



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**“FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE  
LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO Y FORMULACIÓN DE  
ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en  
Contabilidad y Auditoría**

**AUTORA:**

Silvia Lorena Cevallos Pineda

**DIRECTOR:**

Msc. Gendry Ortega

IBARRA - ECUADOR

2017

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de Tutor del trabajo de grado presentado por Dra. Silvia Lorena Cevallos Pineda, para optar por el título de Magister en Contabilidad y Auditoría, doy fe que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación del anteproyecto por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Ibarra a los 08 días del mes de Septiembre de 2017



Msc. Gendry Patricio Ortega Delgado

CC: 1002058665

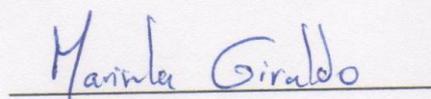
## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Dra. Silvia Lorena Cevallos, para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, cuyo tema es: “FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD”, consideramos que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

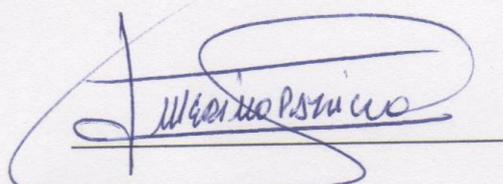
En la ciudad de Ibarra a los 20 días del mes de Octubre del 2017.



Mgs. Rocío Espinoza



PhD. Marisela Giraldo



Msc. Marcelo Merino

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Silvia Lorena Cevallos Pineda manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del Trabajo de Tesis: "FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD", que ha sido desarrollado para optar por el título de MAGISTER EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscrita este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte. Ibarra, a los 20 días del mes de octubre del año 2017



Silvia Lorena Cevallos Pineda

CI: 1002254777

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
CEDULA DE IDENTIDAD	1002254777
APELLIDOS Y NOMBRE	Cevallos Pineda Silvia Lorena
DIRECCIÓN	Ave. Eugenio Espejo S/N Ejido de Caranqui
EMAIL	reymartin99@yahoo.es
TELÉFONO FIJO Y CELULAR	062 651602 –0984415638
DATOS DE LA OBRA	
TITULO	“FACTORES QUE AFECTAN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD”
AUTOR	Silvia Lorena Cevallos Pineda
FECHA AAAAMMDD	2017-10-20
PROGRAMA	Postgrado
TITULO POR EL QUE OPTA	Magister en contabilidad y auditoría
ASESOR/DIRECTOR	Msc. Gendry Patricio Ortega Delgado

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo Silvia Lorena Cevallos Pineda, con cédula de ciudadanía Nro. 1002254777, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, 20 de octubre del 2017.



Silvia Lorena Cevallos Pineda

CI: 1002254777

Facultado por Resolución de Consejo Universitario .....

## **DEDICATORIA**

A Dios por bendecirme con cada oportunidad, y haber puesto en el camino personas muy valiosas e importantes quienes han contribuido en mi formación personal y profesional.

A mis padres por su apoyo incondicional quienes sin reparo me han prodigado tanta solicitud y favores que nunca podré pagarles.

A mis hijos por ser mi fortaleza, y sobre todo por darme tanto amor.

Lorena

## AGRADECIMIENTO

A mi madre por ser un excelente ejemplo a seguir, y a mi padre que desde el cielo siempre será mi guía.

A todos quienes forman parte de mis alegrías diarias Reinaldo, Edwin y Massiel.

Mi gratitud a ti Universidad Técnica del Norte por recibirme con las puertas abiertas y otorgarme el privilegio de ser tu alumna.

A ti docente que con cuanta complacencia y tino entregaste sin egoísmo y distinción todos tus conocimientos e impartiste tus consejos que sin lugar a duda serán de mucha utilidad.

Mi agradecimiento al Msc. Gendry Ortega por su constante asesoramiento durante la realización de este trabajo.

Por último mi agradecimiento profundo a las organizaciones que me dieron la apertura e información fundamental para este trabajo de investigación.

¡Mil gracias!

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE .....	v
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	v
2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	vi
DEDICATORIA .....	vii
AGRADECIMIENTO .....	viii
ÍNDICE GENERAL .....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE SIGLAS .....	xvii
RESUMEN .....	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
CAPÍTULO I .....	22
1. EL PROBLEMA.....	22
1.1. Antecedentes .....	22
1.2. Planteamiento del problema.....	27
1.3. Formulación del problema .....	27
1.4. Justificación de la investigación .....	28
1.5. Objetivos de la investigación .....	29
1.5.1. Objetivo general.....	29
1.5.2. Objetivos específicos .....	29
1.5.3. Hipótesis o preguntas directrices .....	29
CAPÍTULO II.....	31
2. MARCO REFERENCIAL.....	31
2.1. Organizaciones de segundo grado .....	31
2.1.1. Definición .....	31
2.1.2. Características de las organizaciones de segundo grado.....	33

2.1.3. Ciclo de vida de las Organizaciones .....	35
2.1.4. Relación de las organizaciones de segundo grado con las ONG's .....	36
2.1.5. Metodología y estrategias de trabajo .....	38
2.1.6. Desarrollo local .....	39
2.1.7. El desarrollo local a través de la organización de las comunidades .....	40
2.1.8. Factores que afectan el desarrollo .....	40
2.2. Gestión .....	43
2.2.1. Generalidades .....	43
2.2.2. Definición de Gestión .....	44
2.3. Administración .....	45
2.3.1. Generalidades .....	45
2.3.2. Definición de administración .....	45
2.3.3. Elementos de la gestión administrativa .....	46
2.3.4. Proceso de gestión administrativa .....	46
2.4. Gestión financiera .....	48
2.4.1. Concepto de gestión financiera .....	48
2.4.2. Estrategias de financiamiento .....	49
2.4.3. Finanzas .....	52
2.5. Transparencia .....	54
2.6. Gestión sostenible .....	55
2.6.1. Modelo de Gestión .....	55
2.6.2. El Cuadro de mando integral como sistema de gestión sostenible .....	57
2.6.3. Sostenibilidad .....	60
2.6.4. Cadenas de valor .....	61
2.6.5. Indicadores de Gestión .....	62
2.6.6. Factores de la economía .....	63
2.7. Base Legal .....	64
CAPÍTULO III .....	69
3. MARCO METODOLÓGICO .....	69
3.1. Descripción del área de estudio .....	69
3.2. Tipo de investigación .....	69
3.3. Métodos de investigación .....	71
3.4. Población y Muestras .....	72

3.5. Diseño Metodológico.....	73
3.6. Procedimiento .....	73
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	75
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	76
3.9. Resultados esperados (Impactos) .....	76
3.9.1. En lo económico-social.....	76
3.9.2. En lo cultural.....	77
3.9.3. En lo ambiental .....	77
3.9.4. En lo científico.....	77
CAPÍTULO IV.....	78
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	78
4.1. Perfil de las organizaciones .....	80
4.1.1. Años de formación y labor comunitaria de las federaciones participantes:.....	83
4.2. Estructura organizacional.....	84
4.3. Estructura Financiera .....	99
4.4. Estructura Orgánico Funcional .....	118
CAPÍTULO V.....	119
5. PROPUESTA.....	119
5.1. Antecedentes y problemática .....	119
5.2. Justificación o propósito .....	120
5.3. Base teórica sobre buenas prácticas .....	121
5.4. Diagnóstico organizacional.....	124
5.4.1. Análisis Externo.....	126
5.4.2. Análisis Interno .....	127
5.4.3 Análisis de Riesgos .....	127
5.5. Propuesta Modelo de Sostenibilidad Organizacional .....	134
5.6. Cadena de Valor.....	135
5.7. Estructura orgánico funcional .....	137
5.7.1. Áreas de trabajo .....	137
5.7.2. Responsabilidades por cargo.....	139
5.8. Gestión Sostenible .....	143
5.8.1. Planteamiento de estrategias de sostenibilidad .....	143
5.8.2. Aspectos a considerar en un plan de gestión sostenible .....	144

5.8.3. Desarrollo de estrategias de sostenibilidad financiera .....	146
5.8.4. Aliados estratégicos .....	153
5.8.5. Fondo financiamiento de emprendimientos .....	153
5.9. Esquema propuesta para captar recursos .....	154
5.10. Impactos de la propuesta.....	174
5.10.1. Impacto económico .....	174
5.10.2. Impacto empresarial.....	174
5.10.3. Impacto organizacional .....	174
CAPÍTULO VI.....	175
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	175
CONCLUSIONES .....	175
RECOMENDACIONES.....	177
BIBLIOGRAFÍA .....	179
LINKOGRAFÍA .....	184
ANEXOS .....	185
Anexo 1. Modelo de Encuesta para empleados de las Federaciones.....	186
Anexo 2 Modelo de Encuesta para Coordinadores de las Federaciones .....	188
Anexo 3 Modelo de la Entrevista.....	193
Anexo 4 Entrevista dirigida a Representantes y Dirigentes Comunitarios.....	194
Anexo 5 Entrevista dirigida a los Coordinadores de las Federaciones .....	196

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Cooperación internacional comparativo año 2014 y 2016. ....	25
2. Factores relacionados con el entorno de la intervención .....	41
3. Factores relacionados con los actores de la intervención .....	42
4. Factores relacionados con la población beneficiaria .....	42
5. Factores relacionados con el diseño de la intervención .....	42
6. Organizaciones sociales del Ecuador registradas en el SUIOS. ....	72
7. Socios estratégicos de ChildFund International.....	80
8. Tiempo de conformación y labor de las Federaciones.....	84
9. Infraestructura de las organizaciones de segundo grado.....	85
10. Herramientas y equipos para el cumplimiento de actividades.....	87
11. Cumplimiento de programas dentro del período establecido. ....	89
12. Interés por parte de la organización de resolver los problemas .....	90
13. Comunicación por parte de los directivos a los beneficiarios cuando concluye un programa proyecto o servicio.....	91
14. Confianza del desempeño de directivos de la organización. ....	93
15. Cortesía de los directivos hacia los clientes o beneficiarios. ....	94
16. Seguridad de los servicios prestados por la organización.....	95
17. Necesidad de mejorar las políticas y procedimientos de las Federaciones.....	96
18. Interés de las entidades del sector público en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro. ....	98
19. Información financiera pública y accesible para grupos de interés. ....	99
20. Criterios de economía, eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades.....	101
21. Sistema contable para el registro de movimientos económicos.....	102
22. Información financiera para toma de decisiones .....	103
23. Área contable conoce sobre costos de cada proyecto o programa.....	105
24. Análisis de variaciones presupuesto vs. Gasto. ....	106
25. Uso de indicadores para evaluar la situación económica y financiera de las organizaciones.....	107
26. Indicadores para evaluar el nivel de eficiencia y nivel de eficacia.....	108
27. Viabilidad financiera de los programas y proyectos.....	109
28. Estrategias de captación y/o diversificación de fondos .....	110

29. Búsqueda de alternativas de financiamiento.....	111
30. Estimación de ingresos y gastos en la elaboración del presupuesto anual. ....	112
31. Nivel liquidez de cada período y flujo de fondos. ....	113
32. Sistema de control interno de la información financiera. ....	114
33. Uso de herramientas de previsión y planificación financiera. ....	115
34. Formulación de estrategias de sostenibilidad para lograr eficiencia en la gestión financiera .....	116
35. Aspectos para la formulación de estrategias de sostenibilidad.....	117
36. Buenas prácticas.....	122
37. Análisis FODA Gestión administrativa .....	124
38. Análisis FODA Gestión financiera .....	125
38. Cruce estratégico – Análisis Externo .....	126
40. Cruce estratégico. Análisis Interno .....	127
41. Riesgos identificados en las Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura. .....	130
42. Cuadro de mando integral de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro. ....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cooperación internacional año 2014 .....	24
Figura 2. Cooperación internacional año 2016 .....	24
Figura 3. Procesos de integración de las organizaciones según su grado .....	31
Figura 4. Ciclo de vida de la OSG. ....	36
Figura 5. Relación de las organizaciones de segundo grado con las ONG´s.....	37
Figura 6. Factores que inciden en la viabilidad y la sostenibilidad. ....	41
Figura 7 Elementos de la Gestión Administrativa. ....	46
Figura 8. Proceso Administrativo. ....	47
Figura 9. Áreas básicas de una Organización .....	50
Figura 10. Cuadro de Mando Integral para transformar una estrategia en términos operativos .....	59
Figura 11. Cadena de valor. ....	61
Figura 12. Factores de la Economía.....	64
Figura 13. Ubicación geográfica del área de estudio. ....	69
Figura 14. Directorio de organizaciones sociales .....	72
Figura 15. ONG´s en Ecuador. ....	78
Figura 16. Recursos captados por organismos ejecutores. ....	79
Figura 17. Sectores de intervención de las organizaciones sin fines de lucro en Ecuador. ....	81
Figura 18. Rango de tiempo de formación de las Organizaciones que trabajan con ChildFund International en el Ecuador. ....	84
Figura 19. Infraestructura actual de las Federaciones.....	85
Figura 20. Herramientas y equipos para el cumplimiento de actividades. ....	87
Figura 21. Cumplimiento de programas dentro del período establecido. ....	89
Figura 22. Interés por parte de la organización de resolver los problemas.....	90
Figura 23. Comunicación por parte de los directivos a los beneficiarios cuando concluye un programa proyecto o servicio.....	91
Figura 24. Confianza del desempeño de directivos de la organización. ....	93
Figura 25. Cortesía de los directivos hacia los clientes o beneficiarios.....	94
Figura 26. Seguridad de los servicios prestados por la organización. ....	95
Figura 27 Necesidad de mejorar las políticas y procedimientos de las Federaciones. ....	96
Figura 28. Interés de las entidades del sector público en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro.....	98

Figura 29 Información financiera pública y accesible para grupos de interés.....	99
Figura 30. Criterios de economía, eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades. ....	101
Figura 31. Sistema contable para el registro de movimientos económicos. ....	102
Figura 32. Información financiera para toma de decisiones .....	103
Figura 33. Conocimiento del personal contable sobre coste económico de cada proyecto...	105
Figura 34. Análisis de variaciones presupuesto vs. Gasto por parte del nivel directivo.....	106
Figura 35. Uso de indicadores para evaluar y analizar las situación económica de las organizaciones.....	107
Figura 36. Indicadores para evaluar el nivel de eficiencia y nivel de eficacia. ....	108
Figura 37. Viabilidad financiera de los programas y proyectos. ....	109
Figura 38. Estrategias de captación y/o diversificación de fondos .....	110
Figura 39. Búsqueda de alternativas de financiamiento. ....	111
Figura 40. Estimación de ingresos y gastos en la elaboración del presupuesto anual. ....	112
Figura 41. Nivel liquidez de cada período y flujo de fondos.....	113
Figura 42. Sistema de control interno de la información financiera.....	114
Figura 43. Uso de herramientas de previsión y planificación financiera.....	115
Figura 44. Formulación de estrategias de sostenibilidad para lograr eficiencia en la gestión financiera.....	116
Figura 45. Aspectos fundamentales a considerar en la formulación de estrategias de sostenibilidad .....	117
Figura 46. Mapa análisis de riesgo .....	128
Figura 47 Modelo de Gestión Financiera Sostenible para organizaciones de segundo grado sin fines de lucro.....	134
Figura 48. Involucrados cadena de valor organizaciones de segundo grado. ....	135
Figura 49. Cadena de valor OSG (organizaciones de segundo grado) .....	136
Figura 50. Estructura orgánica propuesta para las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro.....	137
Figura 51. Guía de trabajo .....	147

**LISTA DE SIGLAS**

<b>ONG</b>	Organizaciones no gubernamentales
<b>OSG</b>	Organizaciones de segundo grado
<b>SETECI</b>	Secretaría técnica de cooperación internacional
<b>FEDACC</b>	Federación de asociaciones comunitarias del Carchi
<b>FOCI</b>	Federación de organizaciones comunitarias de Imbabura
<b>FONAP</b>	Federación de organizaciones para la niñez y adolescencia de Pichincha
<b>FEDECOX</b>	Federación de desarrollo comunitario de Cotopaxi
<b>FENPIDEC</b>	Federación ecuatoriana del noroccidente de Pichincha para el desarrollo comunitario
<b>CACTU</b>	Corporación de asociaciones comunitarias de Tungurahua

## RESUMEN

En la actualidad el escenario de las Organizaciones de Segundo Grado demanda de esfuerzos en procura de mejorar su gestión, el objetivo de esta investigación expone determinar los factores que afectan la gestión administrativa y financiera de algunas organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, como referente en la toma de decisiones, así como alcanzar y sostener resultados en el tiempo hacia entidades con visión y misión social, logrando con ello estrategias oportunas y acertadas, en beneficio de las comunidades. La metodología en este estudio de caso es complementaria: utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas. De este modo el modelo de gestión está orientado a alcanzar los objetivos a través del cumplimiento y la óptima aplicación de las estrategias planteadas y lograr con ello incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, incrementar la calidad del servicio, y ser sostenibles financieramente. La gestión administrativa utiliza como herramienta de control, indicadores de gestión con el fin de obtener una administración técnica y eficiente, que optimice el manejo y administración de los recursos humanos y tecnológicos. La gestión financiera se enfoca a la sostenibilidad para ello se utiliza como herramienta el cuadro de mando integral en donde se analiza la perspectiva financiera y se establece los objetivos estratégicos que servirán de base para el respectivo análisis y determinación de las estrategias y metas. En la parte final de este trabajo, se presenta la cadena de valor y el modelo de sostenibilidad financiera como un factor estratégico de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, el impacto se refleja en la relevancia y pertinencia de la propuesta de investigación planteada, además se propone dar un nuevo enfoque a los servicios prestados por la organizaciones de segundo grado sin fines de lucro que les permita generar ingresos, buscando la mejor estrategia sostenible de manera que encaje con su capacidad y habilidades, se aumenta el vínculo de las universidades con el sector comunitario, se crean líneas de investigación y desarrollo y contribuye con la generación de nuevos conocimientos.

Palabras clave: Gestión, Administración, Finanzas, Sostenibilidad, Estrategia.

## ABSTRACT

These days, the second – level Organizations scene demands great effort in order to improve management, the objective of this research is to determine the factors that affect administrative and financial management of some second – level nonprofit organizations, in their decision making; as well as reaching and keeping results over time towards entities with social mission and vision, thus, establishing timely strategies that will benefit the communities. The methodology employed in the study is complementary as it uses qualitative and quantitative techniques. As a result, the management plan is oriented towards reaching goals through the compliance and optimal application of strategies that will allow to increase the efficiency of services as well as increasing the quality of services and becoming financially sustainable. The administrative management employs managerial indicators as a control tool that allows to obtain a technical efficient administration that optimizes the use of human resources and technological equipment. The financial management focuses on the sustainability and it uses a Balance Scorecard, which analyzes the financial perspective as well as setting strategic objectives for the analysis and the setting of strategies and goals. The final part of this work presents a Value Chain and a Financial Sustainability model as a strategic factor towards the sustainability of administrative and financial management of second – level nonprofit organizations, the impact is shown in the relevance of the proposed research plan , it also shows a new approach for the services offered by second level nonprofit organizations, so that they can earn money for it, by looking for the best sustainable strategy that fits the organizations capability and skills, the link between universities and the community is strengthened, new areas of investigation and development are created and it brings new knowledge.

Keywords: Management, Administration, Finance, Sustainability, Strategy.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de segundo grado son organizaciones de base que juegan un papel importante en la sociedad, ofrecen soluciones para atender necesidades sociales y se convierten en medios de defensa de derechos, y en base al apalancamiento o financiamiento de las organizaciones no gubernamentales han desarrollado estrategias de gestión, generando planes de trabajo que incluye el compromiso de miembros de las comunidades, voluntariado, gobiernos provinciales, municipales y parroquiales, y la participación de diferentes socios ministeriales y entidades dedicadas al desarrollo.

En este contexto las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, como cualquier otro tipo de negocio se ven afectadas por elementos que impiden la continuidad y afectan su gestión administrativa y financiera, por este motivo la importancia de determinar los factores que afectan su gestión, y sobre todo la presente investigación plantea estrategias de sostenibilidad que pueden garantizar la permanencia en el tiempo.

La estructura de la presente propuesta contempla los siguientes capítulos:

El capítulo I, se compone por: el problema a resolver, contextualización, objetivos de la investigación, justificación e hipótesis o preguntas directrices.

El capítulo II, consta del marco referencial, partiendo de los fundamentos teóricos y categorías fundamentales presentados en un orden que permita un adecuado desarrollo de los temas investigados.

El Capítulo III, está conformado por el marco metodológico, describe el área de estudio, los tipos y métodos de investigación, población y muestra, el diseño metodológico, las técnicas e

instrumentos de investigación, las técnicas de procesamiento de la información y los resultados esperados.

En el Capítulo IV, se despliega el análisis e interpretación de resultados en base a las herramientas utilizadas.

El Capítulo V, plantea la formulación de estrategias de sostenibilidad aplicables a las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro utilizando un modelo de cuadro de mando integral.

El Capítulo VI, presenta las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Con la formulación de las estrategias de sostenibilidad que se propone en este documento se espera que la gestión administración y financiera de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro sea más eficiente y los involucrados más comprometidos con los fines que desean alcanzar.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

En el sistema de Naciones Unidas el concepto de organizaciones no gubernamentales se ha definido de manera general como entidades de derecho privado sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, autónomas, sin injerencia estatal o gubernamental en sus decisiones, aunque sus trabajos siempre se desarrollen en campos donde el Estado tiene responsabilidades.

Algunas organizaciones no gubernamentales para lograr su objetivo buscan alianzas con socios estratégicos, quienes son los encargados de ejecutar los programas y proyectos en las comunidades de intervención.

La entrega de recursos se realiza previo el cumplimiento de ciertos criterios de elegibilidad, y considerando que la intervención es dirigida a grupos vulnerables, se requiere que las organizaciones sociales se formen directamente en las comunidades, por lo tanto las corporaciones de segundo grado como las federaciones, cámaras o uniones, son calificadas por las ONG's, para la entrega de financiamiento.

Las organizaciones de segundo grado en base al apalancamiento o financiamiento de las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro han desarrollado su estrategia de gestión con herramientas de diagnóstico necesarias para identificar las principales problemáticas sociales en su territorio de aplicación, y así plasmarlas en planes de desarrollo y convenios interinstitucionales para abordar la problemática sobre todo de los sectores

vulnerables, generando agendas locales y planes de trabajo para el territorio determinado, en donde se incluye el compromiso de gobiernos parroquiales, municipales y provinciales, y la participación de diferentes socios ministeriales y entidades dedicadas al desarrollo.

*“La gran mayoría de iniciativas productivas, micro, pequeñas y medianas empresas creadas especialmente en comunidades rurales, son fundadas con el apoyo de Organizaciones No Gubernamentales ONG’s, cuyo propósito es construir capacidades en la gente para mejorar la calidad de vida a través de proyectos de desarrollo, muchas provincias del país han recibido éste apoyo, pero en algunos casos no se ha visto el impacto que ha generado la intervención de estas organizaciones”. (Cropper, 2010, p. 5).*

Es preciso indicar que los socios locales cuentan con el apoyo técnico y financiero de organizaciones no gubernamentales, durante un tiempo determinado, su trabajo se encamina a fortalecer las capacidades locales, el empoderamiento de los líderes, el establecimiento de socios y la participación comprometida de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

Al considerar que el sector de intervención ha mejorado sus niveles de calidad de vida, las organizaciones no gubernamentales retira su financiamiento económico en espera que los socios estratégicos u organizaciones de segundo grado, continúen con el desarrollo de actividades en función de una estrategia de sostenibilidad formulado como un modelo orientado al logro de los objetivos, a través del proceso administrativo, planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar, y sobre todo que permita optimizar los recursos tanto materiales, económicos y humanos, facilite el trabajo a las personas que integran la organización, y genere oportunidades para mejorar la calidad del producto o servicio que se ofrece.

Se debe considerar además que al depender del financiamiento de donaciones el riesgo de fracaso del proyecto es alto, más aún si se trata de un solo donante si este decide suspender sus aportes llevaría al cierre de la organización, además la recesión económica en

los últimos años, ha impuesto restricciones a las ayudas recibidas por las ONG' en el país así lo determina la información obtenida de la página del ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana.



**Figura 1. Cooperación internacional año 2014**

Fuente: Mapa Interactivo tomado de <http://app.seteci.gob.ec/mapa/>



**Figura 2. Cooperación internacional año 2016**

Fuente: Mapa Interactivo tomado de <http://app.seteci.gob.ec/mapa/#>

**Tabla 1****Cooperación internacional comparativo año 2014 y 2016.**

PAÍS U ORGANISMO	AÑO 2014		AÑO 2016	
	Nro. PROYECTO	MONTO (USD)	Nro. PROYECTO	MONTO (USD)
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	150	\$28.890.741,38	80	\$13.025.652,03
GRAN BRETAÑA	20	\$12.123.056,37	6	\$20.000,00
ESPAÑA	43	\$6.071.946,65	20	\$1.583.852,65
CANADA	9	\$4.568.856,61	7	\$2.218.051,12
ALEMANIA	60	\$3.236.587,41	19	\$544.974,10
AUSTRIA	2	\$2.693.264,74		
NORUEGA	15	\$2.694.080,69	18	\$1.641.217,00
AUSTRALIA	7	\$2.657.266,99	6	\$1.821.875,61
SUIZA	19	\$2.443.583,76	17	\$963.051,48
BELGICA	16	\$2.433.218,49	11	\$837.583,13
ITALIA	29	\$1.687.647,18	19	\$225.286,10
UNION EUROPEA	10	\$1.569.283,21	7	\$122.904,54
PAISES BAJOS	17	\$1.224.352,16	9	\$82.833,95
HONG KONG	2	\$1.098.334,18	5	\$1.871.854,57
TAIWAN	6	\$900.884,34	2	\$412.614,02
JAPON	2	\$756.470,78	3	\$689.949,73
FRANCIA	6	\$753.203,48	3	
SUECIA	5	\$322.443,87	5	\$163.117,79
FINLANDIA	1	\$175.113,44		
PERU	14	\$123.357,00		
GUATEMALA	0	\$0,00	1	\$70.442,39
PANAMA	19	\$107.990,02	5	\$18.157,90
CORPORACION ANDINA DE FOMENTO-CAF	1	\$57.244,56		
COLOMBIA	1	\$34.836,00	5	\$147.076,46
ESTADOS IBEROAMERICANOS -OEI	1	\$7.500,00		
<b>TOTAL:</b>	<b>455</b>	<b>\$76.631.263,31</b>	<b>248</b>	<b>\$26.460.494,57</b>

Fuente: Elaboración propia tomado de <http://app.seteci.gob.ec/mapa/#>

*“...Todo esto se encamina para lograr una política de "desarrollo sostenible", debería por un lado, "potenciar" las iniciativas de los productores a nivel local, micro y macro regional y, por otro, insertar en este proceso los apoyos externos y no a la inversa. Nuestra perspectiva es que el enfoque local o micro es completamente insuficiente para dar cuenta de un proceso de desarrollo sostenible y debe necesariamente avanzar hasta el nivel macro-regional para incluir la interrelación entre los procesos económicos, sociales y ecológicos. Una segunda línea que aportaría mucho al proceso de sostenibilidad es "descubrir" la potencialidad de las iniciativas de los productores, del capital social, sin descuidar los otros tipos de capital necesarios para potenciarlo. En este sentido, las comunidades pobres deberían necesariamente ser dotadas de recursos para alcanzar la sostenibilidad...”. (Martínez 1997).*

Por lo general la intervención de los organismos de ayuda social requiere de un sistema de gestión institucional fortalecida, eficiente y coordinado, el uso y la gestión de recursos sobre todo financieros deberá obedecer a una visión del concepto de sostenibilidad, que dé origen a instrumentos innovadores de gestión y la formulación de estrategias coherentes y consistentes entre sí. Es así que la estrategia se enfoca a los sectores rurales en busca de permitir un desarrollo sostenible en el tiempo.

En conclusión, la parte financiera debería ser trascendente para cualquier organización, mucho más cuando la fuente de financiamiento depende principalmente de caridad, donaciones y subvenciones, el mismo hecho de tener mayores niveles de incertidumbre a que éstos se cumplan u obtengan siempre, se requiere un involucramiento de manera correcta de todas las áreas y miembros de la organización para creer firmemente en la visión y misión, un plan estratégico y un plan operativo bien implementado y con esto los mejores resultados a corto y largo plazo.

Ahí el interés de analizar como los factores estratégicos afectan la gestión administrativa y financiera de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, y establecer estrategias de sostenibilidad que garanticen la permanencia en el tiempo, permitir

que las organizaciones jueguen un papel importante en la sociedad, ofrezcan soluciones para atender necesidades sociales y se conviertan en medios de defensa de derechos.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Las organizaciones no gubernamentales son agentes de gran importancia en el escenario de cooperación internacional, en el país existen socios estratégicos que captan recursos económicos convirtiéndose en ejecutores de los programas y proyectos destinados a sectores que cumplan las condiciones establecidas por estas organizaciones, es así que jurídicamente se crean las organizaciones de segundo grado o socios estratégicos con la finalidad de captar recursos bajo la firma de un convenio y en función de un plan estratégico y un plan operativo anual.

Sin embargo cuando las organizaciones de segundo grado y sobre todo las comunidades ya no cumplen las características de intervención social, las ONG's inician un proceso de transición y cierre del apoyo financiero y asesoría técnica, lo que hace que los socios estratégicos sin financiamiento tiendan a desaparecer, cerrar sus actividades o en el mejor de los casos se mantienen en estado pasivo con poca actividad económica.

Situación que conlleva la necesidad de investigar los factores estratégicos que determinan la inactividad e incluso el cierre de las organizaciones de segundo grado cuando dejan de captar recursos financieros de las ONG's, analizar las posibles estrategias financieras de sostenibilidad que permitan una gestión adecuada y garanticen la permanencia administrativa y financiera en el tiempo.

## **1.3. Formulación del problema**

¿Qué factores relacionados con la gestión administrativa y financiera afectan la sostenibilidad y provocan la inactividad e incluso el cierre de las organizaciones de segundo

grado sin fines de lucro, sobre todo cuando dejan de percibir recursos económicos de las organizaciones no gubernamentales?

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Desde el punto de vista social, la sostenibilidad ha despertado interés en el público, además se hace necesario ampliar el campo de visión entre sectores que permitan nuevos campos de acción, sobre todo a lo largo del tiempo, esto implica su necesaria validación social.

