenidos, conforme a esta información examinan el cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto las fundaciones relacionan la eficacia con los resultados y estos se miden conforme a la satisfacción del grupo atendido, es por ello que la eficiencia y eficacia se encuentra íntimamente ligadas a la calidad, según las organizaciones.

En definitiva la eficiencia y eficacia son aplicadas en término medio por parte de las fundaciones, puesto que los procedimientos que realizan no se encuentran debidamente documentados y establecidas en políticas o manuales de procedimientos. La calidad por parte de la mayoría de las fundaciones es medida conforme a la cobertura de sus servicios y nivel de satisfacción del grupo atendido.

## CONCLUSIONES

- ✓ Los indicadores de gestión son una herramienta que permiten evaluar la gestión de la organización para verificar el cumplimiento de objetivos, metas y procesos, los mismos que permiten implementar los correctivos necesarios para la mejora continua de las fundaciones.
- ✓ Las organizaciones no gubernamentales son instituciones que se conforman para el bienestar social, satisfaciendo necesidades de los grupos intervenidos cuya finalidad es dar apoyo y colaboración para mejorar la calidad de vida, a través de la asignación de recursos y control de sus actividades mediante indicadores de gestión, al momento de presentar el aprovechamiento de los recursos, la optimización y la calidez de su trabajo.
- ✓ Las fundaciones al evaluar el desempeño mediante los indicadores de gestión, no las clasifican de acuerdo a la eficiencia, eficacia y calidad de sus actividades y procesos, debido que manejan un concepto diferente.
- ✓ Los indicadores de gestión que utilizan ciertas fundaciones, no son lo suficientemente claros para identificar que los recursos y actividades se realicen de forma correcta además que la falta de capacitación y tecnología no permiten mantener un control adecuado de los recursos, lo cual impide cumplir con los objetivos en el menor tiempo.
- ✓ La calidad por parte de las fundaciones no está completamente entendida, puesto que principalmente basan su gestión en la cobertura del servicio para evaluar la satisfacción de los grupos intervenidos.
- ✓ La eficacia es aplicada de forma parcial, puesto que las fundaciones no cuentan con manuales de procedimientos y metas claramente definidas en las cuales se establezcan las actividades a realizar.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Todas las organizaciones deben optar por implementar y mejorar los indicadores de gestión para medir el cumplimiento de sus actividades, operaciones, objetivos y metas.
- ✓ El Ministerio (MIES, de Educación, del Ambiente, etc.) que autoriza su creación debe ejercer mayor control sobre las fundaciones, además exigir y supervisar la implementación de políticas, sistema de control interno e indicadores de gestión.
- ✓ Las fundaciones deben ampliar y redefinir su concepto acerca de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, para evaluar los resultados y tomar decisiones correctivas.
- ✓ Las organizaciones deberían complementar el uso de indicadores de gestión con mecanismos de control, a través de supervisión de sus actividades y establecer programas de capacitación en todas las áreas de las fundaciones e implementar tecnología que facilite el desempeño de sus actividades y procesos.
- ✓ Debe existir un seguimiento a los grupos intervenidos para comprobar si ha existido mejoras en su calidad de vida, de acuerdo a estos resultados medir la calidad del servicio prestado.
- ✓ Con la finalidad de contar con una base para realizar las actividades, es necesario que las fundaciones implemente manuales de procedimientos y que sus metas estén relacionadas con su plan operativo anual y estratégico.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2009). *Estadística para administración y economía*. México, D.F.: Cosegraf.
- Asuaga, C., & Esmoris, M. (14 de Agosto de 2006). Recuperado el 25 de Octubre de 2013, de <http://www.ccee.edu.uy/investigacion/cultura/IndicadoresOrquestas14506.pdf>
- Becerra, C., Espinoza, C., Panta, L., Betancourt, R., Guamán, C., Pinto, R., y otros. (2001). *Las ONGs y el Modelo Neoliberal*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Blanco Luna, Y. (2003). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- CODHEM. (2010). *Organizaciones No Gubernamentales*. Recuperado el 2013, de Organizaciones No Gubernamentales: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/28/pr/pr34.pdf>
- Congreso Nacional, C. (26 de Diciembre de 2012). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 463.
- Estupiñán, R. (2006). *Administración de Riesgo E.R.M. y la Auditoria Interna*. Bogotá: ECOE.
- Flanklin, E. B. (2007). *Auditoria Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México: PEARSON EDUCACION.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio*. México: PEARSON EDUCACION.
- Fundaciones Universitarias. (2010). *Historia ONGs*. Recuperado el Septiembre de 2013, de Historia ONGs: <http://universitarios.universia.es/voluntariado/ongs-fundaciones/historia-ongs/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Las ONG y el Modelo Neoliberal Caso Guayas*. (2000). Quito: ABYA-YALA.
- Mantilla, S. A. (2005). Auditoría. En S. A. Mantilla, *Auditoría* (pág. 180 y 181). Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). Auditoría del Control Interno. En S. A. Mantilla, *Auditoría del Control Interno* (pág. 65). Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2009). Auditoría del Control Interno. En S. A. Mantilla, *Auditoría del Control Interno* (pág. 3). Bogotá: Ecoe-ediciones.
- Mantilla, S. A., & Cante, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe-Ediciones.
- MIESS Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2013). *Reglamento para el funcionamiento del sistema unificado de información de las organizaciones sociales y ciudadanas*. Quito.
- S/N. (2010). *Generalidades de las ONG's*. Recuperado el 2013, de Generalidades de las ONG's:  
<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.98-P422d/657.98-P422d-CAPITULO%20I.pdf>
- Scheaffer, R., Mendenhall, W., & Lyman Ott, R. (2007). *ELEMENTOS DE MUESTREO*. THOMSON EDITORES SPAIN.
- SRI, & MIES. (7 de Julio de 2013). *inquietudes, preguntas frecuentes*. Recuperado el 2013, de [www.sri.gob.ec/ .../inquietudes+contribuyentes+sin](http://www.sri.gob.ec/.../inquietudes+contribuyentes+sin)
- Subía Guerra, J. (2013). *AUDITORÍA DE GESTIÓN III*. Loja-Ecuador: EDILOJA Cia.Ltda.