Desde el punto de vista económico las organizaciones de segundo grado para mantenerse en el tiempo una vez que las ONG's retiren sus fondos requieren contar con una estrategia de gestión financiera sostenible que responda a las nuevas tendencias en los mercados y busque promover un ambiente de negocios inclusivo y respetuoso, sean grandes o pequeños micro emprendimientos, que tengan un claro desempeño acorde con la ética asociada a la responsabilidad social, por eso la importancia de profundizar en este tema, y desarrollar un modelo de gestión financiera sostenible para las organizaciones de segundo grado financiadas por ChildFund International.

Desde el punto de vista de la aplicabilidad metodológica el resultado de la investigación implicaría, una propuesta metodológica generalizable a otros contextos organizacionales, y se constituiría en una herramienta de carácter operativo adaptable y factible de utilizar.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar los factores que afectan la gestión administrativa y financiera de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro financiadas por ChildFund International, para la formulación de estrategias de sostenibilidad que garanticen su permanencia en el tiempo.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual la gestión administrativa y financiera de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro financiadas por ChildFund International.
2. Identificar los mecanismos de autofinanciamiento que puedan ser utilizados por las OSG, que fortalezcan sus programas, productos y servicios y sobre todo contribuyan a su sostenibilidad.
3. Desarrollar una propuesta con enfoque estratégico de gestión administrativa y financiera por medio de un modelo de cuadro de mando integral.

### **1.5.3. Hipótesis o preguntas directrices**

¿Qué elementos relacionados con la gestión financiera sostenible se desarrollan en la literatura especializada que den sustento teórico a la investigación?

¿Por qué los socios locales u organizaciones de segundo grado en la actualidad están afrontando problemas de financiamiento para el desarrollo de sus programas y proyectos?

¿Cuáles son los factores estratégicos que provocan que los socios locales, tengan una tendencia acelerada a desaparecer?

¿Qué estrategias financieras pueden contribuir a un manejo eficiente de los recursos de manera que permitan maximizar el rendimiento de las operaciones?

¿Cómo podrían los socios locales u organizaciones de segundo grado evitar desaparecer por falta de fondos para implementar sus programas?

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Organizaciones de segundo grado

##### 2.1.1. Definición

Una organización es un grupo social formado por personas que buscan solucionar sus problemas a través de la integración y cooperación, se proyectan en diversos campos de la vida social, económica, política y cultural, de acuerdo con los objetivos y propósitos de sus integrantes, operan por el esfuerzo de los asociados, cuya finalidad es potenciar los recursos y apoyar propósitos solidarios que contribuyan a la solución de necesidades de sectores vulnerables y a la ejecución de programas y proyectos para el mejoramiento de la comunidad. De acuerdo a lo indicado encontramos los siguientes procesos de integración: de primero, segundo y tercer grado.



*Figura 3. Procesos de integración de las organizaciones según su grado*

Elaborado por la autora.

*“La organización de segundo grado se identifica como una agrupación de organizaciones de base homogénea y heterogénea, la misma que logra un estatuto de representatividad local y/o regional en la medida en que busca concretar las demandas provenientes de sus bases”.* (Martínez, 2006).

Las organizaciones de segundo grado en el Ecuador han surgido inicialmente por la lucha de tierras y por pretensiones políticas en el año setenta, mientras en los años ochenta su apareamiento responde a la oferta de proyectos por parte de las organizaciones no gubernamentales y del Estado.

En el decreto N° 016 se define a las organizaciones sociales como “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” (Suíes, 2013: Art. 3). *“Son tipos de organizaciones las corporaciones, fundaciones, otras formas de organización social nacionales o extranjeras y las organizaciones con fines de gestión, control social, constituidas por instituciones o funciones del Estado, que soliciten la incorporación al sistema”* (Suíes, 2013: Art. 5).

El término organizaciones de segundo grado se alude a las asociaciones de los sectores populares, que surgen ligadas al lugar geográfico de residencia de sus integrantes. Esto les diferencia de las sociedades de fomento, además de que normalmente permanecen como organizaciones más informales, sin adquirir estatuto legal, debido a los costos que se

requiere para su legalización. Por otro lado, las organizaciones de base suelen contar con la asistencia técnica de organizaciones no gubernamentales. Pueden tener objetivos concretos en relación a la demanda de mejoras de su situación en pro de obtener tierras o llevar a cabo actividades más permanentes como apoyo escolar, guarderías, comedores infantiles, ollas populares, etc.

El autor (Carroll, 2002) clasifica a las organizaciones en cuatro tipos:

1. Reivindicativo/estatal/consejo
2. Agrupación social
3. Multifuncionales
4. Dirección de recursos naturales.

Cada una de ellas caracterizadas de la siguiente manera:

El primer grupo reivindicativo/estatal/consejo, considera aquellas organizaciones orientadas a la reivindicación de valores gremiales o políticos ya sea a nivel gubernamental o sectorial. Agrupación social, son organizaciones de corte puramente social. En la tercera categoría multifuncionales, el autor encasilla a la mayoría de las organizaciones de segundo grado ya que agrupan uno o varios sectores y trabajan en diferentes áreas del desarrollo.

Mientras el cuarto grupo dirección de recursos naturales, son agrupaciones que dirigen su trabajo exclusivamente al manejo de recursos naturales.

### **2.1.2. Características de las organizaciones de segundo grado**

Algunos criterios clave que determinan los rasgos básicos de las organizaciones de segundo grado son:

1. Ausencia de ánimo de lucro, su fin principal es contribuir al desarrollo integral de la población mediante la ejecución de programas y proyectos que buscan el mejoramiento de las condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad en el territorio de intervención, la gestión que realiza no está encaminada a generar beneficios, y de existir rendimientos deberán ser reinvertidos en función de la misión de la organización.
2. Organización formal, esto implica una estructura interna, con objetivos, misión, visión, definir obligaciones y responsabilidades, compromisos de los socios, estrategias, planes de acción entre los principales aspectos a considerar.
3. Privada, las organizaciones de segundo grado deben estar separadas de cualquier nivel gubernamental, no formar parte ni estar controlada por el sector público, sin que esto signifique que no puede recibir apoyo del estado.
4. Participación del voluntariado, este criterio se refiere a la participación de libre voluntad del personal que contribuye en el cumplimiento de actividades de interés general aportando con su tiempo y sin recibir remuneración alguna.
5. Articulación ámbito estatal, con el ánimo de mejorar su actuación, la calidad de los programas, optimizar recursos, las organizaciones deben articular su apoyo para generar mayor impacto y sobre todo llegar de mejor forma a los beneficiarios.
6. Promoción de derechos, sus acciones están encaminadas a promover las condiciones para la igualdad, combatir las situaciones de marginación y discriminación social, defender los derechos de los sectores más vulnerables.

A estos criterios se puede sumar otros dependiendo de la naturaleza específica de la organización pero básicamente con lo expuesto se resume a una organización de segundo grado.

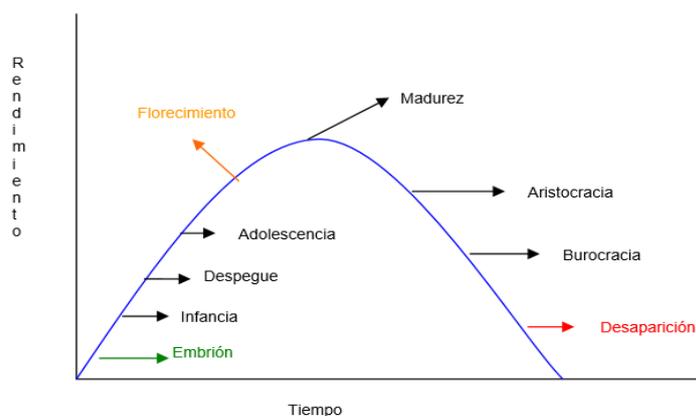
### 2.1.3. Ciclo de vida de las Organizaciones

El ciclo de vida muestra las etapas por las que atraviesa la organización desde su conformación hasta su cierre, según (Gómez, 2006) este ciclo surge por la relación entre el rendimiento y el tiempo de funcionamiento como se demuestra en la Figura 4.

Las etapas son:

- Etapa del embrión: se inicia con una idea donde se propone una solución, para ello se agrupan los fundadores y buscan a quienes formen parte de este proyecto, para que no fracase se requiere de un estudio de factibilidad.
- Etapa de la infancia: nace la organización aquí se hace necesario el personal adecuado y sobre todo lo fondos, aquí inicia la acción.
- Etapa de despegue: se hace necesario instalar un sistema de administración para visualizar las oportunidades, así también fijar los lineamientos a seguir.
- Etapa de la adolescencia: se formulan las políticas y reglamentos se cuenta con un sistema contable, aquí se inician las actividades de planificación y coordinación.
- Etapa de florecimiento: Se fijan los objetivos y metas, se trabaja para obtener los mejores resultados de los programas y proyectos, es la etapa de desarrollo.
- Etapa de madurez: En esta etapa se hace necesaria una revisión de la misión y objetivos, comienza la decadencia.
- Etapa de la aristocracia: se enfocan los recursos a capacitación, al control administrativo, la organización empieza a descender se emplean menos fondos a la innovación.

- Etapa de burocracia: Se inicia un proceso de desvinculación del personal antiguo para dar paso a personal que supere el eclipse y se analice los procedimientos.



**Figura 4. Ciclo de vida de la OSG.**

Fuente: (Gómez, 2006)

Cada una de las etapas permiten tomar las respectivas precauciones para evitar su desaparición, los directivos deben saber el momento oportuno de cambio, el momento de tomar la decisión más acertada para mantenerse en la etapa de desarrollo, buscar la estrategia que le permita prevalecer en el entorno en donde se desenvuelve sin perder la dimensión social.

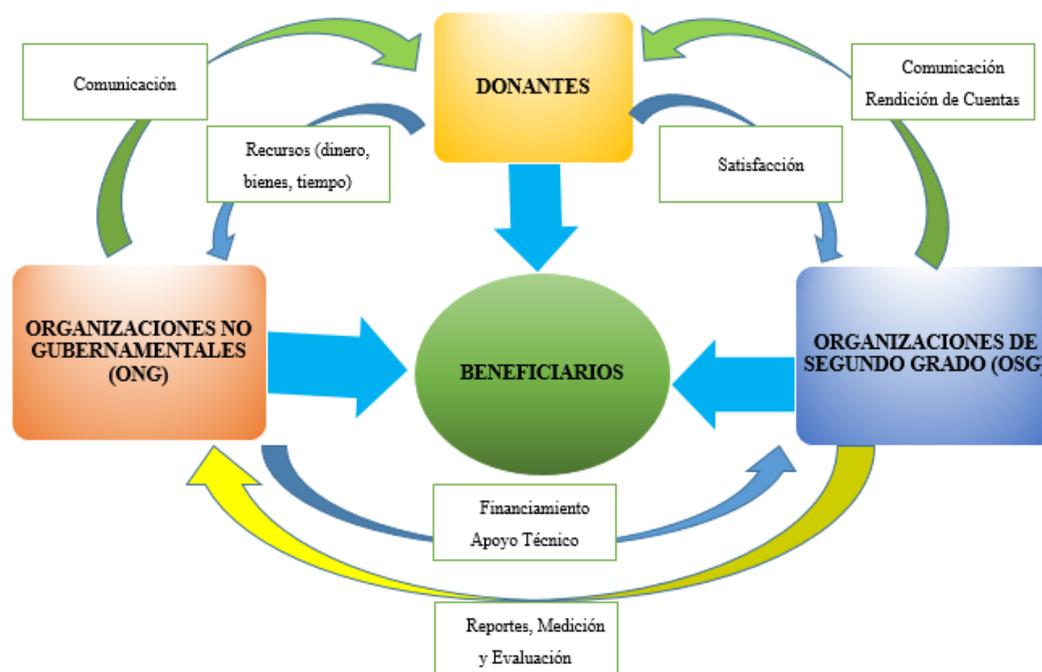
#### **2.1.4. Relación de las organizaciones de segundo grado con las ONG's**

La búsqueda de atención a las necesidades más inmediatas de los asociados, la baja disponibilidad de recursos financieros para programas de desarrollo local por parte del estado, hace que las comunidades busquen otros mecanismos de captar recursos económicos y solventar sus requerimientos.

Así es como se genera el flujo de recursos por parte de donantes nacionales o extranjeros hacia un propósito social, quienes aportan económicamente en función de acuerdos establecidos y los entregan a las organizaciones no gubernamentales, estas establecen estrategias de gestión y generan planes operativos a través de las organizaciones

de segundo grado, quienes deben garantizar una capacidad ejecutora de proyectos y sobre todo responder por el desarrollo y cambio de vida de los beneficiarios.

La siguiente figura indica la relación existente entre los donantes, OSG, ONG y beneficiarios, determina la capacidad de satisfacer las necesidades, la efectividad de conseguir el apoyo de los interesados, no se trata solo de un flujo de información es el desempeño organizacional la misión, metas, programas, considerando las necesidades de los interesados.



**Figura 5. Relación de las organizaciones de segundo grado con las ONG's.**

Elaborado por la autora.

*Según Beltrán (2001) citado por (Gómez, 2006) manifiesta que: “efectividad de una organización vendrá dada, por una parte, por su capacidad de mantener satisfechos a los interesados directos de su actuación, y por la otra, por la capacidad de innovar y crear situaciones nuevas y más eficaces como resultado de ideas y nuevos conocimiento.”*

### 2.1.5. Metodología y estrategias de trabajo

Es necesario definir algunos términos que permitan una opinión acertada sobre metodología y estrategia de trabajo de las organizaciones de segundo grado.

#### a) Metodología

*Según (Pérez, 2008) “La metodología se enfoca en la realidad de una sociedad para arribar a una conclusión cierta y contundente.” Indica además que: “Es importante la distinción entre el método (nombre que recibe cada plan seleccionado para alcanzar un objetivo) y la metodología (rama que estudia el método). El metodólogo no se dedica a analizar ni a verificar conocimiento ya obtenido y aceptado por la ciencia: su tarea es rastrear y adoptar estrategias válidas para incrementar dicho conocimiento.”.*

Con este enunciado el término metodología se define como el **grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo**. En las organizaciones de segundo grado la metodología de trabajo para la ejecución de los programas y proyectos, por lo general viene dada desde la ONG que entrega los recursos económicos, así se establecen lineamientos para la formulación del plan estratégico y posteriormente el plan anual, estas son adaptadas en función del entorno en que se desarrolle y sobre todo apegado a las leyes y procedimientos que rige en el país.

#### b) Estrategia

Para Alfred Chandler (1971 citado por Tarzizán, 2008) *“Estrategia es la determinación de las metas y objetivos de largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas.”*

*Michael Porter define estrategia como “Una combinación de las metas que busca la empresa, y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas.” citado por (Tarzizán, 2008)*

*Andrews citado por (Arbaiza, 2013) define “la estrategia corporativa como un patrón de decisiones que determina y revela objetivos, propósitos o metas de la compañía; para ello se requiere definir el alcance del negocio y el tipo de organización humana o económica que espera ser, así como la naturaleza de la contribución, económica o no económica, que pretende hacer a sus stakeholders.”*

Las organizaciones deberán formular una estrategia propia con un objetivo concreto, el enfoque depende del entorno en el que se desenvuelva, en algunos países funcionan con libertad relativa, en otros deben establecerse en función de la normativa vigente, en todo caso existe diversas formas de impulsar un cambio. Posiblemente se logre el objetivo con una campaña de promoción, en otro sitio puede ser efectivo reuniones personales, de pronto se requiere trabajar directamente en la comunidad, tal vez se necesita apoyo económico directo, para definir las herramientas y el camino a seguir todo dependerá del objetivo y las metas planteadas.

#### **2.1.6. Desarrollo local**

*De una manera resumida el desarrollo local se puede entender “como un proceso complejo, que es producto de una construcción colectiva a nivel local, que tiene como principal objetivo el congregar los recursos de un determinado territorio en torno de un proyecto común, en el cual se deberá incluir al conjunto de la población. Presume una perspectiva integral del desarrollo, es decir, que incluye el espacio social, político, ambiental, cultural, y el productivo”. (Sen, 2001).*

El desarrollo local es un proceso continuo, implica la articulación de todos los involucrados en las actividades que permitan movilizar los recursos locales y sobre todo mejorar las condiciones de vida de los sectores vulnerables, es así que para alcanzar este objetivo se requiere la participación no solo de la población e instituciones técnicas es necesario incluir al gobierno local y nacional como al sector privado, para lograr un desarrollo conjunto.

En conclusión el desarrollo local es contribuir a un proceso participativo, en donde los actores e instituciones locales apoyan a las diversas acciones, utilizando los medios y recursos de la localidad, generando nuevas iniciativas, preservando empleos y favoreciendo la actividad empresarial creadora, lo que conduce a una mejora del nivel de vida de la población.

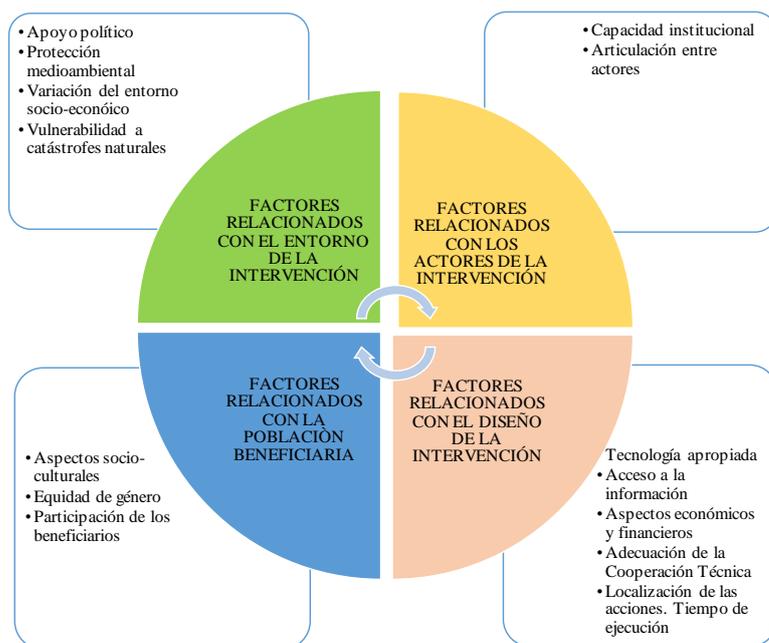
### **2.1.7. El desarrollo local a través de la organización de las comunidades**

El desarrollo en las comunidades debe partir del compromiso de la población, es importante que se constituyan como organizaciones formales capaces de establecer vínculos con distintos grupos que tengan objetivos comunes, esto ayudará a que los procesos de desarrollo alcancen impactos a largo plazo y sean sostenidos, para esto la población comunitaria debe involucrarse en el diseño de tecnologías y políticas de desarrollo, convirtiéndose en los gestores de sus propias soluciones.

### **2.1.8. Factores que afectan el desarrollo**

La intervención de las organizaciones se ve afectada positiva o negativamente por factores que inciden en la sostenibilidad y durabilidad de los proyectos o acciones desarrolladas para beneficio de la colectividad.

Los factores que inciden en la gestión y desarrollo de las organizaciones son:



**Figura 6. Factores que inciden en la viabilidad y la sostenibilidad.**

Fuente: EntreMundos Módulo sostenibilidad.

**Tabla 2.**

**Factores relacionados con el entorno de la intervención**

1. Apoyo político	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Soporte de las instancias públicas</li> <li>➤ Entorno político favorable</li> <li>➤ Riesgos: tensiones entre distintos actores, corrupción</li> </ul>
2. Protección Medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conservación de los sistemas vitales</li> <li>➤ Uso adecuado de los recursos renovables.</li> <li>➤ Uso racional de los recursos no renovables.</li> </ul>
3. Variación del entorno socioeconómico	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir nivel de riesgo: alto, medio, bajo</li> <li>➤ Implantación de sistemas de seguimiento del proyecto</li> </ul>
4. Vulnerabilidad a catástrofes naturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación de áreas de riesgo, su efecto sobre la población, el medio físico y la infraestructura</li> <li>➤ Definir el nivel de riesgo: alto, medio, bajo</li> <li>➤ Sensibilización de la población al grado de vulnerabilidad</li> </ul>

Elaborado por la autora. Fuente: EntreMundos Módulo sostenibilidad.

**Tabla 3.****Factores relacionados con los actores de la intervención**

5. Capacidad institucional	➤ De los principales actores o grupos que intervienen
	➤ Entorno de la organización
	➤ FODA del personal
	➤ Involucramiento del personal
6. Articulación entre actores	➤ Espacios de concertación
	➤ Procesos de articulación

Elaborado por la autora. Fuente: EntreMundos Módulo sostenibilidad.

**Tabla 4****Factores relacionados con la población beneficiaria**

7. Aspectos socio-culturales	➤ Utilización de recursos locales
	➤ Intervención con enfoque participativo
	➤ Conocimientos, técnicas e insumos ancestrales
8. Población beneficiaria	➤ La participación
	➤ La apropiación
	➤ Dinámicas de innovación y aprendizaje

Elaborado por la autora. Fuente: EntreMundos Módulo sostenibilidad.

**Tabla 5****Factores relacionados con el diseño de la intervención**

9. Tecnología apropiada	➤ Adecuación del entorno
	➤ Precios de los factores productivos
	➤ Nivel del usuario y nivel del entorno
10. Acceso a la información	➤ Generación local de conocimientos
	➤ Desarrollo de nuevas tecnologías
	➤ Redes locales de conocimiento
	➤ Transferencia de información y conocimientos generados
11. Aspectos económicos y financieros	➤ Eficiencia
	➤ Pertinencia

		➤ Compradores
12. Adecuación de la cooperación técnica		➤ Involucrar actores locales ➤ Procesos de selección de personal
13. Procesos de transferencia y salida		➤ Condiciones de transferencia, propiedad y uso ➤ Estrategia de salida

Elaborado por la autora. Fuente: EntreMundos Módulo sostenibilidad.

Los factores descritos deben ser considerados por los directivos de las organizaciones de segundo grado, su cumplimiento individual no garantiza la sostenibilidad, solo con la vinculación de todos se puede lograr una gestión estratégica de éxito. Además si se toma en cuenta aspectos como:

1. Participación y compromiso de los actores involucrados,
2. Claridad en la comunicación de la estrategia
3. Formación de una cultura organizacional adecuada
4. Tener una herramienta para apoyar la gestión estratégica
5. Supervisión y reevaluación constante de la estrategia; puede garantizar que los objetivos e impactos positivos de una actividad, programa o proyecto de desarrollo perdure de forma duradera después de la fecha de conclusión.

## **2.2. Gestión**

### **2.2.1. Generalidades**

Las organizaciones son manejadas por gestores constituyéndose en motores que impulsan los objetivos trazados. La gestión es un proceso en el que se establecen funciones y actividades laborales que los administradores, representantes legales o dirigentes deben llevar a cabo, con la finalidad de lograr los objetivos planteados.

El gestor dentro de la organización se ha convertido en un elemento imprescindible para planear, dirigir y controlar, y sobre todo busca alcanzar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades, además supervisa el trabajo y el rendimiento de los demás empleados y trabajadores de la organización, enmarcados en el logro de los objetivos organizacionales.

### **2.2.2. Definición de Gestión**

La palabra gestión proviene del latín “gesio” y su origen etimológico hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Esta noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

*“Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.* (Ivancevich, J.,Lorenzi, P.,SKinner, S., Crosby, P., 1997)

*Joan Amat, (2000) define que: “La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados, por otra parte la gestión de la producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente tales de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de costos que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de la empresa ”.*

Es así que la gestión supone un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto específico, administrar una empresa u organización o concretar un proyecto, se puede considerar como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. En una organización la gestión está relacionada con la puesta en marcha de la política general, con dirigir las acciones orientadas a la toma de decisiones para

alcanzar los objetivos con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos planteados.

## **2.3. Administración**

### **2.3.1. Generalidades**

La administración está presente en donde exista un organismo social, hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones, el fracaso y el éxito está relacionado con la buena o mala administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuada hará que exista incremento de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico-social.

Dentro de la administración en general existen: la administración pública, que se refiere a la actividad gubernamental o del Estado, y tiene la finalidad de alcanzar sus objetivos para beneficio del país, y la privada, referente al sector privado (una empresa u organización), cuyo fin es lograr un beneficio para asegurar su permanencia y su crecimiento.

### **2.3.2. Definición de administración**

Según (Robbins, S. & Coulter, M., 2005) la administración es la *“coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”*.

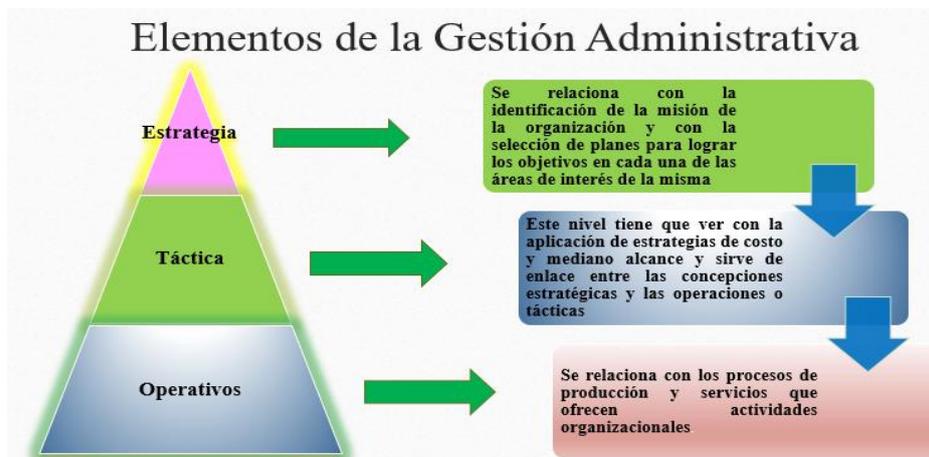
En tanto (Hitt, M. Black, S. y Porter, L., 2006) definen la administración como *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”*.

Para (Chiavenato, 2004), la administración es “*el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*”.

### 2.3.3. Elementos de la gestión administrativa

La administración eficiente de los recursos en las organizaciones sin fines de lucro adquiere importancia sobre todo en el cumplimiento de su objeto social, por lo tanto se plantean objetivos tácticos, operativos y estratégicos, cada uno de ellos se destacan por su importancia.

Los objetivos tácticos u operativos se relacionan con la forma de medir los resultados para confirmar que el rumbo financiero es el adecuado, en tanto los objetivos estratégicos permiten a través de la gestión maximizar el objeto social.



**Figura 7 Elementos de la Gestión Administrativa.**

Fuente:<https://es.slideshare.net/RaulRodriguez48/elementos-de-la-gestin-administrativa>

### 2.3.4. Proceso de gestión administrativa

En el proceso de gestión administrativa por lo general se identifican las funciones de: planificar, organizar, dirigir y controlar, en la planificación se determina qué resultados ha de lograr la organización; en la organización se especifica cómo se lograrán los resultados

planificados, el control verifica si se han logrado o no los resultados establecidos todo esto en función de una dirección adecuada y oportuna.



**Figura 8. Proceso Administrativo.**

Fuente: Hernández & Pulido (2011)

## 1. Planificar

La planificación en gestión administrativa es un proceso clave que permite anticiparse a lo que puede ocurrir, la organización necesita definir los objetivos, determinar las acciones y el responsable de la ejecución, establecer las estrategias para la captación de fondos que permitan cumplir con las acciones programadas, además la formulación de planes permite una combinación adecuada de los recursos, la visualización global de la organización y su entorno, la toma de decisiones y sobre todo define el camino hacia los objetivos establecidos.

## 2. Organizar

Una vez formulados los planes, la estrategia y los objetivos la función de organizar consiste en agrupar todos los recursos con los que cuenta la organización, haciendo que trabajen de forma integrada, los gestores deben diseñar una estructura que permita un

aprovechamiento óptimo de los recursos y generar más posibilidades de lograr los resultados, en conclusión organizar es la conversión de los planes en acción.

### **3. Dirigir**

La función de dirigir, en ocasiones denominadas función de liderar o de motivar, tiene como propósito crear un ambiente adecuado para aumentar la eficiencia en el trabajo desarrollado por los empleados, esto se logra canalizando la conducta humana hacia los objetivos de la organización, implica además un alto nivel de comunicación por parte de los administradores y centra su atención en los trabajadores de la organización.

### **4. Controlar**

Controlar es la función final del proceso de gestión administrativa, en donde el gestor debe asegurarse que los resultados obtenidos sean en función de lo planificado. Para esto la organización requiere tener definidas: normas, políticas, y procedimientos que permitan cuantificar el progreso o avance de los planes establecidos desde el inicio.

## **2.4. Gestión financiera**

### **2.4.1. Concepto de gestión financiera**

*“Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económicos-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.” (Gavilán B., Guezuraga N. & Beitia P., 2008).*

*Según Paulo Nunes (2008) se denomina “gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar distintos tipos de recursos para que se cumplan los objetivos de las organizaciones, ya sea por medio de programas, apoyos, donativos, patrocinios, asociaciones o inversionistas que estén interesados en los proyectos”.*

De lo descrito anteriormente se puede indicar que la gestión financiera se preocupa de la captación de los recursos de manera eficaz, es así que una organización para su funcionamiento requiere de infraestructura, equipos, capacitación del personal, promoción, permisos, y demás gastos necesarios para operar o llevar a cabo los proyectos. La gestión financiera se encarga de realizar un análisis para conocer las necesidades y contemplar la búsqueda de apoyo que le permita garantizar la operatividad de la organización y el cumplimiento de los objetivos.

#### **2.4.2. Estrategias de financiamiento**

Las estrategias adoptadas en el área financiera tienen por objeto principal el mejorar la liquidez y solvencia de la organización, minimizar los costos de las actividades programáticas sin bajar la calidad, y sobre todo elaborar el presupuesto de ingresos y gastos que permita planear la disponibilidad de recursos de la organización y su respectivo análisis para la toma de decisiones.

#### **1. Administrar y optimizar recursos**

Una organización para lograr una estructura operativa básica debe mantener las siguientes áreas:

Área técnica, está relacionada con la misión de la organización, el área de comunicación es el vínculo con la entidad financiadora, la comunidad y el entorno, el área organizativa evidencia la capacidad de gestión con aliados, establecer convenios, la participación de la comunidad, mientras el área administrativa y financiera demuestra la eficacia de la ejecución programática, revela la transparencia de los recursos recibidos.



**Figura 9. Áreas básicas de una Organización**

Elaboración propia

## **Humanos**

Los trabajadores constituyen en una pieza fundamental, se hace necesario brindarles todos los instrumentos para que puedan desarrollarse de manera adecuada y puedan proyectar el beneficio en las comunidades, se requiere fomentar un clima en el que el trabajador se sienta parte de la organización, que sea escuchado, demostrarle que su entorno familiar es importante para alcanzar bienestar.

La organización debe estructurar de manera adecuada los recursos humanos e integrar con los recursos materiales y financieros, todo esto con el propósito de aplicar eficazmente las estrategias y los medios disponibles para lograr los objetivos planeados. Adicional debe analizar los elementos relacionados con la política, reglamento interno y demás procedimientos, la descripción de puestos, la estructura de la plantilla de personal, selección y reclutamiento, contratación y capacitación, seguridad ocupacional, detección de conflictos y desarrollo de estrategias de solución.

Se hace importante destacar lo siguiente:

- Definir la estructura orgánica funcional, niveles jerárquicos, sus áreas y sus relaciones.
- Determinar el número de horas de trabajo de cada uno de los trabajadores o empleados y por consiguiente el número necesario para cumplir con cada tarea específica, de esta manera se logrará organizar de forma eficaz el personal.
- Organizar el espacio físico en función del número de trabajadores requeridos para el desarrollo de las actividades establecidas, esto permitirá definir en términos absolutos el presupuesto, el plan de contratación de personal, el plan de seguridad ocupacional, y el plan de capacitación.

## **Financieros**

Recursos financieros se refieren aquellos que tienen algún grado de liquidez, que pueden convertirse fácilmente en dinero efectivo, se considera importante para la supervivencia de las organizaciones, también forman parte de los recursos los depósitos en entidades financieras, bonos, divisas y créditos.

Contablemente los recursos financieros se los visualiza en los activos corrientes, siendo la fuente de financiamiento que permite el pago de los compromisos generados como parte de la operación de la organización.

Los recursos financieros en las empresas se adquieren a través de la actividad económica que desarrolle, venta de productos o servicios, por medio de un banco o un inversor, fondos de inversión, acciones, entre las principales; en tanto para las organizaciones sin fines de lucro los recursos financieros en su mayoría provienen de donaciones, patrocinio, auspicio, provenientes de fuentes externas (ONG's) o internas (Empresa privada y pública), en un porcentaje reducido proviene de recursos propios.

Cabe indicar que el término sin fines de lucro no significa la prohibición de desarrollar actividades rentables, que permitan la supervivencia y estabilidad de la organización en el tiempo.

### **Tecnológicos**

Los recursos tecnológicos posibilitan el aprovechamiento del conocimiento, permiten la realización de cualquier tarea, son numerosas las ventajas que ofrecen proporcionan dinamismo al facilitar el desarrollo de las actividades, los computadores, acceso al internet, redes internas, telefonía, y demás equipos multifuncionales ayudan a desarrollar las operaciones de la organización, en la actualidad son recursos imprescindibles.

### **2.4.3. Finanzas**

#### **1. Decisiones de inversión**

Las decisiones de inversión a corto plazo se refieren a cuánta disponibilidad tiene en el banco la organización para cumplir los compromisos con proveedores, trabajadores, además se debe tener un flujo de ingresos que garantice la liquidez de los quince primeros días del mes siguiente. En tanto las decisiones de inversión a largo plazo tienen como propósito garantizar el futuro de las operaciones, considera los recursos a invertir en actualización de tecnología, en desarrollo organizacional y sobre todo garantizar la flexibilidad a los cambios del medio.

Para adoptar una decisión de inversión se debe analizar que se encuentre vinculada a las necesidades y alcance de la situación de la organización, no pueden tomarse de manera aislada, esto implicaría poner en riesgo el prestigio y la existencia de la organización.

## **2. Decisiones de financiación**

En la organización para tomar una decisión de financiación se requiere de un análisis de los estados financieros, adicional tener conocimiento de finanzas, en aspectos relacionados con el costo de oportunidad, el valor del dinero en el tiempo, el riesgo, la rentabilidad entre otras variables.

Dentro de las organizaciones de segundo grado las decisiones de financiación con dinero de patrocinio son limitadas, la inversión de activos se justifica los estrictamente necesarios para el cumplimiento del propósito social, y al considerarse entidades sin fines lucro el horizonte de inversión de capital no aplica, ahora bien la búsqueda de financiamiento en la empresa pública y privada puede considerarse como una estrategia de desarrollo sostenible.

## **3. Decisiones de distribución**

La distribución en gestión administrativa se encarga de movilizar los recursos necesarios con el propósito de llegar a los lugares precisos en el tiempo adecuado y cubrir las necesidades específicas.

Haciendo referencia a las organizaciones sin fines de lucro el objetivo de las decisiones de distribución es poner el servicio a disposición del beneficiario en el momento que lo requiera, a un costo razonable y de excelente calidad.

## **4. Mecanismos complementarios de financiamiento.**

Por otra parte, se destaca la importancia de la diversificación de las fuentes de financiación a través de participación en convocatorias externas, la diversificación de productos y servicios, la creación de alianzas estratégicas, lo cual requiere que los entes

gubernamentales y demás entidades involucradas encaminen acciones desde el punto de vista social, político y económico que faciliten la transferencia de conocimientos externos e identificación de oportunidades de mejora en la gestión financiera, a la vez que se planteen soluciones conjuntas de acuerdo con los intereses comunes entre instituciones, logrando que cada vez sean más las organizaciones que administran sus recursos desde un enfoque interactivo para lograr un crecimiento y permanencia en el tiempo disminuyendo la dependencia del Estado.

Se pueden identificar nuevas estrategias que contribuyan a la sostenibilidad financiera con un enfoque turístico, también se puede llevar a cabo estudios en los cuales se analice como por medio de tecnologías de información y comunicación se puede diseñar estrategias que faciliten a las organizaciones de segundo grado interactuar entre sí, crear alianzas estratégicas y gestionar proyectos en común que permitan diversificar sus fuentes de financiación.

## **2.5. Transparencia**

La transparencia va más allá de la honestidad, es ofrecer una visión completa de la situación financiera, tomando en cuenta los intereses de todas las partes afectadas, haciendo que la transparencia sea un valor practicado a todos los niveles, poniendo a disposición la información relevante de manera clara, concisa y equilibrada generando un entorno adecuado, por lo tanto el objetivo de la transparencia es comunicar la realidad de la organización a las partes interesadas dentro de un clima de confianza.

Toda organización sin fines de lucro debe demostrar transparencia en la información, Vernis, 2001 citado por (Fuentes, 2007) establece: que esta rendición de cuentas debe abarcar por lo menos cinco áreas:

1. Área financiera y fiscal: Al detalle se debe explicar sobre el uso de los recursos recibidos y el cumplimiento de las obligaciones legales.
2. Área de gestión: Garantizar que los procedimientos establecidos para la gestión administrativa y financiera apliquen criterios de eficacia y eficiencia.
3. Área de actividades: Demostrar que la implementación de los programas, proyectos y actividades siempre se desarrollan con un alto nivel de calidad, para considerarse como un socio fuerte tiene que lograr los mejores estándares y maximizar los resultados reflejados en los beneficiarios.
4. Área directiva: La estructura organizativa tiene que estar bien definida saber quién se encuentra en el nivel directivo, y quienes trabajan en la organización.
5. Área estratégica: Los términos visión, misión, objetivos y metas se encuentran relacionados, y en esta área se debe demostrar que la organización enfoca todo su trabajo hacia el cumplimiento de la misión.

## **2.6. Gestión sostenible**

Para definir una gestión sostenible y garantizar un proceso permanente de mejora continua se hace necesario identificar las dificultades, problemas y logros, realizar una revisión de ser necesario proponer los ajustes y los correctivos.

### **2.6.1. Modelo de Gestión**

*“Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Esta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un*

*número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido". UNESCO s/f citado por (Chavéz, 2015).*

Sin duda el modelo de gestión proporciona una visión o perspectiva de la administración basada en la experiencia, este conocimiento permite generar propuestas a partir del involucramiento participativo, estratégico, innovador, con una proyección lo más acertada posible, para ello se requiere del proceso administrativo desde su inicio con la planeación, la organización, dirección, evaluación, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todo esto contribuye a la formulación de los lineamientos de acción dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión.

### **Componentes de Gestión sostenible**

(Chavéz, 2015), señala los siguientes componentes:

- *Desarrollar alianzas estratégicas*
- *Lograr resultados equilibrados*
- *Añadir valor a los destinatarios*
- *Liderar con visión, inspiración e integridad*
- *Gestionar por procesos*
- *Alcanzar el éxito mediante personas*
- *Favorecer la creatividad y la innovación*
- *Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.*

## 2.6.2. El Cuadro de mando integral como sistema de gestión sostenible

*“Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.”(Fundació factorhumà, 2005 ).*

La mayoría de las organizaciones disponen de un sistema de medición a través de indicadores financieros, asumiendo que estos resumen de forma adecuada los resultados de las operaciones realizadas a corto plazo, información considerada por los niveles directivos para la toma de decisiones pero esto no es suficiente sobre todo cuando se trata de hacer un análisis a largo plazo que permita la sostenibilidad en el tiempo.

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en los indicadores financieros y no financieros los mismos que deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización, pero adicional traduce el objetivo y la estrategia en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El proceso inicia con la creación de un mapa en donde se describe la estrategia, y se articula en torno a cuatro perspectivas:

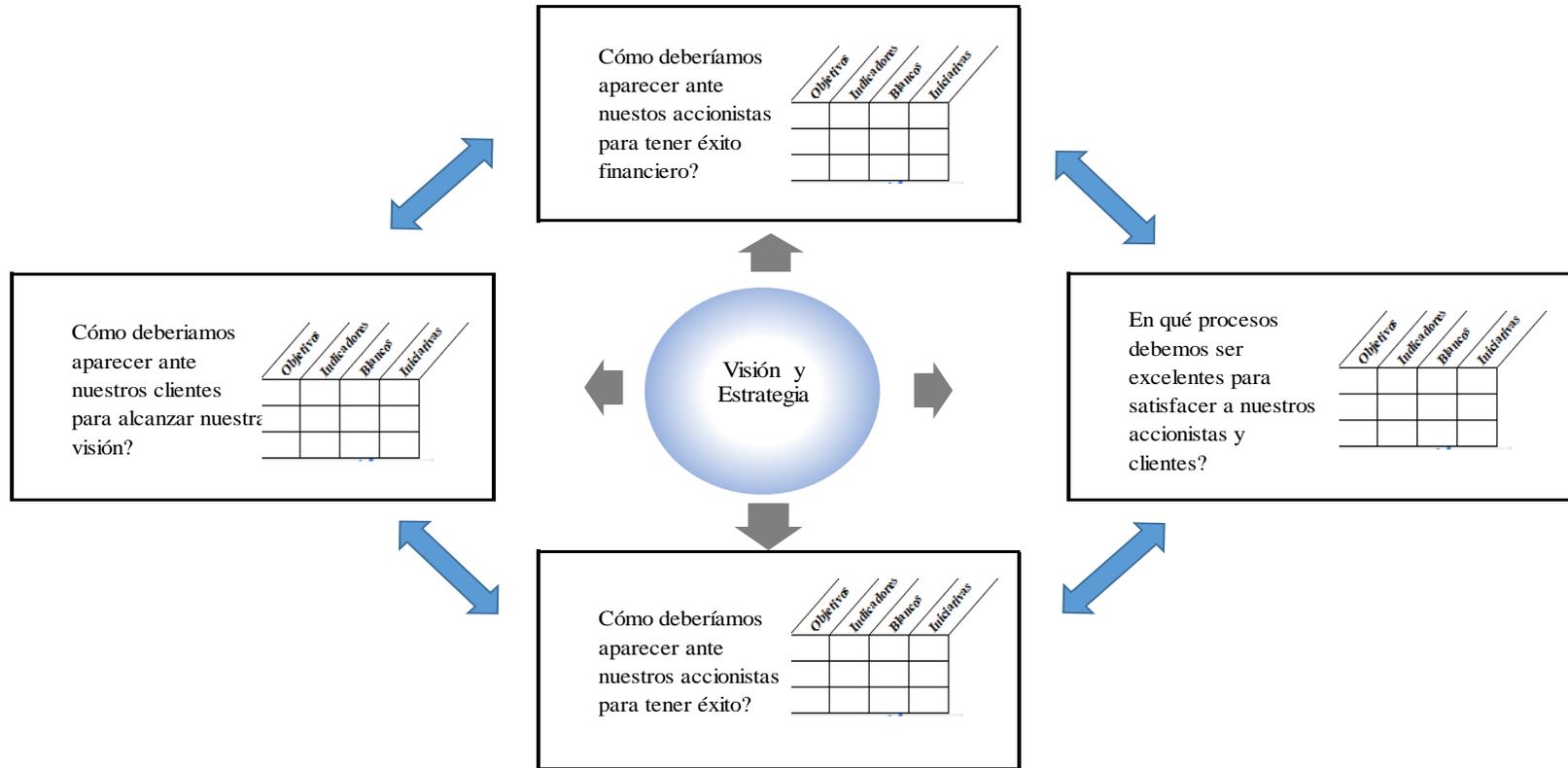
1. Financiera, se relacionan con medidas de rentabilidad como los ingresos, los rendimientos del capital, o el valor económico.
2. Cliente, incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

3. Procesos internos, se refiere a la identificación de procesos nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
4. Formación y crecimiento, identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, incluye la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

La combinación de los indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas no es suficiente para asegurar el éxito de las organizaciones, el cuadro de mando integral debe articular y comunicar la estrategia, coordinar las iniciativas individuales, de la organización a fin de conseguir un objetivo común.

Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo utilizando el enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.



**Figura 10. Cuadro de Mando Integral para transformar una estrategia en términos operativos**

Fuente: (Norton, David P., Kaplan, Robert S., 2009), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review.

### 2.6.3. Sostenibilidad

*El uso del término sostenibilidad por las ONG y agencias internacionales de desarrollo va más allá de consideraciones ambientales y de recursos naturales. Este término “SOSTENIBILIDAD” es usado para describir la capacidad de un proyecto o sus resultados de continuar existiendo o funcionando más allá del fin del financiamiento o las actividades del agente externo. (Bossio, 2007).*

La sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa.

Una organización es financieramente sostenible cuando puede: (Weston, 2012)

- Pagar sus facturas.
- Recibir los ingresos que necesita para trabajar hacia sus metas organizativas de fuentes confiables y diversas.
- Mantener ingresos y gastos en balance.

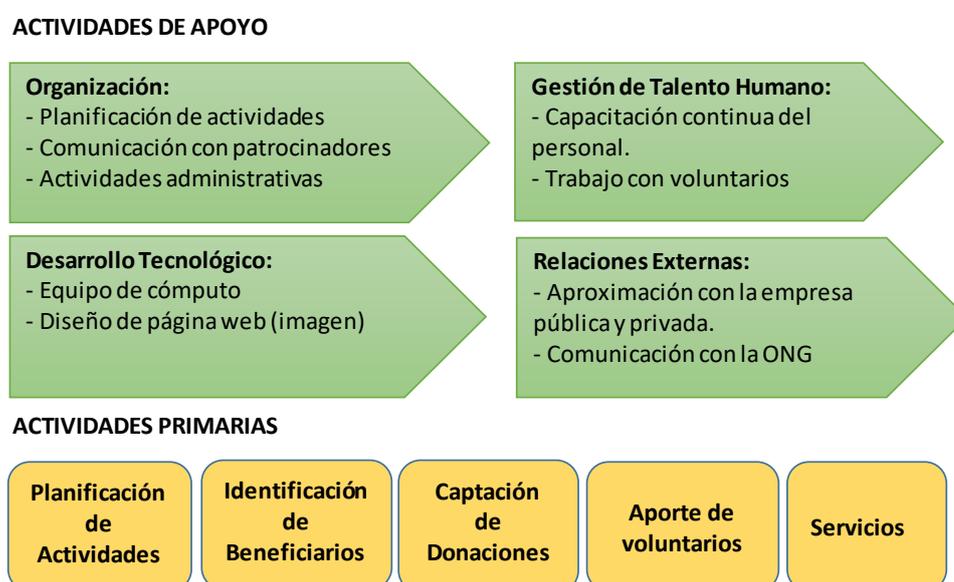
Sostenibilidad y éxito no son lo mismo, un proyecto de desarrollo puede ser sostenible y no alcanzar las metas para la que fue diseñado o impulsado, ya sea porque para alcanzar la sostenibilidad deba desviarse de los fines planteados inicialmente, porque la hipótesis de desarrollo que ligaba los productos del proyecto a los impactos esperados era errónea o porque finalmente los actores locales no estaban interesados en los fines promovidos por el actor externo, sin embargo es claro que la sostenibilidad es una medida de éxito ya que difícilmente un proyecto de desarrollo puede ser exitoso si no es sostenible.

Para alcanzar la sostenibilidad, se requiere de recursos financieros, humanos, técnicos, administrativos, desarrollar capacidades locales, conseguir participación y compromiso de los actores sociales clave, seleccionar la tecnología adecuada, que les permita desarrollarse, cumplir con las leyes y reglamentos que correspondan, buscar apoyo del Estado y de otros entes privados, es decir las organizaciones de segundo grado deben trabajar en estrategias

para cada uno de los aspectos mencionados con la finalidad de que consigan su objetivo principal de sostenibilidad y de servicio social.

#### 2.6.4. Cadenas de valor

Para Porter (1998) citado por (Arbaiza, 2013) *“la cadena de valor está representada por el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de diseñar, producir, comercializar, distribuir y mantener los productos o servicios que la empresa ofrece; refleja la estrategia de esta última.”*



**Figura 11. Cadena de valor.**

Fuente: Elaboración propia, Adaptado de Cadena de Valor de Porter

#### 1. Actividades primarias

Se encuentran relacionadas con la naturaleza de la organización, con la entrega del servicio y crean valor para los beneficiarios directos, la planificación, la administración de los recursos recibidos (captación de donaciones), la identificación de los beneficiarios (definir las intervenciones a quien dirigir el beneficio o servicio), el apoyo de voluntarios quienes aportan con su tiempo y conocimiento.

## 2. Actividades de apoyo

Brindan soporte a cada una de las actividades primarias, la organización interna está estrechamente relacionada con la eficiencia y eficacia de las actividades, maximizando la operatividad de la organización, el desarrollo tecnológico es un medio que aporta al desarrollo de las tareas, optimizando recursos, las relaciones externas permiten afianzar con el sector público y privado, generar nuevos aliados, es la puerta de enlace para ser sostenible financieramente, y la gestión del recurso humano es de vital importancia contar con personal altamente calificado.

### 2.6.5. Indicadores de Gestión

*Rueda, I & Idrobo, P. (2007) manifiestan que: “Los indicadores de gestión son medidores que están relacionados con los índices que nos permiten administrar realmente un proceso y sirven para la evaluación del desempeño del proceso mejorado, los mismos que se deberán establecer de acuerdo a la importancia y características de cada proceso por tanto deben ser actualizados permanentemente.”*

*“Un indicador es un instrumento de medición de variables asociadas a las metas, las cuales pueden ser cualitativas o cuantitativas, por tanto deben ser expresadas en términos de lograda o no lograda siempre y cuando se base en alguna otra escala cuantitativa.” (Rueda, 2011)*

Una organización como cualquier otra entidad para la medición de su gestión administrativa y financiera requiere de un conjunto de indicadores para ello se debe considerar:

Viabilidad Financiera, está relacionada con la capacidad de movilización adecuada de recursos financieros, los indicadores pueden ser la capacidad de autofinanciamiento y la eficacia en la ejecución presupuestaria.

Eficiencia, supone la optimización de los recursos se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos planeados con el uso del mínimo de los recursos tanto humanos, financieros y

materiales, el indicador de eficiencia es el costo beneficio o costo promedio del servicio prestado en cada una de las actividades programáticas.

Eficacia, tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos, sin considerar los recursos asignados, los indicadores pueden ser el grado de satisfacción del cliente o usuario.

Calidad del servicio, está relacionada con la eficacia, y es la capacidad de la organización para dar respuesta rápida a las necesidades de los usuarios, entre los que se puede considerar: la precisión en la entrega del servicio, la cortesía, la oportunidad y accesibilidad.

#### **2.6.6. Factores de la economía**

Las organizaciones, como las empresas o los individuos, requieren de factores productivos para obtener sus bienes o servicios, estos se dividen en:

- Recursos Naturales, es la fuente que proporciona la materia prima con la cual se inicia la cadena productiva, tales como la flora, fauna, los bosques, la tierra utilizada para la agricultura.
- Trabajo, se compone de las capacidades humanas y su esfuerzo, puede ser físico como intelectual o los dos, este factor beneficia al productor o empleador como el trabajador al recibir una remuneración económica.
- Capital, se refiere a los elementos económicos, la infraestructura, maquinaria, dinero y demás medios de producción.
- Economía del conocimiento, es un proceso en donde se pone en práctica la creación para generar ideas de negocio, permite el crecimiento de las actividades económicas.



**Figura 12. Factores de la Economía**

Fuente: Elaboración propia. Tomado de: Artículo La Voz de Houston <http://pyme.lavoztx.com/definicion-economica-de-los-cuatro-factores-de-produccion-4483.html>

En la actualidad la tecnología es un factor importante de la economía que ayuda en la mayoría de procesos y es de beneficio para el desarrollo de una organización, pero es relativo al factor capital y al desarrollo del país.

## 2.7. Base Legal

La Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 66, numeral 13 reconoce y garantiza a las personas: “El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse de forma libre y voluntaria”, esto en concordancia con lo que contempla el artículo 30 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, cuerpo legal donde se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como “expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos”.

En el ámbito legal el Decreto Ejecutivo No. 16 en su artículo 12 establece que las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.

El decreto menciona como clases de organizaciones sociales con finalidad social y sin fines de lucro las siguientes:

a) Corporaciones: Son corporaciones las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformadas por un número mínimo de cinco miembros, expresadas 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 Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas (SUIOS).

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, del bien público en general o de una colectividad en particular. Para efectos estadísticos y de clasificación, las corporaciones son de primer, segundo y tercer grado.

- Corporaciones de primer grado: Son aquellas que agrupan a personas naturales con un fin delimitado, tales como: asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros;
- Corporaciones de segundo grado: Son aquellas que agrupan a las de primer grado o a personas jurídicas; como las federaciones, cámaras o uniones; y,
- Corporaciones de tercer grado: Son aquellas que agrupan a las de segundo grado, como confederaciones, uniones nacionales y organizaciones similares.

- b) Fundaciones: 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.
- c) Otras formas de organización social nacionales o extranjeras: 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.
- d) 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.

También el Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales publicado en el Registro oficial 570 del 21 de agosto del 2015 (Decreto Ejecutivo 739), establece claramente los tipos de Organizaciones sus derechos y obligaciones, los requisitos y procedimientos para aprobación de estatutos, y sus reformas, disolución, liquidación y reactivación, además en su Capítulo VII se refiere a las Organizaciones No Gubernamentales Extranjeras, la suscripción de convenios, registro de proyectos, las prohibiciones de realizar actividades que atenten contra la seguridad y la paz pública, el control y los informes.

Al constituirse en el Ecuador las organizaciones de segundo grado están sujetas a los organismos de control como es el Servicio de Rentas Internas, el Ministerio de Trabajo, en el ámbito que le corresponda a cada uno de ellos, además dependiendo de su constitución será el organismo pertinente quien solicite cualquier tipo de información adicional.

En cuanto a los ingresos que perciben las organizaciones de carácter privado sin fines de lucro, se encuentran exentos del impuesto a la renta, el Art. 19 del Reglamento para Aplicación Ley de Régimen Tributario Interno establece sobre este particular siempre que cumplan con los requisitos siguientes:

- Que estén legalmente constituidas y se trate de instituciones de carácter privado sin fines de lucro.
- Que cumplan con los objetivos establecidos en sus estatutos.
- Que sus ingresos y bienes se destinen a los fines específicos.
- Que los excedentes que se generen al final del ejercicio económico se hayan invertido en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio.

Mientras el Art. 20 se refiere a los deberes formales de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro, contemplados en el Código Tributario, la Ley de Régimen Tributario Interno y las demás leyes de la República.

La obligación de tributar sobre la totalidad de los ingresos percibidos por las instituciones de carácter privado sin fines de lucro, se origina cuando:

- a) El Servicio de Rentas Internas establezca que en un período fiscal no se cumplieron con los requisitos arriba indicados, en cuyo caso, no aplicará la exoneración tributaria para dicho período fiscal; y,
- b) El propio sujeto pasivo señale que ha incumplido los requisitos legales, en tal caso, no aplicará la exoneración mientras persista el incumplimiento.

Los Ministerios tienen la facultad de requerir a las fundaciones y corporaciones que están bajo su control, que presenten información relacionada con las actas de asambleas, informes económicos, memorias aprobadas, y toda clase de informes que se refieran a sus actividades exceptuando aquella documentación protegida por la ley de Propiedad Intelectual. Además en la ley se determina claramente las razones por las cuales se disuelve una organización de segundo grado, a más de las establecidas en el Estatuto de conformación de cada una de ellas, puede disolverse por:

- Incumplimiento o desvío de los fines para los cuales fue constituida.
- Comprometer la seguridad o los intereses del Estado, tal como contravenir reiteradamente las disposiciones emanadas de los Ministerios u organismos de control y regulación,
- Disminución del número de miembros a menos del mínimo establecido.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Descripción del área de estudio

Geográficamente el área de estudio se ubica en las provincias del Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua.



*Figura 13. Ubicación geográfica del área de estudio.*

#### 3.2. Tipo de investigación

Con la finalidad de dar solución al problema planteado de manera inicial se desarrolló una investigación básica, con la validación y realización de un autodiagnóstico a la gestión administrativa y financiera y así construir los antecedentes y el marco referencial.

Además se desarrolló una investigación aplicada con enfoque cuantitativo, la recolección de datos o componentes sobre las estrategias de financiamiento y actividades

programáticas que permitan generar sostenibilidad en las organizaciones de segundo grado, el análisis y medición de los mismos, el número de organizaciones que podrían atenderse a través de las organizaciones de segundo grado, las redes y las alianzas que se podría establecer, corresponde a información obtenida en función de la investigación que se realizó.

Como señala José Lozada (2014) “La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto”.

Se realizó una investigación documental que permitió la recolección de los datos para su posterior análisis. En la actualidad la información se encuentra disponible no solo en bibliotecas sino también en sitios web permitiendo la búsqueda de información relacionada con la propuesta de investigación.

La presente investigación es del tipo descriptivo, porque una vez conocidos los factores causales que provocan el cierre de las organizaciones de segundo grado por falta de financiamiento para sus operaciones cuando dejan de recibir recursos económicos por parte de las ONG's, se intenta describir el fenómeno con claridad, para que a partir de éste conocimiento básico, formular una propuesta de gestión financiera sostenible que permita mantenerse en el tiempo.

Este trabajo de investigación, también es del tipo transversal, ya que el estudio fue diseñado para medir la prevalencia de un resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo.

De campo debido a que permitió identificar la problemática de la gestión financiera de las organizaciones de segundo grado, sus estrategias de gestión, su ámbito de aplicación, la

incidencia en las comunidades, basándose exclusivamente en datos obtenidos que permita dar solución a la situación actual, esta investigación se desarrolló en el ambiente de trabajo, en donde estuvieron presentes las personas involucradas, quienes contribuyeron con su información como fuente de datos para poder realizar el análisis respectivo.

### **3.3. Métodos de investigación**

La presente investigación utilizó el método Delphi para obtener un consenso de opiniones, garantizando el anonimato y la retroalimentación. Está orientada a la determinación de la posible estructura del modelo a aplicar.

Los autores Zayas (1998), Campistrous (1998), Valdés (1999), Moráguez (2001), que las ventajas del método están dadas en que:

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- La tarea de decisiones, sobre la base de los criterios de expertos, obtenido por éste tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación. De ello es importante el principio de voluntariedad del experto en participar en la investigación.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial). Ningún experto debe conocer que a su igual se le está solicitando opiniones.

Considerado las características propias de las organizaciones de segundo grado se utilizó el método analítico, que permite distinguir los elementos particulares estudiarlos y

examinarlos por separado para ver las relaciones entre ellas, y establecer un modelo de gestión financiera sostenible que se adapte a los requerimientos de cada organización.

Por otro lado la síntesis sobre los resultados obtenidos permite establecer una explicación de los hechos.

El método inductivo permitió observar la situación actual de los hechos, la clasificación y el estudio para llegar a una conclusión que sea general para todas las organizaciones.

### 3.4. Población y Muestras

En el Ecuador existen 93.218 organizaciones sociales sin fines de lucro registradas en el SUIOS, como se detalla:

**Tabla 6.**

***Organizaciones sociales del Ecuador registradas en el SUIOS.***

Organizaciones de Hecho	53
Organizaciones de Derecho	93.054
ONG Extranjeras	111
<b>TOTAL</b>	<b>93.218</b>

Fuente: SUIOS, <https://sociedadcivil.gob.ec/directorio>

Secretaría Nacional de Gestión de la Política

Inicio Ayuda

RUOS Directorio de Organizaciones Sociales

Directorio de Organizaciones Sociales

Todas Buscar Organizaciones Sociales... Buscar

Todos A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Total de Organizaciones Sociales 93.218

**Razón Social:** UNION DE ORGANIZACIONES POPULARES DE LA PARROQUIA CHINCA Y SAN MATEO  
**Código RUOS:** 0000116898  
**Dirección:** S/N [ ESMERALDAS, ESMERALDAS, ESMERALDAS ]

**Razón Social:** ASOCIACION DE DAMAS DEL CUERPO DIPLOMATICO  
**Código RUOS:** 0000116897  
**Dirección:** AVENIDA 12 DE OCTUBRE N24-402 [ PICHINCHA, QUITO, MARISCAL SUCRE ]

**Figura 14. Directorio de organizaciones sociales**

Fuente: SUIOS, <https://sociedadcivil.gob.ec/directorio>

Con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en la investigación se hizo necesario utilizar la estrategia de selección de la muestra y casos el autor Flyvbjerg (2006) señala dos tipos de selección a) aleatoria y b) orientada por la información. Para este estudio de caso la segunda opción es la más adecuada, ya que se pretende maximizar la utilidad de la información desde pequeñas muestras y casos únicos, en especial sobre la base de las expectativas de su contenido informativo.