## ANEXO

### Anexo N° 01

## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CUESTIONARIO

*El cuestionario está diseñado para conocer la eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones, el cumplimiento de sus objetivos institucionales a través del análisis y evaluación de los indicadores de gestión. Las preguntas están dirigidas al personal a cargo de proyectos o quien sea el encargado de verificar el cumplimiento de los objetivos y actividades establecidas.*

### **Instrucciones:**

Solicitamos su colaboración y sinceridad para obtener los mejores resultados.

### **Datos informativos:**

### **Nombre de la Organización:**

---

### **1. Aplica indicadores de gestión para controlar sus operaciones**

1.1. Sí ( )

1.2. No ( )

### **2. ¿Qué indicadores de gestión utiliza en su fundación?**

2.1. Eficiencia ( )

2.2. Eficacia ( )

2.3. Calidad ( )

2.4. Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. ¿Con qué frecuencia aplica los indicadores de gestión en la fundación?**

- 3.1. Mensual ( )
- 3.2. Trimestral ( )
- 3.3. Semestral ( )
- 3.4. Anual ( )
- 3.5. Por proyecto ( )

**4. Para establecer el indicador se fundamenta en:**

- 4.1. Análisis de documentos e informes ( )
- 4.2. Análisis estados financieros ( )
- 4.3. Encuestas ( )
- 4.4. Objetivos del plan operativo anual ( )
- 4.5. Procesos ( )