Con este antecedente y considerando que la población es muy amplia la presente investigación es un estudio de caso aplicado a 6 organizaciones de segundo grado sin fines de lucro financiadas por ChildFund International (ONG), y ubicadas en cinco provincias del país, por motivo de viabilidad los instrumentos de investigación se aplicó a las organizaciones en su totalidad no siendo necesario el cálculo del tamaño de muestra.

### **3.5. Diseño Metodológico**

Para recolectar datos de un solo momento se utilizó la investigación no experimental, se observó los fenómenos tal y como están dados sin incidir en ellos, este método permitió describir las variables y analizar la incidencia de los factores estratégico en la gestión administrativa y financiera de las organizaciones de segundo grado.

Además este estudio es de carácter propositivo pues pretende dar solución a las necesidades planteadas por las organizaciones a través de una propuesta de formulación de estrategias sostenibles que permitan lograr la permanencia en el tiempo.

### **3.6. Procedimiento**

Dentro del desarrollo de la propuesta de investigación el procedimiento a seguir está en base al cumplimiento de los objetivos planteados, determinando varias fases de las que se realiza una breve descripción de los hechos ejecutados:

En la fase 1 se realizó un reconocimiento preliminar que ayude a centrar el tema, y sobre todo a clarificar conceptos teóricos sobre el planteamiento de la propuesta.

La fase 2 contiene un diagnóstico de la situación actual de gestión financiera y operativa de las organizaciones de segundo grado financiadas por ChildFund International, sus estrategias de captación de recursos económicos entre otros aspectos importantes, para lo cual inicialmente se mantuvo conversaciones directas con el personal permitiendo obtener una mejor apreciación acerca de lo que se va a investigar. Posterior la elaboración y aplicación de un cuestionario que ayude a recolectar información para luego ser analizada e interpretada.

La fase 3 se enfocó en la búsqueda de información, este paso comprende un conjunto de operaciones tales como:

- Elaboración del instrumento de medición y calcular su validez y confiabilidad
- Elaboración de la codificación de los datos.
- Aplicación del instrumento acorde a los requerimientos de la propuesta de investigación y efectuar la colecta de datos
- Creación de los archivos que contienen los datos (base de datos), de manera que sustente la investigación.

En la fase 4 se realizó una caracterización de la gestión actual de los socios locales y su enfoque estratégico para mantenerse en el tiempo luego de dejar de percibir recursos de las ONG's. Se procedió a realizar un análisis de resultados con la utilización de pruebas estadísticas y tablas de resultados, con la finalidad de generar la propuesta de trabajo que garantice una gestión financiera sostenible de las organizaciones de segundo grado.

En la fase 5 se aplicará parcialmente la propuesta en la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura socio estratégico de ChildFund International ubicada en la Provincia de Imbabura Cantón Ibarra, lo que permitió presentar los resultados conclusiones y propuestas de investigación.

### **3.7. Técnicas e instrumentos de investigación**

La presente propuesta investigativa utiliza las siguientes técnicas e instrumentos:

Se empleó la observación directa y la guía de observación de doble entrada previamente estructurada, con información útil para el proceso de investigación, se realizó tanto en el ambiente interno de una de las organizaciones de segundo grado como en las comunidades de influencia.

La encuesta por ser la técnica más apropiada para recolectar información de personas en base a su propia experiencia y conocimiento, se aplicó al personal directivo, como a los trabajadores que laboran en las organizaciones de segundo grado para obtener los datos más importantes de utilidad para la formulación de la propuesta de gestión financiera sostenible.

El cuestionario se estructuró con preguntas que permitan la medición de las variables establecidas previamente sobre los hechos y aspectos que son de interés en el desarrollo de la investigación, con preguntas cerradas que a su vez facilitó el proceso de tabulación de los datos recabados.

El Análisis causal, al ser una técnica sencilla y flexible contribuyó a identificar las causas y efectos del cierre de algunas organizaciones de segundo grado que han dejado de captar recursos de ONG's, se aplicó a dirigentes comunitarios en donde cuentan con el apoyo financiero de organizaciones sociales.

Al tratarse de la formulación de estrategias de sostenibilidad se desarrolló en cuadro de mando integral y análisis de riesgos para definir los procesos estratégicos fundamentales y de soporte, asignar los procesos claves a los responsables, desarrollar las instrucciones de trabajo, esto mejorará la propuesta de gestión planteada en la investigación.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Para el análisis de los datos recolectados en las encuestas aplicadas, así como los obtenidos de manera documental se usó herramientas estadísticas apoyada en el uso del Excel, de manera que se describa lo más claro posible la obtención de las respuestas del grupo de estudio y el análisis gráfico (tablas, figuras), en tanto se utilizó el Microsoft Office para la generación del informe final, el tipo de estudio fue no experimental.

### **3.9. Resultados esperados (Impactos)**

#### **3.9.1. En lo económico-social**

El impacto económico y financiero de la propuesta de Gestión Financiera Sostenible de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, se refleja en la continuidad de la gestión operativa en las comunidades, la generación de empleo y el apoyo económico a los sectores vulnerables.

Considerando que la estrategia de intervención de las organizaciones de segundo grado se orienta hacia la satisfacción de las necesidades prioritarias de los grupos más vulnerables de las zonas de actuación, en este caso de algunas comunidades pertenecientes a la provincia del Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua y Cotopaxi, promoviendo el incremento de la autogestión comunitaria, de forma que les permita alcanzar un mayor grado de participación en la toma de decisiones.

El impacto de la propuesta fue analizado en función de la atención que se brinde a los grupos más vulnerables, del cumplimiento de las políticas sociales y del impacto en los indicadores del desarrollo local.

### **3.9.2. En lo cultural**

El impacto en lo cultural tiene relación directa con la gestión misma de las organizaciones de segundo grado ya que el desarrollo de sus programas y proyectos está dirigido en su mayoría a comunidades, es decir se requiere un análisis del hombre considerando su medio natural, sus creencias, sus costumbres, y hábitos. Es decir, la propuesta de gestión financiera sostenible debe garantizar la preservación de la cultura, las tradiciones y la identidad.

### **3.9.3. En lo ambiental**

Tomando en cuenta que el campo de acción de las organizaciones de segundo grado es comunitario la propuesta considera importante la conservación del ambiente, una estrategia que minimice el deterioro de los recursos naturales y que permita desarrollar las potencialidades que ofrece el medio ambiente para el desarrollo con una visión a largo plazo, además no es menos cierto que las organizaciones de segundo grado y las organizaciones de base conocen las leyes relacionadas con la conservación del mismo.

### **3.9.4. En lo científico**

En el ámbito científico el impacto se refleja en la relevancia y pertinencia de la propuesta de investigación planteada, en función de los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo del presente trabajo, además aumenta el vínculo de las Universidades con el sector comunitario, se crean líneas de investigación y desarrollo y se contribuye con la generación de nuevos conocimientos.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

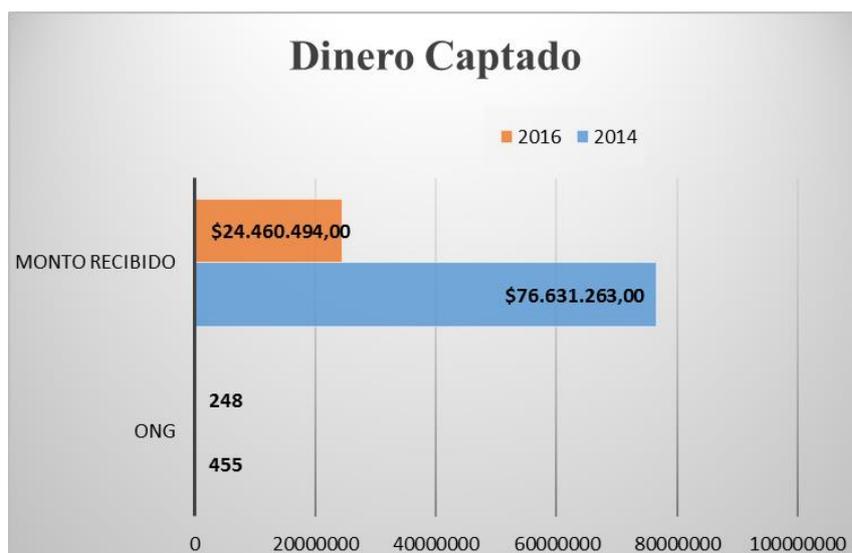
El directorio de las ONG's nos muestra que 106 son las organizaciones activas y registradas de acuerdo al listado elaborado por la SETECI (2016), mientras las existentes por convenios en proceso de finalización, convenios finalizados y en proceso de suscripción de convenio suman 103, es decir el 50,72% se encuentran en funcionamiento, así también se demuestra una disminución permanente de los fondos que patrocinan programas y proyectos destinados para grupos y sectores vulnerables.



**Figura 15. ONG's en Ecuador.**

Fuente: Mapa interactivo SETECI, recuperado 22 junio de 2017

En tanto el reporte de la SETECI en el año 2014 nos indica que fueron 455 las organizaciones sociales que se beneficiaron de 76.631.263,31 mientras en el año 2016, el número de organizaciones que captaron 26.460.494,57 fueron 248 prácticamente en 2 años se han reducido paulatinamente los recursos y las organizaciones tienden a desaparecer y otras a permanecer activas en busca de recursos económicos que les permita desarrollar sus actividades y permanecer en el tiempo.



**Figura 16. Recursos captados por organismos ejecutores.**

Fuente: Mapa interactivo SETECI, recuperado 22 junio de 2017. Elaboración propia.

La ONG extranjera ChildFund International conocida anteriormente como Christian Children's Fund, inició sus operaciones en el año 1938 en China, brindando asistencia a niños y niñas víctimas de la guerra Chino-Japonesa, se expande a Filipinas, Japón y Corea en 1945, llegando a Europa y América en 1950, mientras en el Ecuador inicia sus operaciones en 1985, siendo las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua las zonas de intervención.

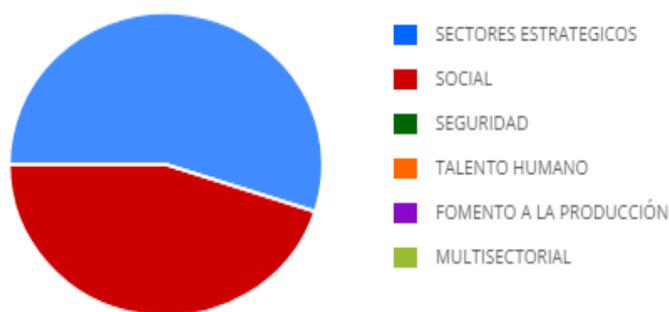
Es así que actualmente su trabajo se despliega con socios estratégicos mismos que cumplen con ciertos criterios de selección además se encuentran sometidos a evaluaciones permanentes en la gestión de programas y proyectos, gestión de auspicio, gestión de riesgos y control interno, gestión de aliados clave, buen gobierno, participación comunitaria, gestión de recursos humanos gestión del conocimiento, sustentabilidad y sostenibilidad económica y financiera, para esto les han establecido estándares de cumplimiento. Los socios estratégicos de ChildFund International actuales son los que se detalla a continuación:

**Tabla 7****Socios estratégicos de ChildFund International**

<b>Provincia</b>	<b>Socios estratégicos de ChildFund International</b>
Carchi	Federación de Asociaciones Comunitarias del Carchi – FEDACC
Imbabura	Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura-FOCI
Pichincha	Federación de Organizaciones para la niñez y adolescencia de Pichincha – FONAP
Pichincha	Federación Ecuatoriana del Noroccidente de Pichincha para el de Desarrollo Comunitario - FENPIDEC.
Cotopaxi	Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi - FEDECOX
Tungurahua	CACTU Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua

**4.1. Perfil de las organizaciones**

De acuerdo a la información de la SETECI se puede determinar que el sector de intervención de las organizaciones civiles del Ecuador son: sectores estratégicos en donde se enfoca el trabajo en ambiente, energía, telecomunicaciones, minería e hidrocarburos, en tanto el sector social tiene enfoque en cultura, deporte, equipamiento urbano y vivienda, salud, protección social y familiar, la figura 14 nos demuestra lo explicado.



**Figura 17. Sectores de intervención de las organizaciones sin fines de lucro en Ecuador.**

Fuente: Mapa interactivo SETECI, recuperado 22 junio de 2017

Las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro motivo de estudio se pueden clasificar en base a diversos criterios, entre ellos: la fuente de financiación (privadas, públicas, o donaciones voluntarias); la forma organizativa (simple empresa, federaciones, asociaciones, sociedad, fundación); y, sobre todo por la naturaleza de sus propósitos y objetivos. Las Federaciones manifiestan que su trabajo se enfoca en algunas de estas clasificaciones dependiendo del programa y proyecto aprobado, además debido a las competencias asumidas por el estado su trabajo en salud y educación se ha reducido, y sus esfuerzos se encaminan al trabajo social, protección de derechos, educación social y financiera con ideas innovadoras que permitan mejorar notablemente la calidad de vida de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes familias y comunidad de intervención.

De la información obtenida se detalla los siguientes campos de acción de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, administradoras y ejecutoras de fondos de ChildFund International USA:

- **Servicios sociales:** Se trata de servicios de trabajo social; centros de cuidado; charlas y orientaciones para el mejoramiento personal o familiar, servicios relacionados con el maltrato de menores, así como con la violencia doméstica y familiar; planificación familiar, servicios de rehabilitación social, servicios de ayuda en situaciones de desastre, incluye la distribución de ropa, alimentos y otros artículos de necesidad.

- Servicios legales y de defensa de derechos: se refieren a servicios de orientación sobre problemas legales y asistencia legal en los tribunales y otros foros, así como los servicios dirigidos a proteger los derechos civiles y los de grupos étnicos.
- Servicios educativos y de investigación: Todo tipo de actividad de formación académica, técnica, vocacional o artística; de desarrollo intelectual, de educación especial y de tutoría; y los servicios complementarios como son los sistemas de información, así mismo, la tecnología, el desarrollo socioeconómico comunitario y demás.
- Servicios de salud: Incluye todo tipo de actividad dirigida a la prevención, diagnóstico o atención de problemas de salud física o mental, en este campo se ha limitado su apoyo, ahora los recursos se dirigen a casos específicos denominados de emergencia.
- Arte y cultura: Dirigido al desarrollo de actividades musicales, artísticas, teatrales, folklóricas, artesanales, literarias, de baile o declamación, de poesía y museológicas; así como de investigación o de publicación respecto a cualquiera de dichos ámbitos. Lo anterior incluye: el desarrollo de foros, charlas, exhibiciones, festivales, conciertos, presentaciones, talleres y cursos cortos de educación no formal.
- Servicios de recreación y deportes: Enfoca actividades para ocupar el tiempo libre, como el ecoturismo, el turismo interno y toda clase de deportes. Incluye la organización de maratones, campamentos, torneos y cursos no formales de cultura física y de otros temas afines.
- Servicios de vivienda: Contienen programas o actividades de auspicio, desarrollo y administración de proyectos de vivienda, incluyendo la rehabilitación y construcción de viviendas, el ofrecimiento de orientación y ayudas económicas para vivienda, servicios de ubicación y reubicación y otros servicios afines.

- **Servicios ambientales:** Son servicios dirigidos a proteger y mejorar el ambiente, tales como proyectos educativos, grupos de defensa, campañas de reciclaje, campañas de limpieza; así como investigaciones y publicaciones sobre el tema, además, la defensa de la vida salvaje y los servicios de protección y salud de animales.
- **Desarrollo económico, social y comunitario:** Se enfoca al desarrollo de actividades para la promoción de la calidad de vida en el vecindario y comunidad mediante organizaciones de desarrollo local, cooperativas, y otras similares; además de promover el desarrollo, y la rehabilitación de todo tipo de industria o comercio y el mejoramiento de la infraestructura, la autogestión, el desarrollo de servicios financieros, de microempresa y de negocios pequeños y medianos.
- **Donativos:** El apoyo económico o de otra naturaleza se dirige a financiar la operación y desarrollo de los proyectos o programas propios de una organización o a financiar la operación y desarrollo de otras organizaciones sin fines de lucro.
- **Otros servicios** Dependerá de la forma de organización, seleccionando para el caso la mejor opción que la identifique se relacione, así como cualquier otra descripción que se ajuste más a la naturaleza de la misión o visión organizacional.

Al desarrollarse este estudio se tomó la decisión de levantar algunos datos sobre aspectos colaterales de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro que administran fondos de ChildFund International USA y colaboraron con la información.

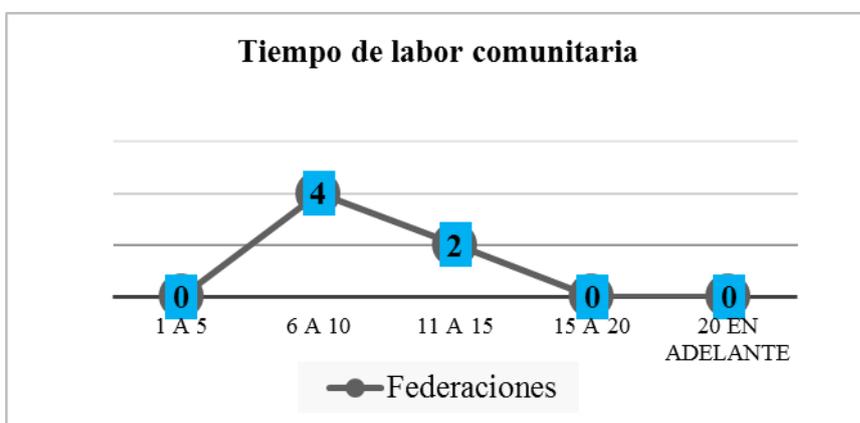
#### **4.1.1. Años de formación y labor comunitaria de las federaciones participantes:**

Las seis Federaciones cuando se les preguntó la fecha de formación de la organización y tiempo de labor comunitaria, dieron respuesta verificando en sus expedientes y registros de acuerdo al detalle:

Tabla 8

**Tiempo de conformación y labor de las Federaciones**

Rangos por tiempo de labor	
Años	Federaciones
1 a 5	0
6 a 10	4
11 a 15	2
15 a 20	0
20 en adelante	0
<b>Total</b>	<b>6</b>



**Figura 18. Rango de tiempo de formación de las Organizaciones que trabajan con ChildFund International en el Ecuador.**

Al observar en la tabla y gráfico se puede apreciar, según los años de formación y tiempo de labor comunitaria que las organizaciones llevan aproximadamente 10 años de servicio, se conforman a partir del año 2005 respondiendo a un modelo de trabajo de ChildFund International por lo tanto este dato deja ver que las organizaciones son relativamente jóvenes.

#### 4.2. Estructura organizacional

En el aspecto organizacional, se evaluó específicamente la infraestructura los medios tecnológicos que disponen para la ejecución de sus operaciones, la capacidad de solución de conflictos y en sí la estructura de las organizaciones.

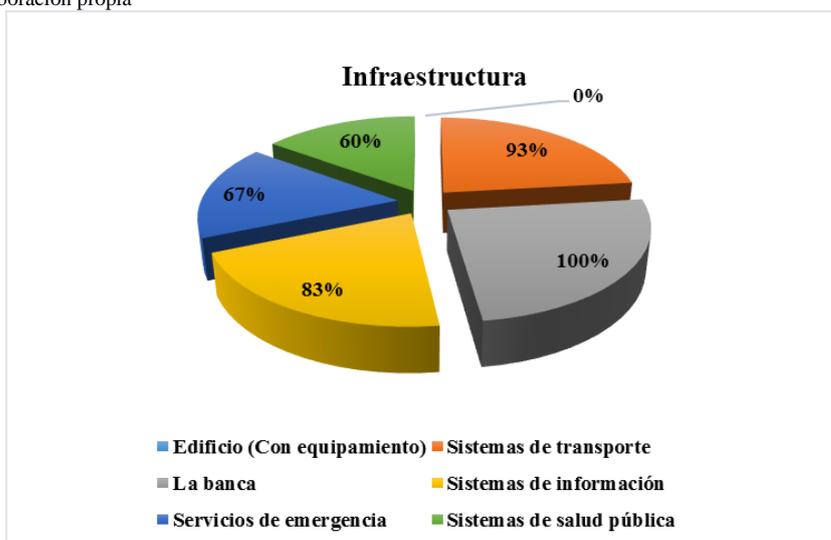
1. ¿La Organización cuenta con los siguientes componentes de infraestructura básica, adecuada para el trabajo que desarrolla?

**Tabla 9**

**Infraestructura de las organizaciones de segundo grado.**

Componentes	No. Encuestas	Alternativas		Ponderación
		SI	NO	
Edificio (Con equipamiento)	30	0	30	0%
Sistemas de transporte	30	28	2	93%
La banca	30	30	0	100%
Sistemas de información	30	25	5	83%
Servicios de emergencia	30	20	10	67%
Sistemas de salud pública	30	18	12	60%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>121</b>	<b>59</b>	<b>67%</b>

Elaboración propia



**Figura 19. Infraestructura actual de las Federaciones**

Esta pregunta tiene por objetivo verificar el nivel de importancia que las OSG le han dado a la infraestructura indispensable para el desarrollo de las actividades operativas, y determinar el valor agregado que genere el contar con estos componentes básicos.

Las personas encuestadas empleados y dirigentes que forman parte de las seis organizaciones, manifiestan tener acceso a varios de los componentes de infraestructura y los

servicios de apoyo, lo que les permite ejecutar sus actividades de manera efectiva, así también de la visita realizada a las instalaciones se pudo observar que cuentan con espacios apropiados áreas definidas y equipamiento indispensable para el desarrollo de sus operaciones de acuerdo a las metas y objetivos trazados.

En la actualidad, la infraestructura es un pilar importante para el logro de los objetivos de la organización, con la evolución tecnológica se abren varias oportunidades, las mismas que se traducen en la creación de valor para sus beneficiarios, permite crear competitividad y continuidad en las operaciones, también facilita el trabajo de manera que se vuelva más efectivo.

Por eso la importancia de tener información sobre la infraestructura con la que cuentan las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, objeto de análisis en la presente investigación, tomando en cuenta que la infraestructura no solo es el edificio en donde desarrollan las actividades existen otros componentes tales como:

- Sistemas de transporte
- La banca
- Sistemas de información
- Servicios de emergencia
- Sistemas de salud pública
- Comunicación, entre otros.

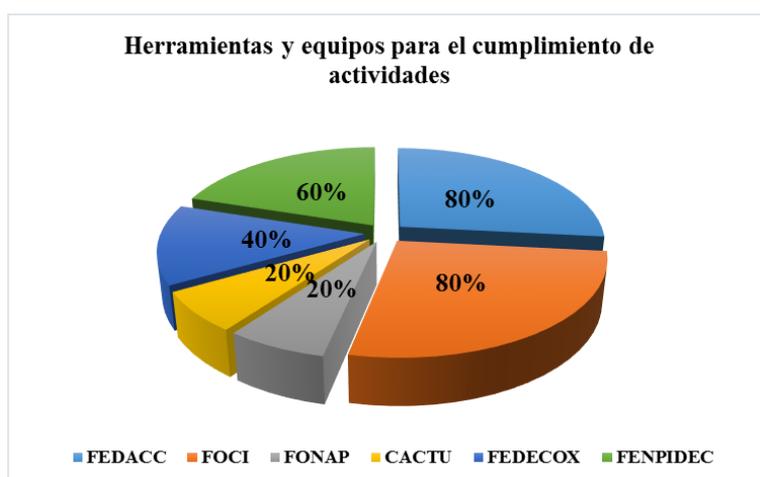
2. ¿La Organización dispone de herramientas y equipos adecuados y modernos para el cumplimiento de sus actividades

**Tabla 10**

**Herramientas y equipos para el cumplimiento de actividades.**

Federación	No. Encuestas	Alternativas		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	5	4	1	80%	20%
FOCI	5	4	1	80%	20%
FONAP	5	1	4	20%	80%
CACTU	5	1	4	20%	80%
FEDECOX	5	2	3	40%	60%
FENPIDEDEC	5	3	2	60%	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 20. Herramientas y equipos para el cumplimiento de actividades.**

Dentro del contexto informático y de los implementos para el desarrollo de las actividades, los técnicos de las federaciones que han proporcionado la información tienen criterios divididos, la mitad de encuestados consideran que los equipos son suficientes, mientras la diferencia dan a conocer que los equipos sobre todos los tecnológicos cuentan con algunos años de vida útil, que se requiere de un plan de implementación de equipos o de mejora para garantizar su trabajo y obtener mejores resultados.

Además es importante que los puestos de trabajo sean individuales o compartidos, deben ser diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los trabajadores todo esto en función del objetivo de la organización, por ello las instalaciones deben contar con elementos físicos como temperatura, iluminación, control de ruidos y aire fresco, también considerando el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo y las revisiones por parte del Ministerio de Trabajo, a fin de evitar los riesgos laborales.

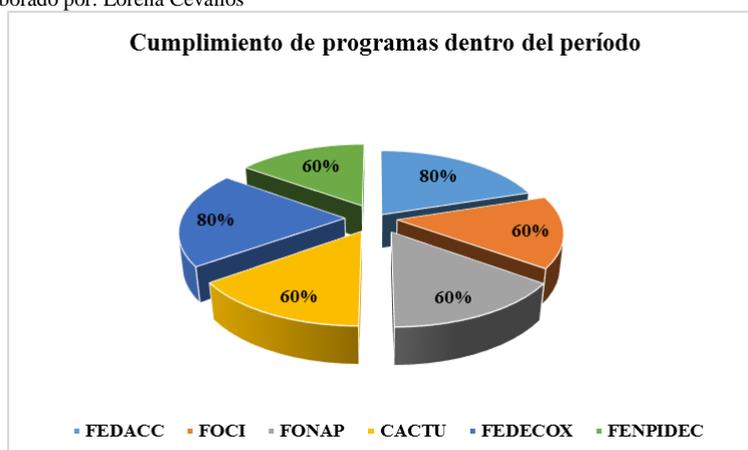
3. ¿La Organización cumple con los programas, proyectos o servicios en el período establecido?

**Tabla 11**

**Cumplimiento de programas dentro del período establecido.**

Federación	No. Encuestas	Alternativas		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	5	4	1	80%	20%
FOCI	5	3	2	60%	40%
FONAP	5	3	2	60%	40%
CACTU	5	3	2	60%	40%
FEDECOX	5	4	1	80%	20%
FENPIDEC	5	3	2	60%	40%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 21. Cumplimiento de programas dentro del período establecido.**

De la planificación anual que se realiza en las organizaciones ya en el momento de ejecutar y dar cumplimiento a los programas, proyectos y servicios veinte encuestados han manifestado que lo realizan dentro del periodo establecido y diez de ellos indican que por cualquier factor externo existen programas que sufren prorrogas e incluso suspensión.

4. ¿Existe por parte de la organización el interés de resolver los problemas e inquietudes de los beneficiarios directos?

**Tabla 12**

**Interés por parte de la organización de resolver los problemas**

Federación	No. Encuestas	Alternativa		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	5	5	0	100%	0%
FOCI	5	5	0	100%	0%
FONAP	5	4	1	80%	20%
CACTU	5	5	0	100%	0%
FEDECOX	5	5	0	100%	0%
FENPIDEC	5	3	2	60%	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 22. Interés por parte de la organización de resolver los problemas**

El trabajo en equipo y sobre todo comunitario involucra opiniones, motivaciones, deseos, intereses y otros sentimientos que influyen en ocasiones directamente al cumplimiento de los objetivos de la organización, se presentan en cualquier área funcional y afectan el rendimiento haciendo un ambiente tenso entre los integrantes y colaboradores, ahora bien la estrategia de las Organizaciones en estudio es trabajar mucho en la actitud y mentalidad de trabajar en equipo y en sinergia para lograr los objetivos trazados, por lo tanto la figura permite visualizar que los administradores de las Federaciones tienen facilidad para solucionar problemas.

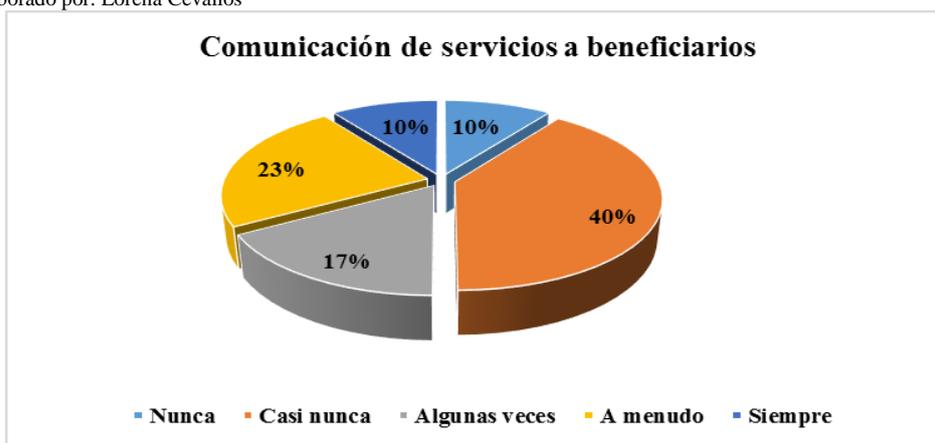
¿Los directivos de la organización comunican a los beneficiarios de los servicios cuando concluye la ejecución del programa, proyecto o servicio?

**Tabla 13**

**Comunicación por parte de los directivos a los beneficiarios cuando concluye un programa proyecto o servicio.**

Alternativa	Frecuencia	Entrevistados
Nunca	3	10%
Casi nunca	12	40%
Algunas veces	5	17%
A menudo	7	23%
Siempre	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 23. Comunicación por parte de los directivos a los beneficiarios cuando concluye un programa proyecto o servicio.**

Esta pregunta, en la que se resalta sobre la comunicación de los programas desarrollados en las comunidades, permite verificar la buena relación entre la organización y sus bases, lo que es característica de fortaleza institucional, según el autor Idalberto Chiavenato, ya sea a nivel directivo, nivel intermedio o nivel operativo.

En general los datos de las encuestas indican que existen eventos que requieren una comunicación inmediata de la conclusión o término de los mismos, así manifiestan quince de

los técnicos a cargo del desarrollo de las actividades programáticas, mientras tanto doce profesionales indican que casi nunca es necesario dar a conocer esta información pues al término de año fiscal se realiza un proceso de rendición de cuentas en donde se explica a los beneficiarios de los servicios concluidos, la ejecución presupuestaria y el saldo por reportar en función de lo recibido.

5. ¿El desempeño de los directivos dentro de la organización transmite confianza a sus beneficiarios?

**Tabla 14**

**Confianza del desempeño de directivos de la organización.**

Federación	No. Encuestas	Alternativa		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	5	3	2	60%	40%
FOCI	5	4	1	80%	20%
FONAP	5	2	3	40%	60%
CACTU	5	3	2	60%	40%
FEDECOX	5	2	3	40%	60%
FENPIDEC	5	3	2	60%	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 24. Confianza del desempeño de directivos de la organización.**

Ahora bien, respecto a la confianza en el desempeño de los directivos, cabe indicar que los dirigentes de la OSG han residido en la zona de incidencia en su mayoría desde su nacimiento, es así que Alvear Remache, afirma que “una mayor relación con la población genera un mayor compromiso”.

Es así que diecisiete de los encuestados manifiestan que la dirigencia de las organizaciones muestran mucho interés y asumen su cargo con toda responsabilidad, esto conlleva a un desempeño y fluidez de la gestión, por lo tanto las comunidades tienen confianza en su dirigencia, la diferencia de personal encuestado indican que existen dirigentes que desconocen de la labor comunitaria y no se interesan en el desarrollo de las actividades programáticas de las organizaciones por lo tanto no transmiten confianza de su gestión ante la comunidad a la que representan.

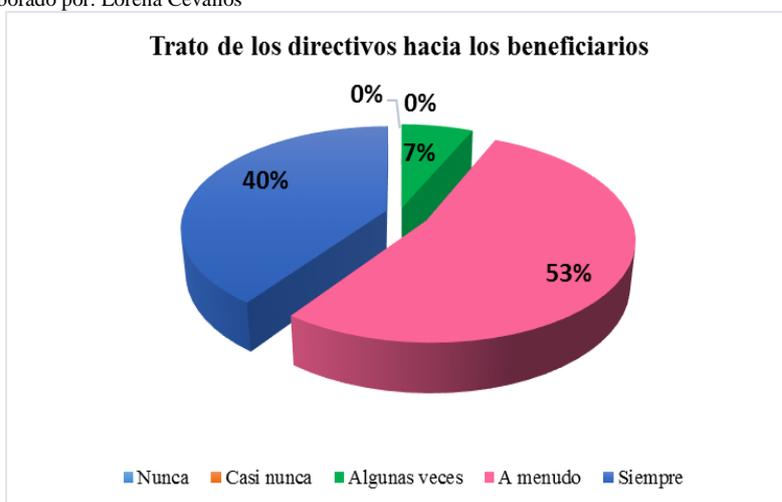
6. ¿Existe cortesía por parte de los directivos de la organización hacia los clientes/beneficiarios?

**Tabla 15**

**Cortesía de los directivos hacia los clientes o beneficiarios.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	2	7%
A menudo	16	53%
Siempre	12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 25. Cortesía de los directivos hacia los clientes o beneficiarios.**

La tabla refleja que veinte y ocho personas encuestadas indican que los dirigentes al pertenecer a las comunidades de intervención, no tienen ningún inconveniente en relacionarse y mostrar cortesía hacia los beneficiarios.

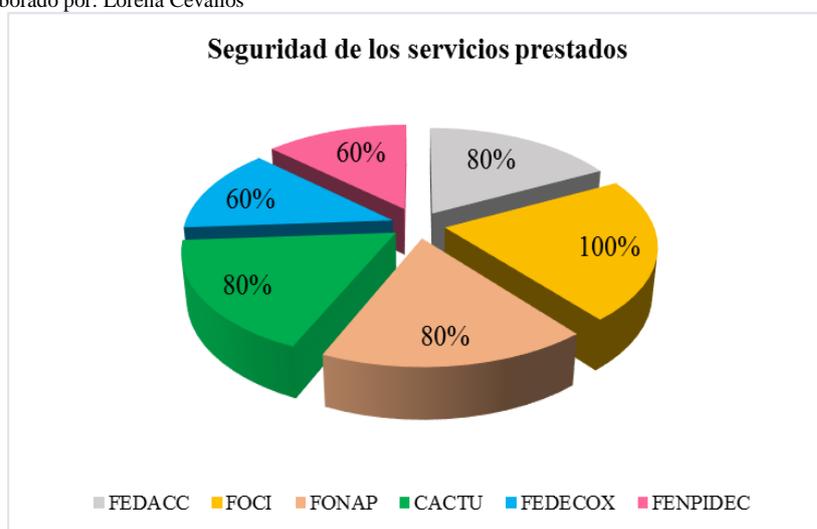
7. ¿Cómo trabajador siente seguridad de los servicios que realiza la organización?

**Tabla 16**

**Seguridad de los servicios prestados por la organización.**

Federación	No. Encuestas	Alternativa		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	5	4	1	80%	20%
FOCI	5	5	0	100%	0%
FONAP	5	4	1	80%	20%
CACTU	5	4	1	80%	20%
FEDECOX	5	3	2	60%	40%
FENPIDEC	5	3	2	60%	40%
TOTAL	30	23	7	77%	23%

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 26. Seguridad de los servicios prestados por la organización.**

Adicional a las demás actividades, se resalta la percepción de los trabajadores y dirigentes en torno a los servicios prestados por la organización.

El 77% de los encuetados indican que los servicios entregados por las organizaciones dan seguridad, tienen el impacto y llegan a los sectores más vulnerables de acuerdo a lo planeado, además estos datos se confirman con el nivel de participación en los servicios ofertados.

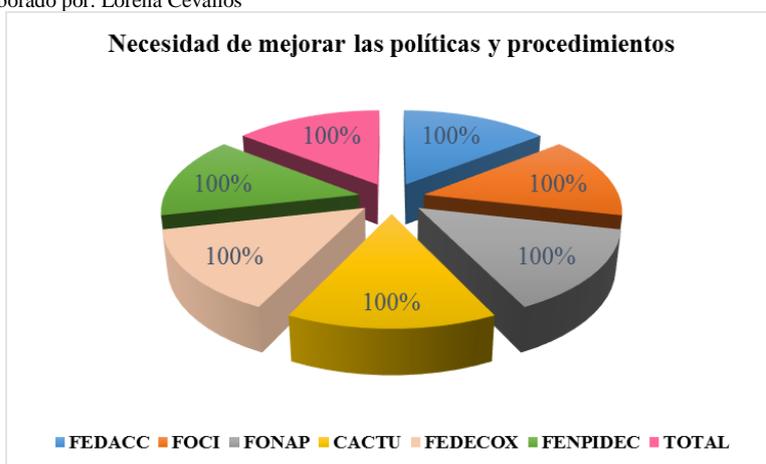
8. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos de la Federación?

**Tabla 17**

***Necesidad de mejorar las políticas y procedimientos de las Federaciones.***

Federación	No. Encuestas	Alternativa		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	1	1		100%	0%
FOCI	1	1		100%	0%
FONAP	1	1		100%	0%
CACTU	1	1		100%	0%
FEDECOX	1	1		100%	0%
FENPIDEC	1	1		100%	0%
TOTAL	6	6	0	100%	0%

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 27 Necesidad de mejorar las políticas y procedimientos de las Federaciones.**

Esta pregunta se planteó a los coordinadores de las organizaciones, ya que es importante verificar si todos hablan el mismo idioma de desarrollo.

Al consultar sobre mejorar los procedimientos en el aspecto legal, contable, administrativo, recursos humanos, el 100% de los encuestados han establecido la necesidad de realizar ciertas adecuaciones al manual de procedimientos que disponen, los permanentes cambios en las leyes y políticas conlleva el realizar las actualizaciones en los normas, políticas y procedimientos institucionales, y en efecto los manuales con lo que se cuenta tienen ciertas falencias en algunos casos y otros procedimientos requieren ser incluidos.

Al evaluar el aspecto legal, se consideró si las organizaciones conocen, y cumplen con las disposiciones o requisitos de ley, el resultado fue que todas se encuentran debidamente incorporadas. De igual manera se determinó que algunos directivos de las organizaciones desconocen en parte ciertas políticas y procedimientos de las Federaciones a las que dirigen, han indicado solo haber escuchado sobre las leyes en cuestión, reconocieron su debilidad y solicitaron que se les entregue copias de las mismas. Esto es importante, ya que se demuestra el interés genuino de éstas organizaciones en realizar sus gestiones de forma correcta.

Por otra parte, el coordinador y el equipo técnico de las seis organizaciones indicaron conocer las leyes, procedimientos, normas y políticas que les rigen, pero cuando se les preguntó sobre si cumplían con las mismas, en ciertos puntos específicos como política de ética, código de trabajo, leyes tributarias, procedimientos administrativos, procedimientos contables, manejo de indicadores financieros para toma de decisiones, es decir el cumplimiento de ciertos estándares no relacionados con su campo de trabajo desconocen, es por esto que se puede notar una diferencia entre la variable conocen y la variable cumplen en cada una de las normas, procedimientos, leyes y reglamentos que rigen este tipo de organizaciones civiles sin fines de lucro.

9. ¿Considera que las entidades del sector público se implican y participan activamente en la gestión administrativa y financiera de la organización?

**Tabla 18**

***Interés de las entidades del sector público en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro.***

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	6	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



***Figura 28. Interés de las entidades del sector público en la gestión de las organizaciones sin fines de lucro.***

Lo que pretende esta pregunta es conocer sobre la existencia de canales de comunicación abiertos entre la OSG y las entidades del sector público que permita generar alianzas para favorecer la gestión social.

De lo cual el 100% de coordinadores menciona que la organización al ser una entidad privada, autónoma, sin fines de lucro, que surge de la comunidad, involucrada en el desarrollo social, si busca relacionarse con el sector público, sin embargo este no tiene injerencia directa en la gestión administrativa y financiera de la OSG.

### 4.3. Estructura Financiera

10. ¿La información financiera de la Federación es pública y accesible para los diferentes grupos de interés relacionados con la organización?

**Tabla 19**

**Información financiera pública y accesible para grupos de interés.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	6	100%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 29 Información financiera pública y accesible para grupos de interés.**

La gestión de la organización es considerada como la base de los procesos de desarrollo local, ahora con la ley de transparencia y acceso a la información pública, es fundamental conocer la procedencia de los fondos, y sobre todo compartir esta información con los dirigentes y miembros de la organización.

En la tabla se puede observar que las organizaciones comparten la información entre los miembros de las Federaciones lo que favorece su gestión, una vez recibida la aprobación del plan operativo anual, se establece reuniones con las comunidades de intervención y con socios estratégicos para socializar el presupuesto y las actividades programáticas, de manera

que se valide las acciones de los proyectos y se fortalezca las estructuras y servicios a la población, hasta ahí la información es accesible y pública, los donantes también disponen de la información de manera mensual, esto se justifica con la respuesta entregada por los coordinadores que han manifestado que algunas veces la información financiera es accesible y pública. En tanto la información de los niños y niñas afiliados si es restringida y reservada.

11. ¿La Federación aplica criterios de economía (menor coste posible), eficacia (mayor grado de cumplimiento de los objetivos) y eficiencia (alcanzar los mayores resultados posible con el menor coste) en el desarrollo de sus actividades, proyectos y /o programas?

**Tabla 20**

**Criterios de economía, eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 30. Criterios de economía, eficacia y eficiencia en el desarrollo de actividades.**

Los estándares financieros actuales obliga administrar de manera adecuada y de forma racional los recursos materiales, financieros y humanos con el propósito de lograr eficiencia, además la evaluación de los resultados de la gestión es el punto de partida para la toma de decisiones.

12. ¿La organización cuenta con un sistema contable que permita un adecuado registro de sus movimientos económicos en base a los principios y normas contables generalmente aceptadas?

**Tabla 21**

**Sistema contable para el registro de movimientos económicos.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 31. Sistema contable para el registro de movimientos económicos.**

Las seis Federaciones están obligadas a llevar la contabilidad bajo los principios contables de general aceptación, bajo el sistema de partida doble, en idioma español y en moneda de curso legal que es el dólar y emitirá estados financieros al 31 de diciembre de cada año según la legislación nacional, para el efecto cuentan con un sistema contable que garantice la información económica.

13. ¿Los directivos de la Federación tienen en cuenta la información que aportan los estados financieros finales a la hora de tomar decisiones operativas y de carácter estratégico?

**Tabla 22**

**Información financiera para toma de decisiones**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	4	67%
A menudo	1	17%
Siempre	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 32. Información financiera para toma de decisiones**

El análisis de la información financiera para la toma de decisiones por parte de las Federaciones es muy eventual, de la encuesta cuatro organizaciones requieren de los estados financieros algunas veces en tanto una solo una organización considera la información a menudo la información financiera, se basan en información parcial para el cumplimiento de las actividades programáticas.

Considerando que si cuentan con una planeación de los recursos económicos, un sistema contable adecuado, reportes financieros mensuales, básicamente la dirigencia de las organizaciones en estudio manifiestan su desconocimiento, a pesar del asesoramiento del equipo técnico esto no es suficiente, además como es este momento los recursos donativos tienen un flujo normal no se ha visto la necesidad de poder definir y determinar las fuentes de

financiamiento más adecuadas, realizar un análisis si los recursos son aplicados en forma óptima, incluso revisar hasta qué punto los recursos disponibles permita enfrentar compromisos futuros, por lo tanto han manifestado su interés en recibir una capacitación sobre el tema que les permita reducir el riesgo e incrementen la sostenibilidad financiera.

14. ¿Las personas responsables del proceso contable estiman y conocen el coste económico de cada proyecto o programa?

**Tabla 23**

**Área contable conoce sobre costos de cada proyecto o programa.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 33. Conocimiento del personal contable sobre coste económico de cada proyecto**

El área contable de las federaciones tiene conocimiento de todo el plan operativo anual, se encarga de revisar el costeo en el momento de su elaboración, dar seguimiento presupuestario y entregar la información a coordinación para valorar el avance, por lo tanto ante este interrogante se indica que siempre el personal estiman y conocen el costo económico de cada proyecto o programa.

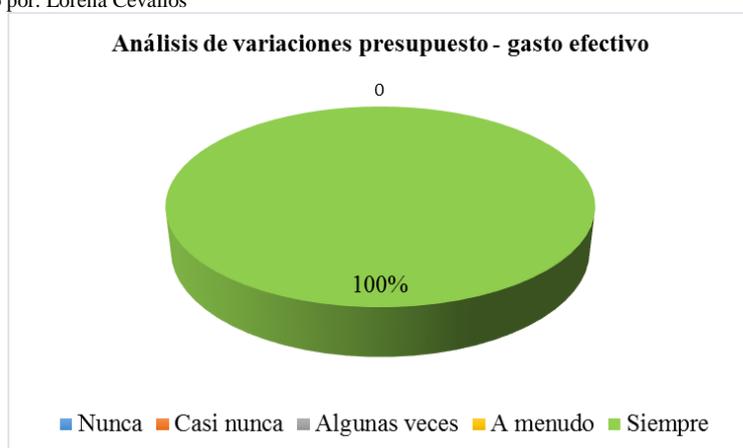
15. ¿Cómo directivo de la organización analiza las causas y consecuencias de las variaciones entre lo presupuestado y lo realmente gastado?

**Tabla 24**

**Análisis de variaciones presupuesto vs. Gasto.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 34. Análisis de variaciones presupuesto vs. Gasto por parte del nivel directivo**

Uno de los reportes requeridos por parte de ChildFund International es el análisis presupuestario, por lo tanto las Federaciones de manera mensual e incluso quincenal como medida de avance revisan las variaciones presupuesto vs. Gasto de manera que garanticen el cumplimiento de estándares contenido en la Carta Acuerdo (Documento que garantiza el aporte económico de la ONG's) en cuanto al cumplimiento del más menos 15% de variación.

16. ¿Utiliza indicadores de carácter económico para analizar y evaluar la situación económico-financiera de la organización?

**Tabla 25**

*Uso de indicadores para evaluar la situación económica y financiera de las organizaciones.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	6	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 35. Uso de indicadores para evaluar y analizar la situación económica de las organizaciones**

En cuanto al uso de indicadores de carácter económico para analizar y evaluar la situación económica financiera de la organización las respuestas obtenidas de las seis Federaciones fue nunca.

17. ¿Se plantean indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros?

**Tabla 26**

**Indicadores para evaluar el nivel de eficiencia y nivel de eficacia.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	6	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 36. Indicadores para evaluar el nivel de eficiencia y nivel de eficacia.**

Además las organizaciones no se plantean indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros.

18. Realiza análisis de viabilidad financiera de los programas y proyectos de la Federación?

**Tabla 27**

**Viabilidad financiera de los programas y proyectos.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	6	100%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 37. Viabilidad financiera de los programas y proyectos.**

Al contar con un flujo de fondos definido de acuerdo al presupuesto trabajado en cada una de las federaciones de acuerdo a los lineamientos establecidos por parte de ChildFund International, nunca se ha realizado un análisis de Valor Actual Neto, de la Tasa interna de retorno, o cualquier otro criterio de viabilidad de la inversión.

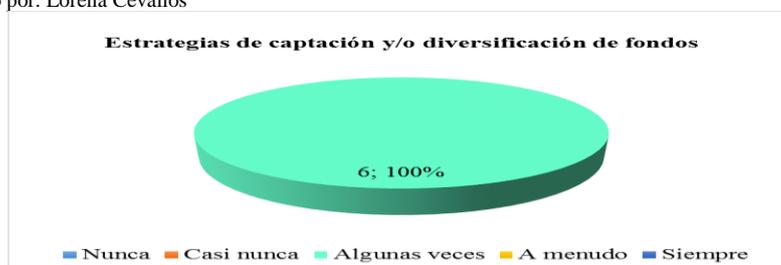
19. ¿Dentro de la gestión de la Federación se establecen estrategias de captación y/o diversificación de fondos para favorecer la sostenibilidad económica de los programas y proyectos?

**Tabla 28**

***Estrategias de captación y/o diversificación de fondos***

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	6	100%
A menudo	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 38. Estrategias de captación y/o diversificación de fondos**

En los últimos años la estrategia de las Federaciones se ha visto enfocada en la búsqueda de otras fuentes de financiamiento las mismas que se ven plasmadas en los Planes Operativos de cada Federación, pero en realidad este aporte es en especies, es decir, en prestación de espacios para el desarrollo de un taller, en mingas comunitarias, en tiempo de voluntariado y otros valorados, pero aportes económicos de otras entidades no se han recibido.

Por lo tanto al disponer de una sola fuente de financiamiento efectiva si existe riesgo alto de liquidez en cuanto la ONG's ChildFund International deje de inyectar recursos económicos; ante este problema no tienen respuesta.

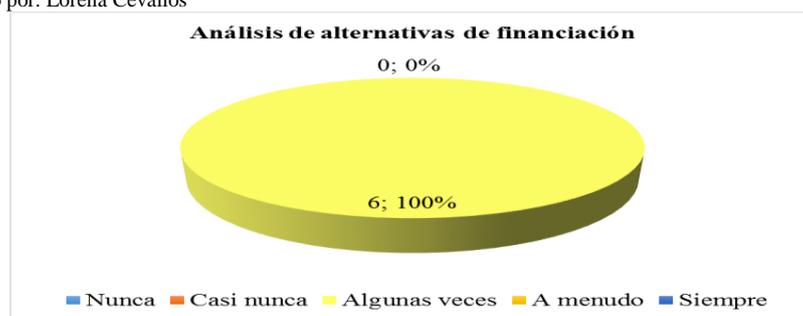
20. ¿La Federación identifica sus necesidades de financiación y analiza las alternativas o vías de financiación más acordes a sus necesidades financieras: financiación propia (cuota de personas socias, cuota por prestación de servicios, donaciones, etcétera) y/o financiación ajena (subvenciones y/o ayudas económicas, patrocinio, auspicio, colaboración de empresas privadas, entre otras)?

**Tabla 29**

***Búsqueda de alternativas de financiamiento.***

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	6	100%
A menudo	0	0%
Siempre	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 39. Búsqueda de alternativas de financiamiento.**

El cuadro 24 deja ver que las Federaciones algunas veces identifican sus necesidades de financiación y analizan las alternativas o vías de financiación más acordes a sus necesidades financieras: financiación propia (cuota de personas socias, cuota por prestación de servicios, donaciones, etcétera) y/o financiación ajena (subvenciones y/o ayudas económicas, patrocinio, auspicio, colaboración de empresas privadas, entre otras).

De lo que se pudo visualizar en las planificaciones operativas anuales el aporte económico de otras fuentes es mínimo, con un promedio del 2%, el aporte comunitario y voluntariado valorado en especies esta entre el 40%, esto permite analizar que se requiere de una clara estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento.

21. ¿La organización confecciona su presupuesto anual realizando previamente una estimación de inversiones y gastos y una estimación de ingresos?

**Tabla 30**

**Estimación de ingresos y gastos en la elaboración del presupuesto anual.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 40. Estimación de ingresos y gastos en la elaboración del presupuesto anual.**

Los coordinadores de las seis Federaciones han manifestado que deben preparar un presupuesto detallado con costos y proyección de ingresos de todas las fuentes de financiamiento para el plan operativo anual y debe ser aprobado por ChildFund antes de iniciar su implementación, el presupuesto deberá incluir información sobre otras fuentes de financiamiento en dinero o en especies valoradas, si las hubiere, las mismas que se denominarán contraparte, así como también información sobre el destino de los fondos debidamente segregado por programas, proyectos, productos y actividades programáticas, el presupuesto debe ser costado lo más cercano a valores de mercado para alcanzar metas planteadas en el Plan operativo anual.

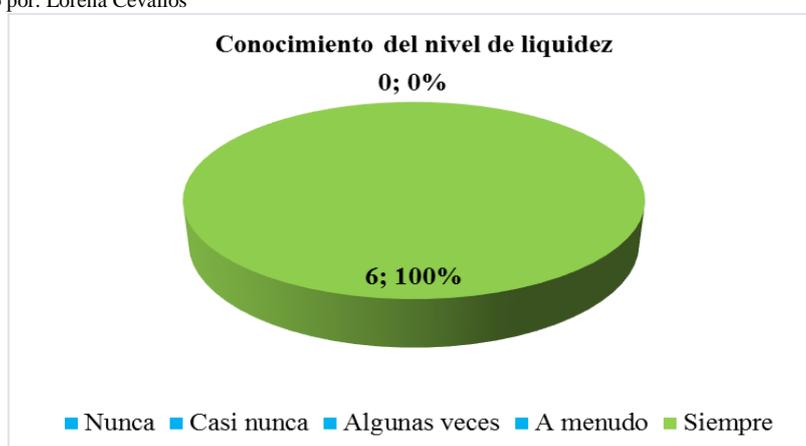
22. ¿Conoce el nivel de liquidez de ese período y actúa en base al déficit o superávit del flujo de fondos?

**Tabla 31**

*Nivel liquidez de cada período y flujo de fondos.*

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 41.** *Nivel liquidez de cada período y flujo de fondos.*

Ante esta interrogante los encuestados han manifestado que las proyecciones de ingresos y egresos, son usualmente desarrolladas en las federaciones paralelamente a la realización de un presupuesto, por lo tanto el flujo de efectivo facilita la anticipación de la oportunidad y los montos de depósitos y pagos, además en función de la liquidez ChilFund International transfiere los fondos mensualmente para desarrollo de las actividades programáticas del mes siguiente.

Los coordinadores indican que estándares financieros actuales obliga administrar de manera adecuada y de forma racional los recursos materiales, financieros y humanos con el propósito de lograr eficiencia, además la evaluación de los resultados de la gestión es el punto de partida para la toma de decisiones.

23. ¿La Federación cuenta con un sistema de control interno de la información financiera que le permita ordenar los documentos en base al proyecto, programa o servicios así como encontrarlos de forma rápida y sencilla una vez hayan sido archivados?

**Tabla 32**

**Sistema de control interno de la información financiera.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 42. Sistema de control interno de la información financiera.**

Al estar sujetos a las leyes y reglamentos estatales y además al tratarse de fondos a reportar a los donantes internacionales, el manejo de la información financiera si tiene un sistema de control interno para archivo, para ello se usa documentación numerada y secuencial, además cada año las federaciones están sujetas a un proceso de auditoría interna y externa.

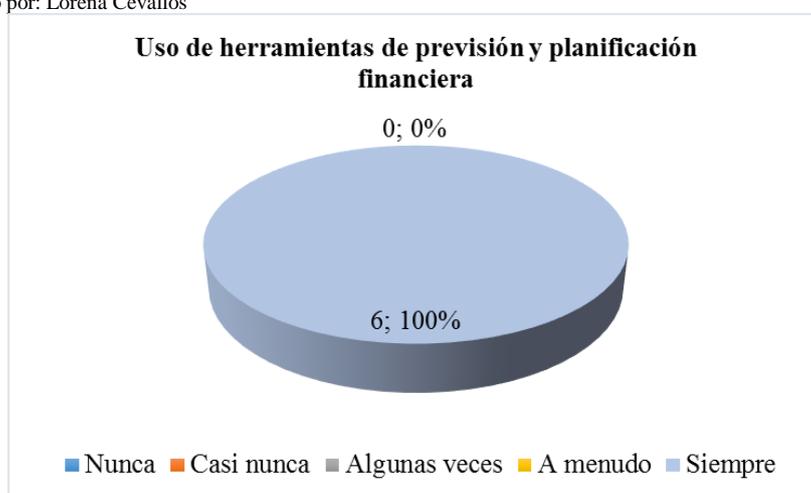
24. ¿Cuenta y utiliza habitualmente herramientas de previsión y planificación financiera?

**Tabla 33**

**Uso de herramientas de previsión y planificación financiera.**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Ponderación</b>
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
Algunas veces	0	0%
A menudo	0	0%
Siempre	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 43. Uso de herramientas de previsión y planificación financiera**

Uno de los reportes requeridos por parte de ChildFund International es el análisis presupuestario, por lo tanto las Federaciones de manera mensual e incluso quincenal como medida de avance revisan las variaciones presupuesto vs. Gasto de manera que garanticen el cumplimiento de estándares contenido en la Carta Acuerdo (Documento que garantiza el aporte económico de la ONG's) en cuanto al cumplimiento del más menos 15% de variación.

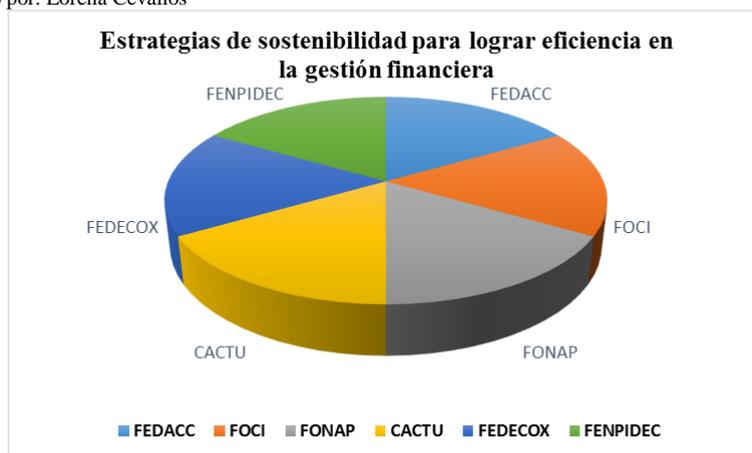
25. ¿Cree usted que la formulación de estrategias de sostenibilidad puede lograr eficiencia en la gestión financiera?

**Tabla 34**

**Formulación de estrategias de sostenibilidad para lograr eficiencia en la gestión financiera**

Federación	No. Encuestas	Alternativa		Ponderación	
		SI	NO	SI	NO
FEDACC	1	1		100%	0%
FOCI	1	1		100%	0%
FONAP	1	1		100%	0%
CACTU	1	1		100%	0%
FEDECOX	1	1		100%	0%
FENPIDEC	1	1		100%	0%
TOTAL	6	6	0	100%	0%

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 44. Formulación de estrategias de sostenibilidad para lograr eficiencia en la gestión financiera.**

Los coordinadores de las Federaciones consideran que la implementación de estrategias de sostenibilidad, que les oriente de mejor manera en la administración financiera, de recursos humanos y gestión operativa les será de mucha utilidad para el desarrollo de la gestión sostenible de las organizaciones.

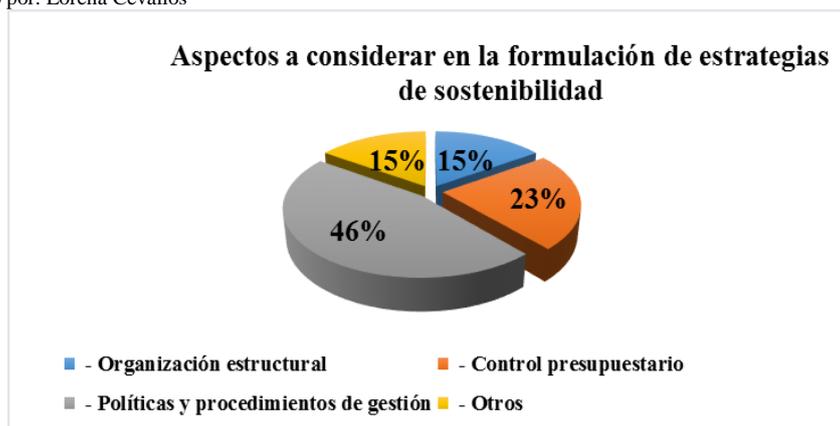
26. ¿Qué aspectos considera usted deben constar en la formulación de estrategias de sostenibilidad?

**Tabla 35**

**Aspectos para la formulación de estrategias de sostenibilidad.**

Alternativas	Frecuencia	Ponderación
- Organización estructural	2	15%
- Control presupuestario	3	23%
- Políticas y procedimientos de gestión	6	46%
- Otros	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Lorena Cevallos



**Figura 45. Aspectos fundamentales a considerar en la formulación de estrategias de sostenibilidad**

Las organizaciones requieren estrategias sostenibles en donde se enfoque todo lo referente a la estructura organizacional, control presupuestario, políticas y procedimientos que permita un desarrollo eficiente de la organización.

#### **4.4. Estructura Orgánico Funcional**

La mayoría de las estructuras son simples, y facilitan en la mayoría de las organizaciones el cumplimiento de la misión, objetivos y metas, las Federaciones concluyen que diseñar una organización implica desarrollar un proceso en el cual se va entendiendo progresivamente cuál es la situación actual, cuáles son las expectativas sobre una situación ideal, esto implica algunas variaciones en los diseños estructurales de las organizaciones plasmados con los títulos de las posiciones o puestos de trabajo.