**5. ¿Qué indicadores de eficacia utiliza?**

- 5.1. Porcentaje de cumplimiento de objetivos logrados por la fundación  
.....( )
- 5.2. Porcentaje de desempeño laboral en los procedimientos de los  
proyectos en la fundación..... ( )
- 5.3. Nivel de captación de conocimientos en el programa de capacitación  
de la fundación ..... ( )
- 5.4. Porcentajes de informes elaborados por la fundación.... ( )
- 5.5. Nivel de cumplimiento del presupuesto en los proyectos de la  
fundación ..... ( )
- 5.6. Otros \_\_\_\_\_

**6. ¿Qué indicadores de eficiencia utiliza?**

- 6.1. Total de horas hombre trabajadas en la fundación.....( )
- 6.2. Cantidad de recursos monetarios asignados a los proyectos de la  
fundación .....( )

- 6.3. Total de gastos utilizados en la ejecución de proyectos por la fundación ..... (      )
- 6.4. Cantidad de recursos monetarios asignados a la adquisición de equipos de oficina y tecnología en la fundación..... (      )
- 6.5. Total de gastos invertidos en el programa de capacitación de la fundación ..... (      )
- 6.6. Total de gastos asignados a los sueldos del personal de la fundación ..... (      )
- 6.7. Otros \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué indicadores de calidad utiliza?**

- 7.1. Número de personas insatisfechas con el servicio prestado por la fundación .....(      )
- 7.2. Número de empleados inconformes con las actividades realizadas en la fundación ..... (      )
- 7.3. Número de personas que reciben el servicio de la fundación (      )
- 7.4. Número de personas conformes con el tiempo de ejecución del proyecto.....(      )
- 7.5. Número de errores en la ejecución de los proceso de la fundación.....(      )
- 7.6. Otros \_\_\_\_\_

**8. ¿Con qué frecuencia rediseña las metas en base a los resultados de los indicadores?**

- 8.1. Trimestral            (      )
- 8.2. Semestral            (      )
- 8.3. Anual                (      )
- 8.4. No rediseña        (      )

**9. Existen estrategias de contingencia elaboradas para aplicar los distintos indicadores**

- 9.1. Sí                    (      )

9.2.No ( )

**10. ¿Qué personal es el responsable del análisis de los indicadores?**

10.1. Gerente General ( )

10.2. Gerente de operaciones ( )

10.3. Jefe de proyectos ( )

**11. ¿Qué personal es el responsable del informe de desempeño en función de los indicadores?**

11.1. Gerente General ( )

11.2. Gerente de operaciones ( )

11.3. Jefe de proyectos ( )

**12. ¿Quién diseña los indicadores?**

12.1. Gerente General ( )

12.2. Gerente de Operaciones ( )

12.3. Jefe de proyectos ( )

**13. ¿Qué parámetros se usan de preferencia (indique solo una) para el diseño de indicadores?**

13.1. Objetivos del plan operativo anual ( )

13.2. Procesos ( )

13.3. Actividades ( )

**14. Recurre a algún tipo de consultoría para el análisis de indicadores**

14.1. Sí ( )

14.2. No ( )

**15. Usa alguna plataforma tecnológica para el diseño, análisis e interpretación de los indicadores**

15.1. Sí ( )

15.2. No ( )

**16.El personal a cargo del análisis y evaluación de los indicadores de gestión ha recurrido al respectivo proceso de capacitación**

16.1. Sí ( )

16.2. No ( )

**17.Considera que el uso de indicadores en la fundación permite diseñar planes de acción para mejorar el servicio.**

17.1. Sí ( )

17.2. No ( )

**18.Cree que podría gestionarse de mejor forma el uso de indicadores en la fundación**

18.1. Sí ( )

18.2. No ( )

**19.El uso de indicadores de gestión ha servido para mejorar la capacidad de captación de recursos de la fundación**

19.1. Sí ( )

19.2. No ( )

**20.Se tiene diseñado estrategias de mejora del desempeño en base a los indicadores de gestión en la fundación**

20.1. Sí ( )

20.2. No ( )