Por otra parte indican que la estructura organizacional está en función del presupuesto, las organizaciones en estudio tienen limitado la creación de puestos de trabajo caso contrario tendría que financiar el exceso de personal con fondos de autogestión.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. Antecedentes y problemática**

Las naciones del mundo a finales del año 2015 suscribieron nuevos objetivos de desarrollo sostenible, en donde se incluyen los retos a ser superados hasta el año 2030, sin duda es una oportunidad de desarrollo social, y compromete a las organizaciones sociales sin fines de lucro a convertirse en garantes de la protección y respeto de los infantes, niños, niñas, adolescentes y jóvenes, dentro de su entorno comunitario.

ChildFund International Ecuador a través de la oficina de país, lanzó en el año fiscal 2017 su estrategia global Destino 2020, “Innovación, contribución e Impacto”, en donde describe de forma clara las prioridades organizacionales y los mecanismos de medición de éxito, y en donde se ratifica la confianza dada al socio estratégico o Federaciones establecidas jurídicamente para el desarrollo y ejecución de programas de fortalecimiento comunitario, así también pretenden crear oportunidades para que las personas se conviertan en agentes de cambios positivos.

Si bien las estrategias adoptadas anteriormente por las organizaciones de segundo grado (socios locales de ChildFund International) les ha permitido desarrollar los programas establecidos en función de un convenio con los organismos financistas sean ONG’s, aportes del gobierno, o cualquier otro tipo de financiamiento obtenido, esto no les ha permitido obtener una sostenibilidad organizativa peor aún financiera que le garantice su permanencia en el tiempo.

Dada la evolución cada vez decreciente del apoyo internacional a las necesidades comunitarias en países cuyas condiciones progresivamente mejoran, se hace prioritario que las organizaciones sociales identifiquen, planifiquen y promuevan relaciones con entidades estatales locales, gobiernos autónomos descentralizados y las empresas privadas, que permitan apalancar su gestión financiera.

Es imprescindible mejorar la calidad de los programas, proyectos o servicios, para ello se requiere que las iniciativas sean diseñadas en un marco de uso eficiente de recursos, además las propuestas organizacionales deben plantear modelos de reducción de costos sin afectar la calidad de la intervención.

Los resultados esperados con esta propuesta son fondos colocados de acuerdo a propuestas de calidad presentadas por los grupos estratégicos establecidos para el efecto, propuestas programáticas presentadas en alineación con los programas y proyectos requeridos por las comunidades en función del análisis de necesidades y en concordancia con el Estado para no duplicar esfuerzos, y 100% de familias y comunidades incluidas en las propuestas programáticas.

## **5.2. Justificación o propósito**

Durante las últimas décadas las entidades benefactoras formadas por un conjunto de entidades destinadas a elevar la calidad de vida y reducir las diferencias sociales ocasionadas por el funcionamiento del mercado se han convertido en el principal actor en resolver todo problema que se presente en la sociedad, pero el trabajo realizado ha sido de forma muy paternal en donde se provee un servicio directo y muchas veces los beneficiarios lo han entendido como no suficiente.

Considerando que los seres humanos con su responsabilidad, su libertad e iniciativas son quienes deben construir su futuro, por lo tanto la sociedad debe delimitar las funciones del Estado de manera que se vuelva en el gran engranaje que cuide de todos y sea el protector otorgando servicios como la educación, salud entre otros servicios sociales y las organizaciones de segundo grado se conviertan en las administradoras de un desarrollo sostenible estableciendo nuevas estrategias que permitan generar calidad de vida diversificando su accionar, generando un cadena de valor a los aportes otorgados por ONG's, sector público y privado local o nacional.

Sobre el propósito de este estudio, debe entenderse que éste será un nuevo aporte en el diagnóstico evaluativo realizado al sector en cuestión, de igual modo se espera que contribuya a comprender el funcionamiento de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro, también se espera que beneficie sirviendo como modelo para comprender las estructuras y aspectos operacionales básicos que debe tener en consideración para el diseño de nuevas organizaciones o el desarrollo estratégico de las ya existentes, además se establecerán recomendaciones dirigidas a atender las debilidades de las organizaciones con la finalidad de fortalecer su gestión sostenible.

### **5.3. Base teórica sobre buenas prácticas**

Al centrarse nuevamente en el alivio de la pobreza es inevitable tocar asuntos de equidad y distribución de beneficios, y considerando la disminución del aporte entregado por ONG's a las organizaciones de segundo grado para la implementación de programas y proyectos destinados a mitigar algunos problemas de los sectores más vulnerables de las comunidades, se tiene el reto constante de buscar financistas para maximizar el impacto y hacer que el proceso de desarrollo avance.

Al evaluar las estrategias adoptadas a lo largo del tiempo y del análisis de casos realizado no se ha podido extraer modelos generales, por lo tanto lo que se ha realizado es tomar las buenas prácticas para derivar principios comunes, con el fin de mejorar la gestión administrativa financiera de las organizaciones de segundo grado, de manera que se pueda lograr la sostenibilidad financiera.

**Tabla 36**

**Buenas prácticas**

ESTRATEGIAS	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
Escalar	El objetivo primordial de escalar es llegar a más personas. En particular, los que proponen los enfoques participativos también llaman escalar, o seguir la corriente a la necesidad de hacer innovaciones específicas y adoptar metodologías para que ocurran cambios institucionales.	<p>Los enfoques para incrementar la escala están dados por los cuatro tipos de escalamiento:</p> <p>Cuantitativo un programa u organización que crece en tamaño mediante el incremento de sus miembros o constituyentes a través de la expansión de su área geográfica o aumento de su presupuesto.</p> <p>Funcional un programa comunal o una organización de base que aumenta el número y el tipo de actividad por ejemplo: de producción agrícola a salud, nutrición, créditos, capacitación, etc.</p> <p>Político la organización va más allá de proporcionar servicios hasta llegar al empoderamiento y al cambio de las causas estructurales. Generalmente esto involucra una participación política activa y el desarrollo de relaciones con el Estado, la Banca Privada y otras entidades estratégicas.</p> <p>Organizacional un programa u organización de base incrementan su fuerza</p>

---

		<p>organizativa o mejora la efectividad, eficiencia y sostenibilidad de sus actividades. Esto se hace diversificando fuentes de financiamiento, incrementando el nivel de auto-financiamiento y la generación de ingresos, creando vínculos externos con otras organizaciones y mejorando la capacidad de manejo interno del personal.</p>
Voluntariado	<p>Se considera un elemento de solidaridad y apoyo, ofrece a la ciudadanía una oportunidad activa y se destaca el derecho de asumir libremente su compromiso, manifestado en la voluntad de cooperar.</p>	<p>Los principios del voluntariado son los siguientes:</p> <p>La solidaridad entre personas o grupos mediante acciones que favorezcan a otras personas o a intereses sociales colectivos,</p> <p>La complementariedad con los trabajos retribuidos.</p> <p>La gratuidad por la realización de un servicio a la sociedad que no conlleva beneficio material.</p> <p>La descentralización con la posibilidad de que Organizaciones locales se conviertan en entidades competentes en el voluntariado.</p>
Sostenibilidad Financiera	<p>Está relacionado con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión.</p>	<p>Una organización tiene que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener una adecuada administración e infraestructura financiera.</li> <li>-Poder demostrar la efectividad e impacto para apalancar otros recursos financieros.</li> <li>-Disponer de una planificación estratégica financiera y de acción.</li> <li>-Contar con sistemas financieros adecuados.</li> <li>-Tener más de una fuente de ingresos.</li> <li>-Trabajar permanentemente en una buena imagen pública.</li> </ul>

---

---

-Poseer más de una forma de generar ingresos.

---

#### 5.4. Diagnóstico organizacional

**Tabla 37**

**Análisis FODA Gestión administrativa**

Análisis FODA GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Personal técnico y administrativo cumplen las normas y reglamentos.	1. Estatutos, normas, reglamentos y manual de procedimientos desactualizados.
2. Talento humano con predisposición para la aplicación de herramientas de planificación y evaluación.	2. Inexistencia de manual, instructivo e instrumentos para la selección, contratación, inducción del personal, se maneja actualmente desde la ONG.
3. Se cuenta con equipamiento básico para la gestión administrativa.	3. Falta de un modelo de gestión administrativo
4. Niveles operativos y coordinador con competencias para el desempeño de sus funciones.	4. Inexistencia de planes de beneficios y desarrollo del Talento Humano.
5. Plan de evaluación institucional aprobado y en desarrollo.	5. Escasa difusión de la visión y misión de la organización a las comunidades.
6. Talento humano adaptable al cambio continuo de estrategias de trabajo emitidas por las ONG's	6. No cuenta con un sistema de control de gestión institucional actualmente lo realiza el organismo financiador.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas a través de convenios.	1. Incertidumbre en las decisiones por parte de las organizaciones auspiciantes.
2. La competitividad en un entorno dinámico que exige mayor eficiencia y capacidad de respuesta por parte de las Organizaciones de Segundo Grado.	2. Permanentes reformas en la normativa que regula a las organizaciones sin fines de lucro.
3. Experiencia en desarrollo social, trabajo comprometido, combinación de capacidades le permite convertirse en socio estratégico.	3. Cambios continuos en las estrategias de trabajo por parte de las ONG's.

Tabla 38

## Análisis FODA Gestión financiera

<b>Análisis FODA GESTIÓN FINANCIERA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Personal técnico y administrativo calificado profesionalmente para la ejecución y cumplimiento de actividades programáticas	1. No cuenta con diversidad de fuentes de financiamiento.
2. Talento humano con capacidad para utilizar sistemas y demás herramientas tecnológicas.	2. Limitación en la programación presupuestaria por parte del organismo financiador.
3. Nivel coordinador con excelente predisposición para la aplicación de sistemas y lineamientos que mejoren la gestión administrativa y financiera.	3. Falta de comunicación entre la Organización de Segundo Grado y la entidad que otorga los recursos.
4. Disponibilidad de sistemas y herramientas para el registro de información financiera y operativa.	4. No existe una unidad de control interno institucional, actualmente lo realiza la ONG.
5. La Federación tiene la aceptación institucional para apalancar programas y proyectos.	5. Falta de apropiación por parte de los líderes comunitarios.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que apoyen el desarrollo de programas, proyectos y actividades.	1. La promulgación de nuevas leyes que modifican el escenario de trabajo cooperado, en especial de las ONG's.
2. Posibilidad de intercambio de experiencias o buenas prácticas entre organizaciones afines.	2. Las comunidades aliadas se retiren de la intervención, consideren que ya mejoraron su calidad de vida.
3. Imagen institucional a nivel provincial lo que garantiza la captación de fondos.	3. La estrategia de trabajo por parte de la ONG's no se adapte a las leyes del país.

### 5.4.1. Análisis Externo

**Tabla 39**

***Cruce estratégico – Análisis Externo***

A N Á L I S I S E X T E R N O	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1. Alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que apoyen el desarrollo de programas, proyectos y actividades.	Fortalecer los convenios con entidades públicas o privadas para el desarrollo de programas y proyectos en las comunidades, de manera conjunta.	Establecer procedimientos de planificación y evaluación.
	2. Experiencia en desarrollo social, el trabajo comprometido y la combinación de capacidades le permite convertirse en socio estratégico.	Alcanzar financiamiento nacional e internacional para proyectos de emprendimientos comunitarios, apoyo técnico y capital semilla.	Diseñar manuales de procedimientos de gestión administrativa y financiera de acuerdo a la estructura de la organización.
	3. Imagen institucional a nivel provincial lo que garantiza la captación de nuevos fondos.	Acreditación ante otros organismos provinciales y nacionales que permitan la generación de nuevas propuestas con apoyo económico.	Aplicar una política de difusión
	4. Posibilidad de intercambio de experiencias o buenas prácticas entre organizaciones afines.	Aplicación de buenas prácticas en la solución de conflictos y búsqueda de respuesta.	Adoptar procedimientos de aplicación de mejora continua.
	5. La competitividad en un entorno dinámico que exige mayor eficiencia y capacidad de respuesta por parte de las Organizaciones de Segundo Grado.	Generación de ingresos de fuente nacional para contingencias que permitan solventar necesidades básicas de las comunidades y su entorno.	Desarrollar Planes de Contingencia para desastres naturales.

A N Á L I S I S E X T E R N O	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	1. La promulgación de nuevas leyes que modifican el escenario de trabajo cooperado, en especial de las ONG's.		
	2. Las comunidades aliadas se retiren de la intervención, consideren que ya mejoraron su calidad de vida.		Desarrollar propuestas de impacto en las comunidades con microemprendimientos alternativos
	3. La estrategia de trabajo por parte de la ONG's no se adapte a las leyes del país.	Definir estrategias de sostenibilidad	Definir procedimientos estratégicos que apalanquen los programas y proyectos en el tiempo
	4. Incertidumbre en las decisiones por parte de las organizaciones auspiciantes.	Conseguir apoyo presupuestario de otras fuentes.	Conseguir financiamiento de instituciones públicas y privadas para la formulación de propuestas.
	5. Permanentes reformas en la normativa que regula a las organizaciones sin fines de lucro.		

### 5.4.2. Análisis Interno

**Tabla 40**

***Cruce estratégico. Análisis Interno***

A N I Á N L T I E S R I N S O	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1. Posibilidad de intercambio de experiencias o buenas prácticas entre organizaciones afines.	Fortalecer las relaciones con otras organizaciones para un mejor desempeño y aplicación de las mejores prácticas.	Definir lineamientos y procesos de mejora continua de la gestión administrativa y financiera de las OSG.
	2. La competitividad en un entorno dinámico que exige mayor eficiencia y capacidad de respuesta por parte de las Organizaciones de Segundo Grado.	Implementar indicadores de eficiencia y efectividad que permitan mejorar la gestión.	

A N I Á N L T I E S R I N S O	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	1. Permanentes reformas en la normativa que regula a las organizaciones sin fines de lucro.	Formular mecanismos de asesoramiento y capacitación permanente del personal para evitar sanciones tributarias o litigios.	Concientizar al personal en el cumplimiento de las normativas, leyes y reglamentos que regulan a las organizaciones sin fines de lucro.
	2. Las comunidades aliadas se retiren de la intervención, consideren que ya mejoraron su calidad de vida.	Fortalecer el desarrollo integral de las comunidades, incentivar al desarrollo económico a través de la intervención de los programas y proyectos de las OSG.	Implementar nuevos mecanismos de desarrollo social con propuestas de calidad, sostenibles y sustentables.

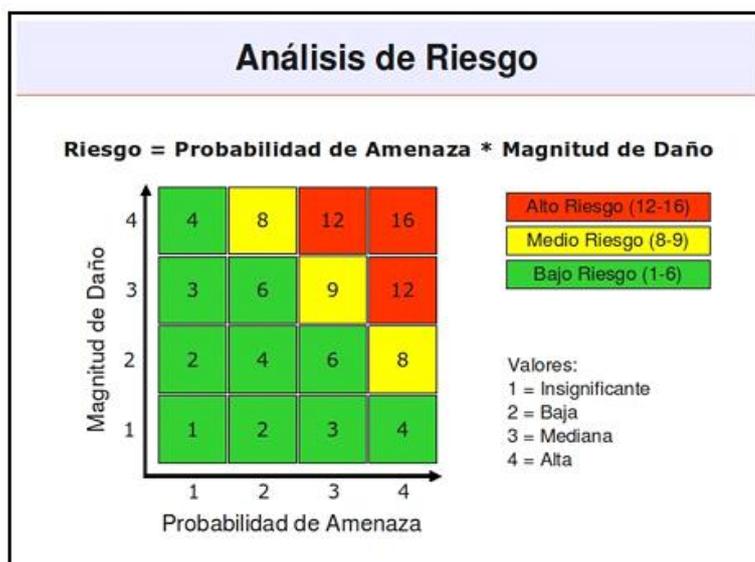
### 5.4.3 Análisis de Riesgos

De la información obtenida en la revisión de algunos procesos de gestión en la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura, a través de controles establecidos en su manual de procedimientos y políticas generadas en función de su realidad, lineamientos y estándares de calidad establecidos desde la ONG financiadora, se obtuvo algunos riesgos que afectan la capacidad de la organización para perdurar en el tiempo, competir exitosamente en el medio y mantener su imagen pública.

Si bien las organizaciones cuentan con un departamento de auditoría interna o aseguramiento de la calidad desde la entidad que les financia como es ChildFund

International, es un compromiso de los dirigentes locales adoptar los controles necesarios que identifiquen claramente sus objetivos y prevenir las posibles interferencias que puedan presentarse durante la gestión administrativa y financiera de las organización.

Por lo tanto se desarrolló la matriz de riesgos, definiendo algunos procesos y subprocesos más relevantes relacionados con el objetivo general de la Federación y se utilizó la siguiente tabla de cuantificación.



**Figura 46. Mapa análisis de riesgo**

Medidos en una escala cualitativa:

Alto riesgo: se produce cuando los controles establecidos limitan significativamente la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciéndole a bajo.

Medio riesgo: los controles establecidos por la organización limitan, pero no drásticamente, la probabilidad de ocurrencia y/o impacto del riesgo inherente reduciendo a bajo.

Bajo riesgo: es provocado cuando los controles establecidos por la organización muestran debilidad que impiden que sean efectivos por lo que la calificación inicial del riesgo inherente se mantiene.

**Tabla 41****Riesgos identificados en las Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura.**

Evento de riesgo	Categoría de riesgo	Impacto	Probabilidad	Riesgo inherente	Plan de Acción requerido (S/N).
1. Incumplimiento de estándares y resultados esperados	Corporativo / Estratégico - Buen Gobierno corporativo	4	2	8	S
2. No ejecución del Plan Estratégico anual según lo previsto	Corporativo / Estratégico - Buen Gobierno corporativo	4	3	12	S
3. Vulnerabilidad de imagen y posicionamiento	Corporativo / Estratégico - Buen Gobierno corporativo	4	3	12	S
4. Toma de decisiones significativas sin el sustento necesario.	Corporativo / Estratégico - Buen Gobierno corporativo	4	2	8	S
5. Incumplimiento de objetivos y decisiones organizacionales.	Corporativo / Estratégico - Buen Gobierno corporativo	4	3	12	S
6. Conflictos internos en toma de decisiones.	Corporativo / Estratégico - Buen Gobierno corporativo	4	2	8	S
7. Entrega de servicios	Operacional – Procesos	4	1	4	S

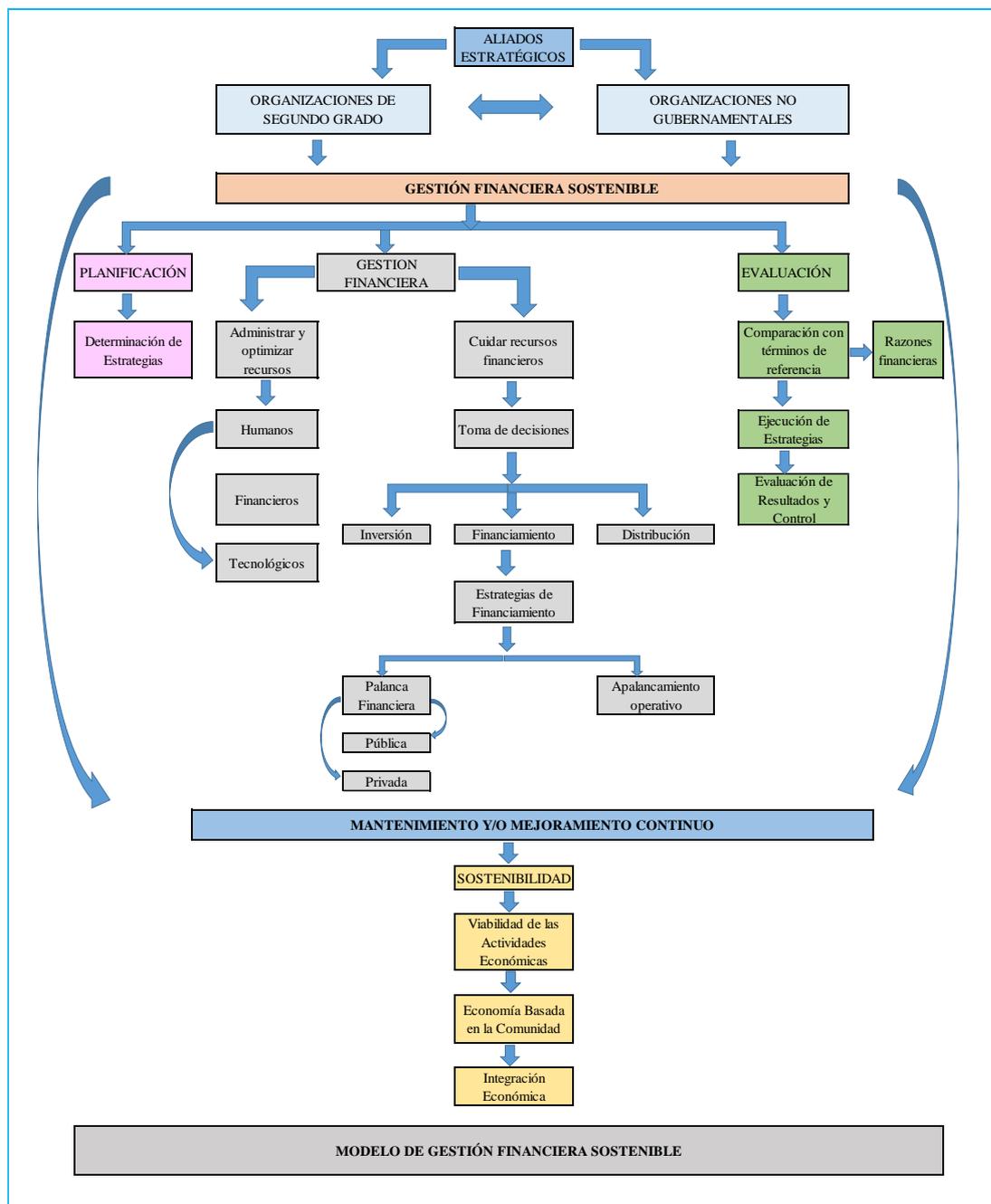
fuera de estándares establecidos (calidad)	Operacional – Personas				
8. Impacto significativo de eventos adversos en la gestión organizacional y sus resultados.	Operacional – Gestión de riesgos	4	3	12	S
Evento de riesgo	Categoría de riesgo	Impacto	Probabilidad	Riesgo inherente	Plan de Acción requerido (S/N).
9. Desmotivación y falta de compromiso de colaboradores (plan de incentivos)	Operacional – Personas	3	3	9	S
10. Incumplimiento de roles y responsabilidades (manual de puestos)	Operacional – Personas	4	3	12	S
11. Carga laboral no balanceada	Operacional – Personas	3	2	6	S
12. Incapacidad de operar con normalidad frente a eventos adversos (plan de continuidad)	Operacional – Eventos externos y continuidad del negocio	3	3	9	S
13. Pérdida y no acceso a información relevante.	Operacional – Tecnología	4	2	8	S

14. No ejecución de programas y proyectos según lo previsto	Financieros	4	2	8	S
15. Sostenibilidad financiera	Financieros	4	3	12	S
16. Liquidez a corto plazo	Financieros	4	2	8	S
17. Disminución de patrocinadores (flujo de fondos)	Financieros	4	3	12	S

Como se puede observar todos los eventos de riesgo requieren la implementación de un plan de acción específico, enfatizando en los relacionados con:

- No ejecución del Plan Estratégico según lo previsto.
- Vulnerabilidad de la imagen y posicionamiento.
- Incumplimiento de objetivos y decisiones organizacionales
- Impacto significativo de eventos adversos en la gestión organizacional y sus resultados.
- Incumplimiento de roles y responsabilidades (Manual de puestos).
- Sostenibilidad financiera.
- Disminución de patrocinadores (flujo de fondos).

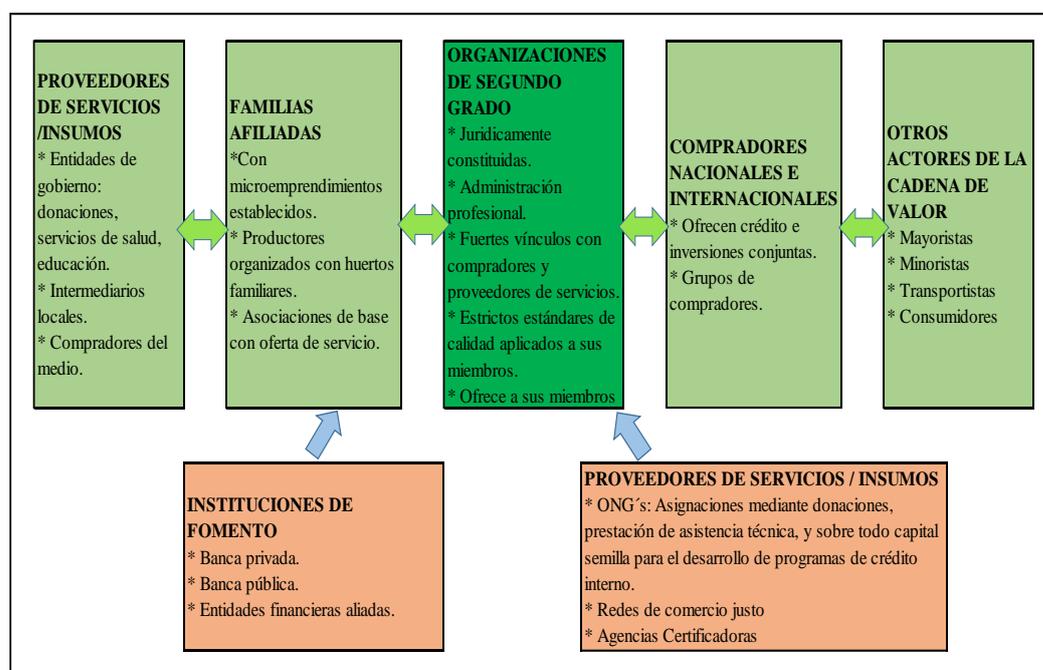
## 5.5. Propuesta Modelo de Sostenibilidad Organizacional



**Figura 47** Modelo de Gestión Financiera Sostenible para organizaciones de segundo grado sin fines de lucro.

## 5.6. Cadena de Valor

La Cadena de Valor como estrategia de fortalecimiento de las organizaciones de segundo grado y la comunidad, se afianza a través del financiamiento de programas y proyectos, la participación de varios actores de la economía, permiten dinamizar la economía de la localidad, además un puntal fuerte debe ser el protagonismo de las OSG mediante el acompañamiento de sus equipos de trabajo e intercambio de saberes entre organizaciones similares, que contribuya al cumplimiento de los objetivos planteados y mejora la calidad de vida de las comunidades afiliadas.



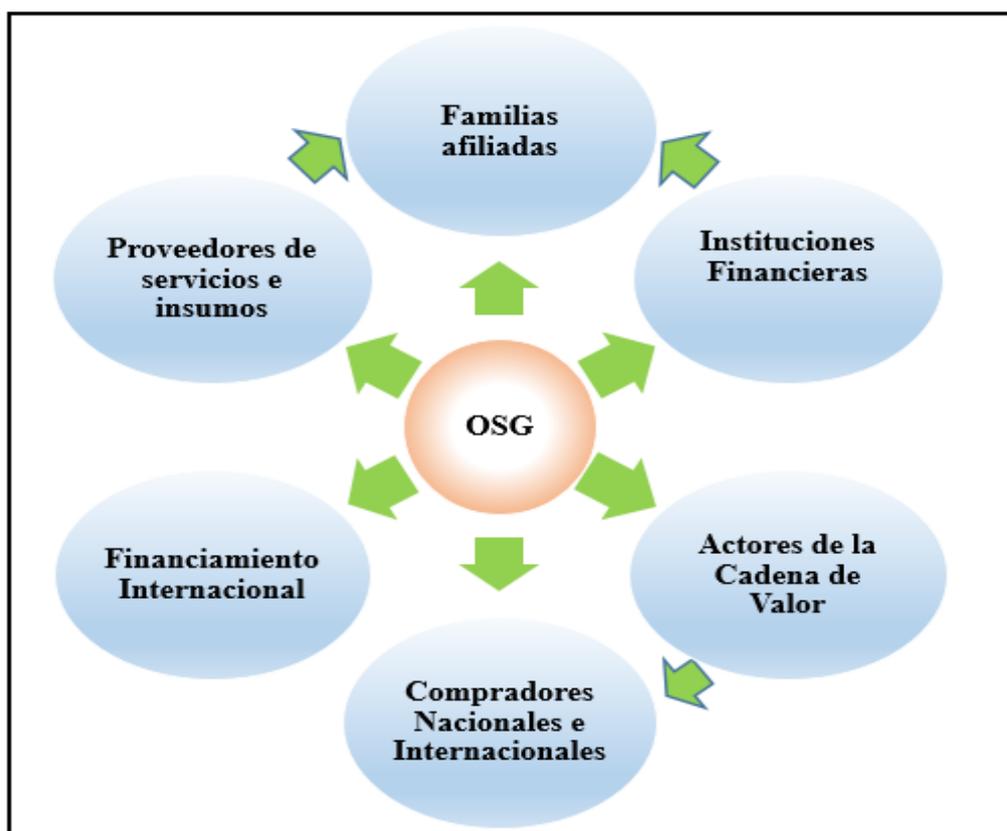
**Figura 48. Involucrados cadena de valor organizaciones de segundo grado.**

Fuente: Elaboración propia.

El estrategia debe considerar los siguientes consejos:

1. La cadena de valor de su organización debe reflejar las estrategias de la organización. Es así que al momento de decidir cómo mejorar su cadena de valor es necesario diferenciar las características de sus competidores o, simplemente, tener una estructura de costos más baja.

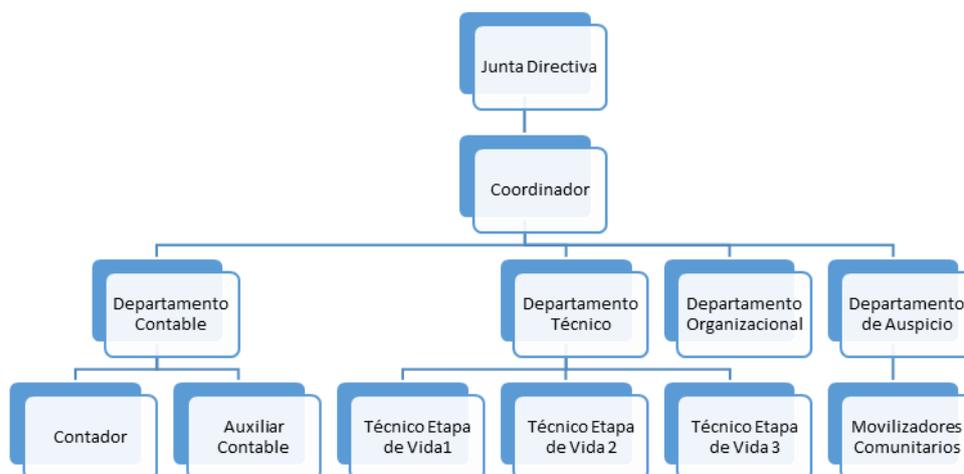
2. Debe generar alianzas estratégicas que permitan la optimización de los recursos para la generación de una adecuada gestión de las unidades económicas familiares, buscar acercamientos a mercados, proveedores de productos y servicios, y realizar estrategias de acercamientos de mercados.
3. En caso de existir financiamiento a proyectos productivos, se deberá generar convenios de financiamiento con Instituciones financieras locales para garantizar que el fondo de crédito se mantenga en el tiempo.
4. Priorizar los cambios y enfocarse en los que más impacten al beneficiario.
5. Profundizar con más detalle cada uno de los pasos mencionados anteriormente.



**Figura 49. Cadena de valor OSG (organizaciones de segundo grado)**

Elaboración propia.

## 5.7. Estructura orgánico funcional



*Figura 50. Estructura orgánica propuesta para las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro.*

### 5.7.1. Áreas de trabajo

#### 1. Dirección Ejecutiva

Estará bajo el mandato de la Junta Directiva es la máxima autoridad de la organización, es el puente entre el mundo empresarial y el mundo social, para efectos de administración y ejecución a un Coordinador.

Coordinador /a garantiza el funcionamiento adecuado de la organización y el cumplimiento de las iniciativas sean programas, proyectos o servicios aprobados por la Junta Directiva.

#### 2. Departamento contable

Esta área contribuye al desarrollo de la organización mediante un eficiente manejo financiero y administrativo, para ello deberá trabajar apegado a las normas contables,

dominio de leyes normas y reglamentos laborales, tributarios y demás relacionados, además debe velar por el adecuado uso de los equipos y sobre todo garantizar la aplicación de normas institucionales, nacionales e internacionales de ser el caso por la generación de información para las entidades financiadoras.

### **3. Departamento técnico**

Se encarga de la planificación, seguimiento y evaluación de las acciones que impulsa la Federación, aquí se agrupan todos los proyectos o iniciativas impulsadas con fondos propios o contrapartes públicas o privadas locales, y deberá garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización contemplados en cada área estratégica.

### **4. Departamento Organizacional**

Es responsable de la divulgación de la misión, visión de la organización de manera interna y externa y otros eventos que ocurran, trabaja basado en un plan aprobado por la Junta Directiva, también coordina capacitaciones, sensibilizaciones que garanticen el compromiso de los líderes comunitarios y sobre todo el empoderamiento de cada miembro de la organización sobre el trabajo que realiza la organización.

### **5. Departamento de Auspicio**

Gestiona los aspectos clave para asegurar la satisfacción de los donantes, el personal a cargo ejecuta una serie de procesos para lograr una adecuada comunicación entre los beneficiarios directos y los auspiciantes, financiadores o patrocinadores, esto garantiza el flujo de fondos que permiten cubrir los programas, proyectos o planes en beneficio de las comunidades de intervención.

## **5.7.2. Responsabilidades por cargo**

### **1. Coordinador/a**

- a) Cumplir y hacer cumplir las funciones delegadas por la Junta Directiva.
- b) Velar por el uso transparente de los recursos de la organización.
- c) Brindar acompañamiento o asesoría a los técnicos de los proyectos o iniciativas para que puedan cumplir con sus labores de manera adecuada.
- d) Coordinar la elaboración del plan operativo, así como su seguimiento y evaluación.
- e) Conducir la labor funcional y administrativa de la organización basados en las normas, reglamentos y leyes que rigen en el país, así como los planes aprobados por la Junta Directiva de la organización.
- f) Administrar el recurso humano en su conjunto, considerando los procesos adecuados para su contratación, reclutamiento e incentivos.
- g) Supervisa el cumplimiento de los planes de trabajo y el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores.

### **2. Contador/a**

- a) Velar que los recursos financieros sean utilizados de manera eficiente y transparente, cumpliendo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- b) Regirse por el manual de procedimientos de la organización.
- c) Llevar la contabilidad de los proyectos o iniciativas en un sistema computarizado apegado a las leyes vigentes.

- d) Soporta los comprobantes de pago con todos los documentos fuente, debidamente sellados, contabilizados y firmados.
- e) Conciliar bancos mensualmente en base a los estados de cuenta que entrega el banco.
- f) Elaborar y actualizar los inventarios de activos fijos, activos menores y demás bienes de la organización.
- g) Mantener sigilo profesional sobre las actividades contables y administrativas de la organización.
- h) Elaborar informes financieros oportunamente.
- i) Entregar información sea administrativa o financiera solicitada por la Junta Directiva o el Coordinador,
- j) Considerar las políticas procedimientos, normas leyes y reglamentos que rijan en el ámbito legal, laboral y tributario.

### **3. Asistente contable**

- a) Regirse por el manual de procedimientos de la organización.
- b) Soportar los comprobantes de pagos con todos los documentos de sustento debidamente autorizados y firmados.
- c) Elaborar cheques y comprobantes de pago de acuerdo a lo planificado.
- d) Apoyar a la administración en las tareas de ordenar y archivar información contable y del personal, realizar cotizaciones, y demás acciones contables.
- e) Realizar llamadas y gestiones que contribuyan al ejercicio de la organización.

- f) Mantener sigilo y lealtad a la organización.
- g) Participar en reuniones para recibir orientaciones de trabajo.

#### **4. Técnicos**

- a) Asegurar el cumplimiento de los objetivos del programa, así como el correcto uso de los recursos asignados para el desarrollo de las actividades.
- b) Coordinar con la dirección la planificación, monitoreo y evaluación de las actividades del proyecto.
- c) Asegurar la sistematización de los resultados y procesos generados en el proyecto que aporta a la gestión organizacional.
- d) Facilitar la información sobre los resultados, logros e impactos del proyecto para la divulgación a nivel local, nacional e internacional.
- e) Elabora propuestas para el mejoramiento del trabajo.
- f) Mantener sigilo y lealtad a la organización.
- g) Brinda información solicitada por el nivel directivo de la organización.
- h) Trabaja apegado a las políticas y procedimientos establecidos por la organización, principios y valores.
- i) Promueve el desarrollo de las capacidades de los voluntarios a su cargo.
- j) Promueve la articulación con otros proyectos, organizaciones e instituciones presentes en el territorio de intervención.
- k) Asegura la asistencia técnica en el área para la que fue contratado/a.

- l) Cumple con el plan de trabajo.
- m) Genera informes mensuales, trimestrales y mensuales que presentará al coordinador.
- n) Mantiene buenas relaciones con personal del proyecto y grupos de voluntarios.

#### **5. Movilizador/a Comunitario/a**

- a) Promueve los ejes transversales de la Organización.
- b) Participa en la planificación y evaluación del equipo de trabajo.
- c) Apoya en logística para actividades del proyecto.
- d) Elabora planes e informes mensuales.
- e) Mantiene buenas relaciones humanas, con personal del proyecto, grupos participantes y voluntariado.
- f) Trabaja apegado al manual de procedimientos
- g) Mantener sigilo y lealtad a la organización.
- h) Acompaña y asiste a los técnicos de las áreas en el desarrollo de las actividades.
- i) Se encarga del manejo de comunicación entre el niño/a auspiciado y su auspiciante.
- j) Mantiene los estándares de información de auspicio de acuerdo a lo solicitado por el organismo financiador.

## **5.8. Gestión Sostenible**

### **5.8.1. Planteamiento de estrategias de sostenibilidad**

Las organizaciones de segundo grado deben considerar las siguientes características para su desarrollo social sostenible sin importar su figura jurídica.

- **Objetivos**, deben definir sus objetivos generales y específicos a corto, mediano y largo plazo, en base a sus necesidades, en función de éstos los gestores, líderes, socios y asociados determinan las actividades encaminadas al logro de resultados concretos, generan una participación conjunta y planificada que lleve a la organización al cumplimiento de sus objetivos.
- **Programas y metas**, definen la operatividad de la organización, permiten cuantificar los objetivos y detallarlos en actividades y estrategias operativas de manera ordenada, codificada, valorada y medible en función de indicadores y resultados establecidos.
- **Recursos**, el identificarlos permite a la organización utilizarlos de manera eficiente, elaborando un presupuesto anual de operación de acuerdo a los programas, proyectos, resultados y objetivos.
- **División del trabajo**, permite definir la estructura organizacional, roles y funciones plasmados en manuales de procedimientos, para garantizar que los recursos sean asignados en función de los objetivos.
- **Normativa interna**, se genera desde el proceso formativo y de constitución de la organización en medida del cumplimiento a los acuerdos, derechos y obligaciones de los socios, las facultades de los representantes, las sanciones y el nivel de control, todo esto se eleva a normas y reglamentos que deben cumplir cada uno de los sus miembros.

- Apropiación, es un factor indispensable para el éxito o fracaso de la organización, el involucramiento personal para conseguir los objetivos formulados, la participación de los integrantes con iniciativas, tiempo, trabajo y recursos, determinan el grado de apropiación que cada miembro tiene con los otros y con la propia organización.
- Trabajo en equipo, sobre todo es importante la interacción entre los integrantes de la organización, además la interrelación de ésta con otras organizaciones que propicie el intercambio de buenas prácticas, probablemente la elaboración de planes conjuntos incrementen la sostenibilidad financiera de la organización.

La importancia dada a cada una de las características y el adecuado conocimiento que tengan los representantes, trabajadores y socios de la organización garantizará la permanencia, continuidad y desarrollo sostenible de la organización en el medio local.

### **5.8.2. Aspectos a considerar en un plan de gestión sostenible**

Se deberán ejecutar las siguientes actividades mínimas, para obtener los mejores resultados posibles:

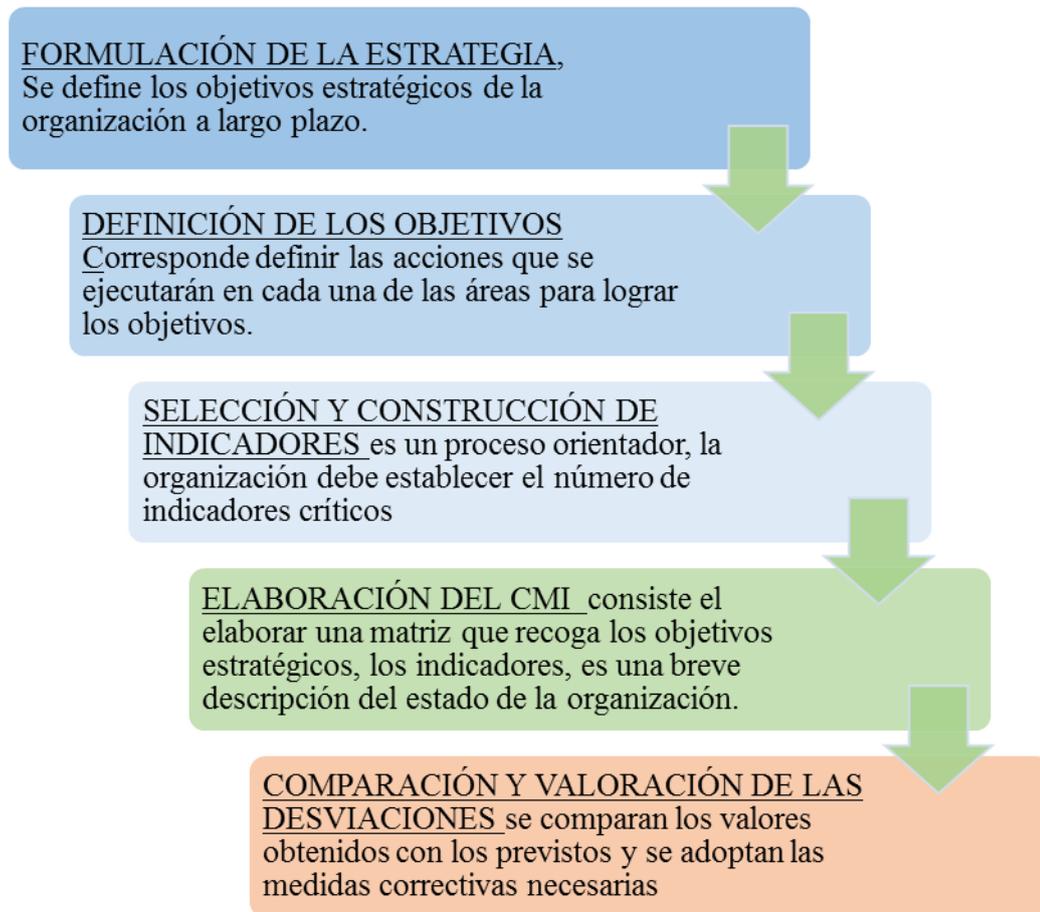
1. Elaborar un plan de trabajo
2. Identificar el problema central que el proyecto pretende enfrentar.
3. Verificar que el terreno donde se hará el proyecto esté completamente saneado y realizar el diseño del proyecto
4. Identificar a la población beneficiaria (número de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y demás grupos vulnerables)
5. Elaborar el documento de evaluación ambiental del proyecto.

6. Tramitar ante la autoridad competente la otorgación documentos habilitantes para el normal desarrollo y funcionamiento del proyecto.
7. Identificar los costos del proyecto, desde el punto de vista de inversión y operación (infraestructura, equipamiento y funcionamiento).
8. Su contenido debe estar enmarcado en estrategias de inversión, para esto se debe realizar lo siguiente:
  - Diagnóstico de la situación que ha motivado la formulación del proyecto que permita identificar la necesidad insatisfecha, el problema a solucionar o la potencialidad a desarrollar. Para este efecto, se deben utilizar enfoques e instrumentos metodológicos para identificar de forma adecuada la solución de un problema proyecto de manera participativa con los beneficiarios.
  - El diagnóstico incluirá al menos aspectos demográficos, económicos, sociales, culturales, ambientales, institucionales y legales.
  - Estudio de mercado que considere el análisis de la oferta y demanda del servicio que el proyecto generará
  - De acuerdo a la problemática identificada, trabajar escenarios para comparar la situación sin proyecto y la situación con proyecto.
  - Analizar las alternativas técnicas de solución y seleccionar la alternativa más adecuada desde el punto de vista técnico y económico.
  - Especificaciones técnicas, administrativas y operacionales del proyecto
  - Evaluación socioeconómica.

- Análisis de sensibilidad de las variables que inciden directamente en la rentabilidad del proyecto.
  - Análisis de riesgo del proyecto.
1. Elaborar la ingeniería del proyecto, implica el tamaño y localización del proyecto, el diseño de estructuras, detalle de obras auxiliares y complementarias, provisión de servicios, cómputos métricos, precios unitarios, presupuesto de ingeniería, costos de operación y mantenimiento y programa de ejecución.
  2. Elaborar una base de datos de agentes de financiamiento tanto gubernamentales, no gubernamentales y financieros; y los procedimientos para acceder a los mismos.
  3. Conclusiones del Estudio.

### **5.8.3. Desarrollo de estrategias de sostenibilidad financiera**

Para desarrollar el cuadro de mando integral de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro se procedió de acuerdo a los siguientes pasos:



**Figura 51. Guía de trabajo**

Posteriormente se han establecido las metas en consenso con los directivos de una de las organizaciones analizadas con es el caso de la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura, y el tiempo a definir por la entidad que lo aplique.

Tabla 42

## Cuadro de mando integral de las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	METAS	TIEMPO
FINANCIERA	Incrementar y diversificar los recursos económicos	% de autofinanciación	Gestionar acuerdos y/o convenios con entidades extranjeras o nacionales, sean públicas o privadas.	Lograr y mantener un nivel igual o superior del 100% de financiamiento para la ejecución de un proyecto, programa o plan.	A definir por la organización
	Incrementar la autonomía financiera	% recursos propios del periodo	Creación de un negocio con fines de lucro de manera natural a partir del trabajo de desarrollo organizativo, e inversión de fondos para ganar intereses.	Implementar un 40% de iniciativas productivas para conseguir otros recursos financieros.	A definir por la organización
	Optimizar la gestión económica y financiera	% de reducción de costos por proyectos	Establecer un mecanismo de prioridades de gasto que permitan la reducción de costos por proyecto, mediante un manejo adecuado de la gestión de liquidez y manejo de tesorería.	Implementar un 20% de proyectos innovadores durante el primer año, generando recursos propios.	A definir por la organización

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	METAS	TIEMPO
	Implementar modelos de proyectos innovadores	% de nuevos proyectos innovadores	Diseño e implementación de nuevos servicios y programas de desarrollo social	Desarrollar 10% de propuestas de desarrollo social financiadas por el sector privado.	A definir por la organización
	Mejorar la oferta de servicios	% de nuevos servicios vendidos	Lanzar nuevos servicios y potencializar los actuales.	Incrementar al 80% la cuota de mercado de servicios	A definir por la organización
SOCIOS / BENEFICIARIOS	Mejorar la satisfacción de los beneficiarios	% de beneficiarios directos satisfechos	Incrementar un sistema de medición de calidad de los servicios.	Servicios entregados a los beneficiarios con un 100% de calidad	A definir por la organización
	Potenciar la imagen y relaciones de la organización con la comunidad de intervención	% de presupuesto dedicado a potenciar la imagen	Diseñar e implementar un plan de comunicación y difusión que permita visualizar la imagen organizacional, su visión, misión, objetivos, principios, valores.	Alcanzar el 100% del reconocimiento organizacional, imagen institucional.	A definir por la organización

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	METAS	TIEMPO
		organizativa			
	Generar la integración y participación efectiva de los involucrados	% de participación efectiva	Prestar apoyo técnico y económico a las iniciativas de formación de las personas voluntarias y el resto de agentes que tienen relación directa con el trabajo comunitario.	Implementar un 100% herramientas de formación para personas voluntarias, y otros agentes de participación comunitaria.	A definir por la organización
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar la innovación y la aparición de propuestas creativas con ideas empresariales fuertes y resistentes.	% de trabajadores capacitados en nuevas competencias.	Realizar talleres, foros o reuniones con los miembros de la organización para tratar temas importantes y considerar los aportes individuales, alentar la innovación para ayudar a crear propuestas creativas.	50% del personal técnico incluido y formando parte del proceso de capacitación para desarrollo de nuevas competencias.	A definir por la organización
	Fortalecer el ambiente de la	% de	Motivar al personal con el desarrollo de actividades	Al menos el 70% de los empleados se encuentran	A definir

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	METAS	TIEMPO
	organización	empleados o trabajadores de la organización comprometidos	independientes del trabajo. Establecer un plan de incentivos. Aplicación de encuestas de clima organizacional.	motivados y comprometidos.	por la organización
	Sistematizar las buenas prácticas y experiencias de los proyectos.	% de buenas prácticas y experiencias validadas	Desarrollar capacidades internas para la sistematización de procesos y buenas prácticas.	Incrementar en un 50% las capacitaciones a los miembros de la organización durante el primer año.	A definir por la organización
SOCIAL	Desarrollar y mantener un entorno favorable en la comunidad que permitan alianzas estratégicas	Número de alianzas	Incidir en las políticas públicas orientadas a la participación y organización comunitaria y fortalecer las redes con propósitos comunes sus compromisos y aporte económico.	5 alianzas de cofinanciamiento con un propósito social durante el primer año.	A definir por la organización

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	METAS	TIEMPO
	Promover los derechos y protección de los más vulnerables	Número de campañas de sensibilización y concientización de derechos y protección.	Desarrollar campañas de concientización de derechos y protección.	12 campañas para familias participantes en los programas con conocimientos en derechos y protección, durante el periodo.	A definir por la organización
	Impulsar procesos de desarrollo integral y sostenible	Importe invertido en procesos de desarrollo sostenible	Desarrollar un plan de sostenibilidad organizacional y financiera en donde se detalle el proceso a seguir para una gestión integral de calidad.	20% de los recursos invertidos en los servicios generen sostenibilidad financiera y organizacional en el primer año.	A definir por la organización
	Desarrollar un liderazgo innovador	% de líderes involucrados en proyectos innovadores	Transferir conocimientos técnicos para fortalecer las capacidades de los líderes en iniciativas innovadoras.	Durante el primer año 10 líderes incluidos en iniciativas de desarrollo sostenible.	A definir por la organización

#### **5.8.4. Aliados estratégicos**

Evidentemente el motivo para buscar una alianza, se debe a que es el mejor camino para alcanzar su objetivo, posibilita el fortalecimiento de un grupo de organizaciones comunitarias de segundo grado que promueven la incidencia del sector comunitario. Ahora para la selección del socio se requiere de una definición precisa de las necesidades prioritarias, sin embargo una alianza determina diferentes criterios, un compromiso y sobre todo que deben compatibilizarse entre los socios integrantes.

Las primeras reuniones entre ambas organizaciones marcan el rumbo de la alianza, el objetivo no debe ser los términos del acuerdo, estos deben construirse sobre la marcha, los valores están dados por el compromiso y la afinidad, que permitirán consolidar la negociación. Ninguna organización debe sacar ventaja en perjuicio de la otra.

Para lograr una alianza eficiente se debe encontrar la mejor manera de satisfacer las necesidades de las organizaciones involucradas, para ello se formulan las siguientes interrogantes, ¿Cuáles son los objetivos de cada organización?, ¿Cuáles son los aspectos a incluirse en el acuerdo?, ¿Cuáles son las principales preocupaciones respecto a cada tema?, esta evaluación conjunta permitirá determinar los intereses y promover a una búsqueda de soluciones y superar los problemas más desafiantes de la negociación.

#### **5.8.5. Fondo financiamiento de emprendimientos**

Una vez que se tiene establecido la estrategia financiera de éxito, se debe establecer cuáles son las opciones para la financiación, para tomar una adecuada decisión se debe evaluar, que es lo más apropiado para la organización, lo práctico que resulte, y sobre todo los valores de la organización.

Con este análisis tratamos las siguientes opciones de financiación:

1. Con recursos de los donantes
2. Ingresos de cuotas, ventas de servicios, ofertas innovadoras.
3. Cuotas de afiliación
4. Inversiones en nuevas iniciativas
5. Inversiones para generar intereses
6. Campañas de inversión y recolectas por eventos especiales.
7. Control de gastos (ahorro y redistribución en otras actividades).

### 5.9. Esquema propuesta para captar recursos

#### RESUMEN DE LA PROPUESTA

##### 1. INFORMACIÓN

<b>Nombre del APLICANTE, dirección y detalles de contacto</b> (incluir número telefónico y dirección de correo electrónico)	Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura. Teléfono 2586-032 focimbabura@yahoo.es
<b>Representante Legal de la Organización</b> (Nombre y datos de contacto – teléfonos y dirección de correo electrónico)	Presidenta (Colocar nombre completo) Teléfono: xxxxxxxxx
<b>Primera persona de contacto para esta aplicación</b> (Nombre, cargo e información de contacto - teléfonos y dirección de correo electrónico)	Coordinador (Colocar nombre completo) Teléfono: xxxxxxxxx

**1.1. Experiencia previa trabajando (máximo media página)**

La Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura (FOCI), mediante una carta acuerdo de entendimiento con ChildFund Internacional ha trabajado en los últimos tres años con “2488 niñas y niños que cumplen con las condiciones de carencia exclusión y vulnerabilidad” (Childfund, 2015), mediante la implementación del programa de Educación Social y Financiera con enfoque comunitarios que aborda los siguientes módulos I Mi Mundo y Yo (Entendimiento y exploración personal); Módulo II Aprendiendo a vivir juntos (Derechos y responsabilidades); Módulo III ( Nuestros Recursos) Conciencia medioambiental, ahorro; Módulo IV Cultura Emprendedora (Planificación, Emprendimientos Sociales y financieros , en un primer proceso realizado en el año 2014 a través de una consultoría a implementarse en las comunidades de Pablo Arenas, Pimampiro, Chaltura, Azaya Norte, La Rinconada mediante profesionales capacitados en la Metodología realizaron la aplicación del programa con gran acogida por parte de niños y niñas, padres y madres de familia, y presidentes de las comunidades quienes autorizaron el uso de espacios comunitarios para los procesos de réplica, mientras que en la comunidad de Angochagua la aplicación se realizó a través de voluntarios comunitarios quienes eran los que replicaban los talleres con niños y niñas donde la participación de niños y niñas supero el número establecido de 60 participantes.

Esta experiencia conlleva a que el año 2015 se establezcan 5 clubes en 5 comunidades con el proceso de implementación a través de voluntarios comunitarios quienes se capacitaban una vez al mes y realizaban el proceso de réplica una vez a la semana, la intervención permitió contar con espacios físicos y tiempos de recreación, participación social/ciudadana, la mayor parte de niños y niñas quienes destinaban su tiempo para actividades domésticas y labores de agricultura y pastoreo, mediante la aplicación de talleres comunitarios dio la oportunidad de desarrollar actividades lúdicas y recreativas, tal como lo manifiesta en el Código de la Niñez y Adolescencia “**Art. 26.-** Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una vida digna. Este derecho incluye aquellas prestaciones que aseguren una alimentación nutritiva, equilibrada y suficiente, *recreación y juego.*” (Código de la niñez y adolescencia, 2014)

En este año mediante la ampliación de cobertura y la intervención en 13 comunidades con una participación que supera la meta planificada de 325 niños y niñas a 395 niños y niñas participantes en el programa, ha permitido brindar como resultado la forma dinámica, interactiva y lúdica donde permita la participación de la niñez, hermanos, familias y comunidad tal como lo señala en el DOMINIO 1: Niñas y niños y su relación familiar, espacios seguros en la comunidad mediante la Ruta 3: Relaciones positivas con sus compañeros y adultos, DOMINIO 3. Participación de niñas y niños, Niños y niñas son saludables y participan activamente en la vida comunitaria. El financiamiento durante el año 2016-2017 fue de 34.473.29 USD, ChildFund Aporto con 20.173,29\$, mientras que el aporte comunitario fue de 14.300\$ valorado en el uso de espacios, tiempo de los voluntarios en los procesos de réplica de 13 grupos, adecuación de espacios y mingas familiares; es decir el aporte comunitario es del 41 % del total del proyecto, lo que indica el involucramiento de la comunidad y promueve la sostenibilidad del mismo.

## 2. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA (*máximo 3 páginas*)

<b>Título del Programa</b>	Niños y niñas con participación activa en la familia y comunidad
<b>Categoría Temática</b>	Niñez de edad Escolar
<b>Monto requerido para la subvención solicitada en USD</b>	57398,88 USD
<b>Costo total de la propuesta</b>	74163,88 USD
<b>Área de implementación del programa</b>	16 parroquias de los cantones Ibarra, Antonio Ante, Urcuquí y Pimampiro
<b>Período de implementación del programa</b>	Octubre 2017 a Septiembre 2018.

### 2.1 Resumen del Programa

A partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible “Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” identificando las siguientes metas “Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las

niñas en todo el mundo. Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación” (Naciones Unidas, 2017) alineado dentro del Objetivo 2 del Plan Nacional del Buen Vivir “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.”

Además, la Constitución del Ecuador Sección Quinta Niñas, niños y adolescentes señala que “El Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, niños y adolescentes, y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; además tendrán derecho a su desarrollo integral, en un entorno familiar, escolar, social y comunitario de afectividad y seguridad, a tener una familia y disfrutar de la convivencia familiar y comunitaria y a la participación social.” (Constitución del Ecuador, 2008)

Dentro de la “Meta 11.8. Aumentar el porcentaje de personas que usan TIC al 50%, permite articular los programas de innovación participativa en el sector rural, en sistemas formales e informales, con acceso y uso de TIC” lo que conlleva a incrementar la cobertura de los servicios y fomentar el intercambio de conocimientos entre actores locales.

Continuar con la alfabetización digital de la población, capacitación de docentes en temas digitales, generación de contenidos educativos que fortalezcan el proceso de aprendizaje escolar y repotenciar la infraestructura escolar.

Bajo esta normativa legal nuestra propuesta está encaminada a la misión de la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura “Ayudar a niños y niñas que viven en condiciones de carencia, exclusión y vulnerabilidad a tener oportunidades, de mejorar sus vidas” (FOCI, 2016).

Bajo este panorama y durante este año 2017-2018 se va a direccionar el trabajo a niños y niñas entre 6 a 13 años quienes integran en el ámbito escolar y sientan las bases para el futuro desempeño social y profesional, por tal razón es importante brindar un ambiente que favorezca el desarrollo y aprendizaje que deben ser fortalecidos y replicados a otras familias, voluntarios comunitarios y comunidad, para lo cual presentamos los siguientes proyectos:

- ✓ Proyecto Educación Social y financiera, metodología centrada en el niño y

niña, siendo actor de su propio aprendizaje de manera lúdica como: sus derechos, inician con su primer ahorro, cultura de planificación y emprendimiento.

- ✓ Proyecto Familia y Comunidad, se enfoca el trabajo con madres, padres, cuidadores y cuidadoras de la niñez en la etapa escolar, cuyo contenido está enmarcado en las necesidades de desarrollo y crecimiento de niñas y niños.
- ✓ Proyecto tecnologías Creativas Scratch, Ecuador no es ajeno a las tendencias de la Sociedad de la Información vinculadas al sector educativo es un ámbito de creciente interés dentro de las políticas públicas y una necesidad para su implementación para ello este proyecto se enfoca en consolidar las buenas prácticas implementadas en el POA 2017 a través de la implementación de clubes Scratch en los centros de educativos y dos centros comunitarios.
- ✓ Proyecto Arte, juego y conocimiento, permite generar espacios comunitarios donde permita consolidar las buenas relaciones entre padres e hijos y comunidad mediante la recreación con contenidos de aprendizaje a través de la metodología la Naranja Científica realizada por el Grupo de Divulgación Científica Quinto Pilar y la metodología A jugar..

## 2.2 Proyectos que serán implementados

<b>Etapas</b>	<b>Proyecto Educación Social y Financiera</b>	<b>Proyecto Familia y comunidad</b>	<b>Proyecto Tecnologías creativas Scratch</b>	<b>Proyecto Arte, juego y conocimiento</b>
<b>Etapas de preparación</b>				
Identificación y cobertura	✓	✓	✓	✓
Socialización del proyecto	✓	✓	✓	✓
Planificación de temáticas a intervenir con otros socios	Concejos cantonales de protección de Derechos del Cantón Ibarra,	Distrito de Salud Ibarra y Antonio Ante, Concejos	Pasantes de la Universidad Técnica del Norte,	Pasantes de la Universidad Presidente Juntas Parroquiales

	Pimampiro, Urcuquí, Antonio Ante. Cooperativa CACMU, Esencia Indígena, Distrito de Educación de Ibarra y Antonio Ante	cantonales de protección de Derechos del Cantón Ibarra, Pimampiro, Urcuquí, Antonio Ante, Pasantes de la Universidad Técnica, Consejo de participación, Juntas de Protección, DINAPEN, Fiscalía	Directores de las unidades educativas y Directores Distritales de Ibarra, Antonio Ante, Pimampiro, Urcuquí.		
Selección y conformación del voluntariado	Voluntarios y madres guías de las comunidades.	Voluntarios comunitarios, pasantes de universidad	Movilizadores comunitarios, pasantes de universidad	Voluntarios comunitarios, pasantes de la universidad.	
Adquisición, equipamiento, instalaciones y material	✓	✓	✓	✓	
<b>Etapas de implementación</b>					
Capacitación al voluntariado	✓	✓	✓	✓	
Procesos de réplica	✓	✓	✓	✓	
Implementación de iniciativas formativas	Concurso de la mejor	En las comunidades	Club Cantonal de	Encuentros recreativos, y	

	iniciativa de ahorro por club.	s de Azaya, Tumbabiro, Pablo Arenas, La Rinconada, Natabuela, Monjas, Chuga, Shanshipamba, Mariano Acosta padres y madres de niños integraran las Defensorías comunitarias.	scratch en Urcuquí, Concurso de tecnologías creativas Urcuquí.	aprendizaje.	
	Cierre de proceso formativo	✓	✓	✓	✓
	<b>Etapa de monitoreo y evaluación</b>				
	Aplicación de encuestas para evaluar los conocimientos, actitudes y destrezas de los niños, niñas, padres y madres al inicio y fin de los proyectos	✓	✓	✓	
	Visitas, seguimiento y monitoreo	✓	✓	✓	
	Elaboración de informes.	✓	✓	✓	✓
	Consolidación y aplicación	✓	✓	✓	

de encuestas a niños y niñas de una población definida. (Monitoreo nivel 2)					
--	--	--	--	--	--

### 2.3 Beneficiarios del Programa (edad, sexo y comunidad/es)

*De acuerdo al Listado de niños y niñas afiliados de la Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura del mes de mayo la población universal es 2286 niños y niñas entre 6 a 13 años, de los cuales 1153 de género femenino y 1133 género masculino se considera un 30% de participantes NO afiliados. (685)*

*El porcentaje de niños afiliados que participarán en los proyectos es del 100%*

Village	Parroquia	Afiliados	Educación social y Financiera	Scratch	Arte, juego y conocimiento	%	Familia Comunitaria (Padres madres familia)
<b>IBARRA</b>	AZAYA	217	50		167	23%	20
	ANGOCHA						
	GUA	189	75	20	114	50%	20
	CARANQUI	40		20	40	50%	
	LA ESPERANZA	38		20	38	53%	
	EL ABRA	25	25		0	100%	15
	San ANTONIO	194	60		134	31%	30
<b>ANTONIO ANTE</b>	IMBAYA	68	25	20	43	66%	15
	NATABUELA	172	50	20	122	41%	20
	CHALTURA	81	25	40	56	80%	20
	ANDRADE MARIN	191	50	40	141	47%	20
	SAN JOSE	89	50		39	56%	
	URCUQUI	6			6	0%	
<b>URCUQUI</b>	TUMBABIRO	66	25	20	41	68%	15

	PABLO ARENAS	51	25	20	26	<b>88%</b>	15	
	CAHUASQUI	40	25	20	15	<b>113%</b>	20	
	1318 SAN BLAS	33	25	20	8	<b>136%</b>	20	
	SAN BLAS	73		40	73	<b>55%</b>		
<b>PIMAMPIRO</b>	PIMAMPIRO	293	50	20	243	<b>24%</b>	20	
	CHUGA	102	25	20	77	<b>44%</b>	15	
	MARIANO ACOSTA	127	50	20	77	<b>55%</b>	30	
	SIGSIPAMBA	123	25		98	<b>20%</b>	10	
	PIMAMPIRO RURAL	68		20	68	<b>29%</b>		
<b>TOTAL</b>		2286	660	380	1263	<b>23%</b>		305

*Tabla de Cobertura Proyectos 1*

## **2.4 Rol de la comunidad**

### *Proyecto Educación Social y financiera*

#### ***Etapa de preparación***

1. Involucramiento de líderes y dirigentes locales de las comunidades de Andrade Marín, Natabuela, Chaltura, Imbaya, El Rancho, el Cercado, Soles, Azaya, Angochagua, Irugincho, San Blas, Pablo Arenas, Cahuasquí, Pimampiro, Mariano Acosta, Chuga, Sigsipamba.
2. Articulación con organizaciones como Ministerio de Educación, Concejos cantonales de protección de derechos.
3. Proceso de coordinación de espacios comunitarios con presidentes de las comunas, barrios, presidentes de las juntas parroquiales, Ministerio de Educación, Concejos cantonales de protección de derechos, Ministerio de Salud.

#### ***Etapa de implementación***

4. Proceso de legitimidad y reconocimiento de la labor de los “voluntarios de protección de la niñez”, comités de salud, voluntario de cada uno de los

proyectos a implementarse en las comunidades mediante una asamblea comunitaria por presidentes de las Comunas y Juntas Parroquiales.

5. Capacitación a niños, niñas, madres y padres de familia, voluntarios y voluntarias a través de profesionales del Ministerio de Salud, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Concejos Cantonales de Protección de Derechos.

#### ***Etapas de monitoreo y evaluación***

6. Proceso de veeduría ciudadana y control social a través de padres y madres de familia, niños y niñas de las comunidades donde se intervendrán los proyectos como vigilantes de sus derechos.

7. Informe de gestión de actividades por parte de la comunidad.

### **2.5 Componente de Innovación**

#### **Proyecto Educación Social, educación Financiera**

- Se implementará en un tiempo de 6 meses iniciando con el Módulo II Aprendiendo a vivir juntos (Derechos y responsabilidades) la intervención se realizará mediante un proceso de capacitación a voluntarias a cargo de los Concejos cantonales de protección de derechos.
- Módulo IV Cultura Emprendedora (Planificación, Emprendimientos Sociales y financieros) se intervendrá mediante las buenas prácticas de la Caja de Ahorro del Mercado Amazonas, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas mediante capacitaciones a voluntarias, podrán realizar el proceso de réplica en las comunidades.
- Los Clubes de niños y niñas intervendrán en los espacios de las Unidades Educativas mediante los clubes de danza, teatro, pintura, fútbol.
- Los niños y niñas de las comunidades formaran una red de niños y niñas con actoría social e incidencia en sus comunidades como representación de grupos prioritarios.
- Se incorporará en las guías de sesión actividades de lectoescritura, escritura, matemáticas con talleres dirigidos a niños y niñas con una capacitación a padres y madres de familia.

### **Proyecto Familia y comunidad**

- Se trabajará la primera Unidad de la metodología del Programa de Formación Familiar con los padres de los niños participantes del programa Educación Social y Financiera.
- Fortalecimiento del programa en temas de derechos, mediante convenio con el Concejo Cantonal de derechos de los cantones Ibarra, Antonio Ante, Urcuquí y Pimampiro.
- Se incluirá el tema sobre Desarrollo Socio emocional y desarrollo físico, dirigido a padres de familia, mediante convenio con el Ministerio de Educación y Ministerio de Salud.
- Se realizará el control Odontológico a niños y niñas participantes del programa, mediante convenio con el Ministerio de salud.
- Se incorporarán actividades de lectoescritura, matemáticas y lectura en la Unidad de Desarrollo Intelectual creativo, compartidas entre padres e hijos en espacios comunitarios y en el hogar.
- Padres y madres de familia de las comunidades de Azaya, Tumbabiro, Pablo Arenas, La Rinconada, Natabuela, Monjas, Chuga, Shanshipamba, Mariano Acosta participarán en el proyecto de “defensorías comunitarias”.

### **Proyecto Tecnologías creativas Scratch**

- Se implementará el programa en las unidades Educativas bajo a un previo acuerdo entre los directores de las unidades educativas y/o Directores Distritales de Educación.
- Se conformará “2 clubes de tecnología” en centros de computó comunitarios Natabuela y la Magdalena, mediante el apoyo de estudiantes de la Universidad técnica del Norte con quienes se fortalecerán las guías de sesión con contenido metodológico y pedagógico.
- El proceso de réplica se realizará con pasantes de la Universidad Técnica del Norte y/o movilizados comunitarios quien debe tener un perfil requerido conocimiento y manejos de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

- Se establecerá un “Club cantonal de tecnologías” en la Asociación de Urcuquí, después del proceso de implementación en las unidades educativas.
- Se realizará un concurso de tecnologías con otras organizaciones, escuelas privadas y públicas con el aporte del Ministerio de Educación y Universidad Técnica del Norte.

### **Arte, juego y conocimiento**

- Se realizará 1 actividad recreativa en las comunidades, mediante actividades del programa A jugar y la metodología “la Naranja Científica”, realizada por el Grupo de Divulgación Científica Quinto Pilar.

### **Articulación auspicio**

- Se capacitará al voluntariado por parte de los movilizadores comunitarios sobre el uso y aplicación del Cuadernillo programático de auspicio.

## **2.6 Objetivos específicos del programa**

1. Establecer 17 clubes de niños y niñas del Proyecto Educación Social y Financiera, mediante procesos de capacitación en planificación, ahorro, conocimiento personal y cultura emprendedora, durante 6 meses, en las zonas de intervención de la FOCI.
2. Desarrollar conocimientos en 305 padres y madres de niños y niñas en edad escolar mediante la aplicación del Programa de Formación familiar que les permita proteger el desarrollo integral y sus derechos en las comunidades de intervención de la FOCI, durante los meses julio 2017 junio 2018.
3. Promover 16 espacios educativos, que permitan fortalecer las capacidades de imaginación, razonamiento, pensamiento crítico en niños y niñas de 6 a 13 años, mediante la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación de las zonas de intervención de la FOCI durante 5 meses.
4. Generar 17 espacios comunitarios, que permitan fortalecer relaciones positivas y

asertivas entre pares, mediante la implementación de actividades lúdicas y de aprendizaje, durante el período vacacional del niño y niña en las zonas de intervención de la FOCI en los meses de Julio y agosto.

## **2.7 Resultados esperados del programa**

1. 660 niños y niñas cuentan con habilidades de vida para enfrentar la violencia y sus efectos nocivos, resilientes y participando en relaciones positivas con sus pares y adultos.
2. 305 padres y madres de niños y niñas en edad escolar desarrollan conocimientos sobre el desarrollo integral del niño y niña, mantienen relaciones positivas entre sus hijos y proveen entornos familiares y comunitarios que cuentan con mecanismos de protección basados en la comunidad y que facilitan la participación ciudadana y el ejercicio de los derechos.
3. 20 padres y madres integrarán el proceso de capacitación de defensorías comunitarias en las comunidades de Azaya, Tumbabiro, Pablo Arenas, La Rinconada, Natabuela, Monjas, Chuga, Shanshipamba, Mariano Acosta.
4. 380 niños y niñas desarrollarán conocimientos en tecnologías creativas y uso adecuado del programa Scratch como método de enseñanza – aprendizaje.
5. 1626 niños y niñas participarán en actividades de uso del tiempo libre junto a sus padres y hermanos.

## **2.8 Personal involucrado en el programa (equipo de trabajo)**

El proyecto tendrá como apoyo al siguiente equipo de trabajo:

- En el proyecto de Educación Social y Financiera se trabajará con 34 voluntarios o voluntarias.
- En los talleres del proyecto Familia y comunidad, se trabajará con 17 voluntarias de las comunidades y se contará con el personal médico de los sub centros de salud de los Distritos de salud 10D01 y 10D02, (cantones Ibarra, Antonio Ante, Urcuquí y Pimampiro), Ministerio de educación y 11

movilizadores.

- En el proyecto tecnologías creativas se trabajará con 38 pasantes de la universidad técnica del norte y 11 movilizadores comunitarios y 10 voluntarios comunitarios.
- Se contará con un técnico de programas, para el proceso de implementación de los proyectos planteados.
- Un equipo de 11 movilizadores comunitarios apoyarán el proceso de capacitación a Facilitadores y la logística para su implementación.
- Además, se considerará el contrato de una auxiliar para el proyecto de Etapa de vida durante 4 meses por periodo de maternidad de la Técnica de etapa de vida 2

El personal de Movilizadores comunitarios y técnico mencionado, conoce el territorio y tiene experiencia en la implementación de programas y proyectos de niños y niñas en edad escolar a nivel comunitario durante los 3 últimos años.

La estrategia de involucramiento del voluntariado, estará basada en la selección (que cumpla el perfil requerido y sea elegida entre el grupo de participantes), capacitación (de acuerdo a la metodología y su disponibilidad de tiempo) e implementación (de acuerdo a la realidad del grupo y comunidad y que esté vinculada a procesos de acompañamiento). Los pasantes y profesionales deberán tener conocimiento en los proyectos a implementarse previos a una planificación de actividades y socialización de proyectos.

## 2.9 Monitoreo y Seguimiento

<i>Sistema de monitoreo seguimiento y Evaluación</i>			
<i>Dimensiones</i>	<i>Monitoreo</i>	<i>Seguimiento</i>	<i>Evaluación</i>
<i>Temporal</i>	<i>Mensual</i>	<i>Mensual</i>	<i>Fin del proceso</i>
<i>Base</i>	<i>Encuestas monitoreo nivel 2</i>	<i>Aplicación de CAPS Iniciales y finales en cada proyecto a implementarse</i>	<i>Resultados del Monitoreo</i>
<i>Referencia</i>	<i>Indicadores de</i>	<i>Número de</i>	<i>Indicadores de</i>

	<i>desempeño</i>	<i>participante en cada uno de los proyectos</i> <i>Número de réplicas en cada proyecto</i>	<i>desempeño</i>
<i>Enfoques</i>	<i>De participación y cumplimiento</i>	<i>Comunitario</i>	
<i>¿Quién?</i>	<i>Directivo y Técnico</i>	<i>Voluntarios, pasantes,</i>	<i>CAPS iniciales y finales a voluntarios y pasantes.</i>

### **1.9 Indicadores de desempeño**

- 1.- 660 Niños y niñas afiliados desarrollan habilidades y destrezas para la vida y participan en el programa de Educación Social y Financiera mediante la realización de 195 talleres en 17 comunidades hasta junio del 2018.
- 2.-304 padres y madres de familia participando en el proyecto Familia y comunidad en la realización de 10 talleres en 16 comunidades hasta junio 2018.
- 3.- 20 padres y madres de familia conformando la red de protección de Derechos de las comunidades de: Azaya, Tumbabiro, Pablo Arenas, La Rinconada, Natabuela, Monjas, Chuga, Shanshipamba, Mariano Acosta durante el proceso de implementación del Proyecto “Defensorías Comunitarias” hasta junio 2018.
- 4.- 380 niños y niñas con competencias de uso seguro de tecnologías de la información y comunicación participan en 24 talleres hasta junio 2018
- 5.- 1626 niños y niñas desarrollan en 21 comunidades una actividad recreativa y conocimiento durante el mes de julio y agosto del 2017.

### **2.10 Sostenibilidad**

**Proyecto de Educación social y financiera.** - La propuesta tiene sostenibilidad debido a que responde a las necesidades comunitarias y existe el involucramiento de los actores locales, para lo cual se desarrollarán reuniones con socios estratégicos:

Sociedad civil: El voluntariado comunitario, quien aplicará los proyectos en la comunidad, involucramiento de los directivos de las comunidades, asociaciones y “voluntarios de protección de la niñez”.

**Entidades Privadas:** Caja de Ahorro del Mercado Amazonas, Cooperativa de Ahorro y Crédito Mujeres Unidas

Gobiernos descentralizados: Ministerio de Educación, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Concejos cantonales de protección de derechos de los cantones de Antonio Ante, Ibarra, Pimampiro y Urcuquí con el fin de apalancar recursos económicos, técnicos, además del uso de espacios comunitarios.

**Proyecto Familia y Comunidad.** - La propuesta demuestra sostenibilidad ya que se integra un trabajo conjunto entre padres y niños y de las comunidades.

Sociedad civil: Voluntariado comunitario, involucramiento de los directivos de asociaciones y “voluntarios de protección de la niñez”.

Gobierno desconcentrado: Universidad Técnica del Norte, quien aportará mediante convenio con estudiantes de vinculación con la comunidad.

Gobiernos Descentralizados: Ministerio de Salud y Educación, Gobiernos Autónomos Descentralizados, Concejos cantonales de protección de derechos de los cantones de Antonio Ante, Ibarra, Pimampiro y Urcuquí con el fin de apalancar recursos económicos, técnicos, además del uso de espacios comunitarios.

**Proyecto Tecnologías creativas Scratch.** -Será sostenible, mediante suscripción de convenios con instituciones de educación superior, que permita contar con el recurso físico y técnico, en el área de tecnologías, mismos que serán facilitadores en algunas comunidades de intervención.

Sociedad Civil: Algunos voluntarios comunitarios permitirán aplicar el proyecto en territorio, el involucramiento de los directivos de asociaciones y “voluntarios de protección de la niñez” en procesos de convocatorias, el seguimiento y monitoreo en de los proyectos de intervención.

Gobierno desconcentrado: Universidad Técnica del Norte, quien aportará mediante convenio con estudiantes de vinculación con la comunidad.

Gobiernos desconcentrados: Ministerio de Educación, Gobiernos Autónomos Descentralizados

**Proyecto Arte, juego y conocimiento**

Sociedad Civil: El voluntariado comunitario permitirá aplicar el proyecto en territorio,

involucramiento de los directivos de asociaciones y “voluntarios de protección de la niñez” en procesos de convocatorias.

Gobierno Descentralizado: Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales y urbanos.





<b>Proyecto Arte , juego y conocimiento</b>	Identificación y cobertura	X					X										
	Socialización del proyecto	X					X										
	Planificación de temáticas a intervenir con socios	X					X										
	Selección y conformación del voluntariado	X					X										
	Adquisición, equipamiento, instalaciones y material		X					X									
	Capacitación al Voluntariado	X						X									
	Procesos de réplica	X	X					X	X								
	Implementación de iniciativas formativas	X	X					X	X								
	Elaboración de informes		X						X								
<b>TOTAL DEL COSTO DEL PROGRAMA</b>																<b>74163,88 USD</b>	

#### 4. PRESUPUESTO (A estructurar por la organización de acuerdo a los tiempos)

Elaborado por autora con el apoyo equipo técnico FOCI

## **5.10. Impactos de la propuesta**

### **5.10.1. Impacto económico**

El impacto económico se ve reflejado en la vinculación con otros pares e instituciones públicas y privadas, para el desarrollo de propuestas sostenibles generando trabajo conjunto, el crecimiento de las organizaciones de segundo grado a nivel comunitario se ha incrementado con procesos administrativos y contables técnicos que garantizan transparencia, sostenibilidad técnica y financiera, todo esto a través de convenios de cooperación en donde se consideren valores dentro de los presupuestos participativos de las instituciones aliadas para el desarrollo de actividades programáticas en beneficio de las comunidades locales y de los sectores más vulnerables.

### **5.10.2. Impacto empresarial**

En lo empresarial el impacto se visualiza con la formulación de estrategias que permitan generar sistemas de planeación, sistematización, monitoreo y evaluación, además el cuantificar los servicios de las organizaciones comunitarias favorece en la incidencia de la gestión participativa del desarrollo local, sobre todo con la inserción en las dinámicas del entorno en donde desarrollan su actividad económica.

### **5.10.3. Impacto organizacional**

En tanto el impacto organizacional en relación a la propuesta promueve el trabajo con socios estratégicos produciendo mejores resultados, promueve el establecimiento de reglas del juego claras para cualificar la participación, tomar decisiones y construir escenarios vinculantes en la comunidad para que los involucrados participen de manera pertinente.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Durante algunas décadas las organizaciones no gubernamentales en el país, han buscado incidir sobre las políticas y acciones con el propósito de resolver problemas de educación, salud, y otras competencias que en la actualidad han sido retomadas por el Estado, por lo tanto su trabajo ahora se enfoca en generar iniciativas que permita a los beneficiarios mejorar su calidad de vida, en el caso de ChildFund International sus recursos los enfoca a la protección de los derechos de los niños, niñas adolescentes y jóvenes, sus recursos económicos son invertidos únicamente para cumplir este objetivo.
- Del análisis realizado, se determina que existen limitaciones por parte de la ONG, con respecto al manejo de las áreas administrativa y financiera, la mayoría de los lineamientos para el manejo económico son definidos por esta entidad, por lo tanto el desempeño gerencial o de coordinación está limitado a cumplir con estos requerimientos.
- A esto se suma que los dirigentes de la organización son personas que a pesar de poseer un gran nivel de compromiso social, no han recibido una capacitación específica en administración, finanzas, gestión y otros temas relacionados que les permita un adecuado manejo e interpretación de la información entregada por el equipo técnico para la toma decisiones.
- Las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro financiada por ChildFund Internacional, no cuentan con una planificación de financiamiento a largo plazo, al recibir

fondos en función de una planificación revisada y aprobada, los gastos no pueden ser otros que los considerados en el plan operativo, esto les impide que tengan autonomía financiera y más aún tomar decisiones sobre cómo generar e invertir sus recursos.

- Se ha podido determinar que las organizaciones de acuerdo a su experiencia de trabajo han adoptado algunas buenas prácticas, una de ellas es el intercambio de saberes entre organizaciones que mantienen fines comunes, esto les ha permitido contribuir al cumplimiento de sus objetivos y mejorar las condiciones de vida de sus comunidades, el establecer redes y alianzas con socios estratégicos, se ha convertido en una estrategia de trabajo conjunto en donde los beneficiarios no solo serán los considerados dentro del ámbito del proyecto o programa, además se podrá ampliar el campo de acción y evitar el duplicar esfuerzos.
- Por tanto, el Cuadro de Mando Integral planteado en el presente documento se considera como un instrumento de gestión muy útil para este tipo de organizaciones, el cual permite un análisis conjunto de los indicadores para la consecución de los objetivos e identifica las relaciones causa – efecto que originan los resultados obtenidos, sin embargo a pesar de haber analizado las cuatro perspectivas tradicionales tales como financiera, social, socio y/o beneficiario y conocimiento y aprendizaje, cada organización de segundo grado sin fines de lucro desarrollará su propio modelo que depende de su misión y de su estrategia.
- Se ha desarrollado un esquema de propuesta para captar recursos adicionales, sin embargo los datos y temas estarán en función de los requerimientos de la entidad financiadora, se recomendaría partir de un diagnóstico para que cada organización vaya trabajando en desarrollar sus capacidades y así generar un modelo de gestión adecuado y sobre todo relacionado con el contexto de la comunidad de intervención.

## RECOMENDACIONES

- A las organizaciones de segundo grado sin fines de lucro financiadas por ChildFund International se les propone dar un nuevo enfoque a los servicios prestados que les permita generar ingresos, buscando la mejor estrategia sostenible de manera que encaje con su capacidad y habilidades, puede por ejemplo cobrar cuotas por sus servicios de formación y capacitación, vender publicaciones en lugar de regalarlas, crear un negocio que crezca a partir de un trabajo de desarrollo con el ánimo de lucro que deberá ser evaluado como desarrollo organizativo, invertir determinados fondos para ganar intereses, cualquier alternativa empleada por la organización debe considerar la capacidad de gastar de forma rentable y el costo eficiente.
- Diversificar las fuentes de financiamiento, cuanto más autosuficiente económicamente sea la Federación, más probabilidad tiene de acabar dependiendo de la financiación de donantes, buscar donantes potenciales locales públicos o privados sobre todo del sector empresarial que le permita obtener acción inmediata en el desarrollo de las actividades programáticas, usar los fondos de los nuevos donantes para dar un nuevo enfoque financiero como una inversión inicial, un fondo para el desarrollo de la capacidad para ayudar a desarrollar estrategias sostenibles.
- Reforzar los conocimientos en contabilidad y administración de proyectos a los representantes y dirigentes de las organizaciones financiadas por ChildFund International, contribuirá a generar nuevas competencias del personal comunitario, con el desarrollo de herramientas de monitoreo y control para dar seguimiento a las actividades ejecutadas por su equipo de trabajo y evaluar el cumplimiento de los lineamientos establecidos sobre todo en la administración de nuevos recursos, esto permitirá que la organización mejore

los niveles de ejecución y fortalezca sus capacidades, trabaje en transparencia y agregue valor al trabajo social que realiza.

- Buscar nuevas alternativas de financiamiento y apoyo económico del gobierno, sobre todo para desarrollar planes sociales en donde exista un objetivo en común de manera que se evite duplicar esfuerzos en un mismo objetivo.
- Fortalecer la colaboración entre todos los agentes comprometidos, reforzar las relaciones estructuras y mecanismos de comunicación y cooperación entre los implicados en voluntariado e incorporar redes de trabajo en el ámbito nacional e internacional.
- Las OSG sin fines de lucro deben mejorar la comunicación, mientras más informados estén los donantes sobre los logros conseguidos por su aporte económico, más interesados se mantendrán en seguir otorgando su contribución en beneficio de quien más necesita; ahora con todos los avances tecnológicos se facilita este trabajo, claro está que se deben establecer los mecanismos de protección para que esta información se la adecuada.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Arbaiza, F. L. (2013). *Administración y organización Un enfoque contemporáneo*. México: Cengage Learning.
- Alvear, R.C. (2004), *Capital Social: Organizaciones de Segundo Grado como vínculo de la comunidad para acceder a nuevos recursos en el cantón Colta*, FLACSO.
- Amat, J. (1996). *El Control de gestión, perspectiva de la dirección*. Editorial Gestión 2000. 27-270.
- Bascones, R. H. (2004). "Propuesta de un modelo integral para la evaluación y gestión de ONG." *Revista Española de Financiación y Contabilidad*: 245-249.
- Bossio, J. (2007). *Sostenibilidad de proyectos de desarrollo con nuevas tecnologías el caso de la organización de regantes y su sistema de información*. Revista *The Journal of Community Informatics*.
- Campistrous, L., & Rizo, C. (1998). *Indicadores e investigación educativa*. Soporte magnético, La Habana.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T, (2007). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas* (1ra. ed). Madrid: Pearson Educación. S.A.
- Carlo, C, Vacallanos, G, & Téllez, E, (2005). *Desarrollo Económico Local una Visión en Construcción* (1ra. ed). La Paz Bolivia: Edobo
- Carroll, T. F. (2002). *Construyendo capacidades colectivas*. Quito: Codenpe Prodepine-Proyecto de desarrollo de los pueblos indígenas y negros del Ecuador.

- Chavéz, S. (2015). *Modelo de Gestión Administrativo Financiero para el Instituto Tecnológico Superior Liceo Aduanero de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Año 2014*. Ibarra: Universidad Técnica de Norte.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Cropper, J & Berg, E. (2010). *Guía para el PMD PRO*. EEUU.
- Ecuador. Junta Directiva de M&E de ChildFund, (2012). *Plan de Monitoreo y Evaluación*. EE.UU.
- Ferrer, L. G. (2014). "La responsabilidad social aplicada al modelo de gestión cultural, organizacional y estratégico en los sectores público y privado."
- Flyvbjerg, B. (2006), "Five Misunderstandings about Case Study Research". En: *Qualitative Inquiry*, Vol.12:2, California, Sage.
- Fuentes, P. J. (2007). *Las Organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de la Información Financiera*. *Revista Española del Tecer Sector /Nro.6 , 13*.
- Fundació, f. h. (2005). *Cuadro de mando integral. Unidades del conocimiento*, 7.
- Gavilán B.,Guezuraga N. & Beitia P. (2008). *Guía Básica para la Gestión Económico-Financiera en Organizaciones no Lucrativas*. Biskaia: Berekintza.
- Gil, L. N. M. (2014). "El recurso hídrico en el cultivo de papa: implicaciones socioculturales y ambientales." *Trabajo Social* 16(16): 205-219.
- Gómez, M. C. (2006). *El Marketin como herramienta para gestión en las Organizaciones no Gubernamentales Ambientales de Venezuela*. Málaga: Universidad de Málaga.

- Gonsalves, J. F., et al. (2001). "Estimados lectores." *Revista de Agroecología* 17(3).
- Gottret, M. V., et al. (2000). *Sistemas de apoyo para el desarrollo empresarial rural: justificación, conceptos y una propuesta metodológica*, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. Cali, CO.
- Gutiérrez, J., et al. (2006). "Educación para el desarrollo sostenible: evaluación de retos y oportunidades del decenio 2005-2014." *Revista Iberoamericana de Educación* (40): 25-69.
- Hernández, S, & Pulido, A, (2011). *Fundamentos De Gestión Empresarial* (1ra. ed). México: McGraw.Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, C. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos* (5ta. ed). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia San José
- Hidalgo, L, Polo, A, & Tonello, J. (2009). *Administración Aprender y Actuar* (1ra. ed). México: Ediciones Granica S.A. Enfoque de Economía Solidaria. (Módulo II).
- Hitt, M. Black, S. y Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Lozada J. (2014). *Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria*. Quito: Cienciamérica, Nro.3.
- Martínez, L. (1997). "El desarrollo sostenible en el medio rural." *FLACSO*, N.

- Martínez, M. A. (2014). Bases para la formulación de un modelo de gestión para la sostenibilidad de la estructura ecológica principal de Santiago de Cali [recurso electrónico].
- Martínez, V. L. (2006). Las organizaciones de segundo grado como nuevas formas de organización de la población rural. Buenos Aires: La construcción de la democracia en el campo latinoamericano de Grammont, Humbert. C.. CLACSO.
- Miranda, T., et al. (2007). "El Desarrollo sostenible: Perspectivas y enfoques en una nueva época." *Pastos y Forrajes* 30(2): 1-1.
- Norton, David P., Kapla Robert. S. "El cuadro de Mando Integral Harvard Business School "Press, Grupo Planeta (GBS), 2009 DOI:8498750482, 9788498750485. 350 pages
- Norton, R. D. and A. Angel (2009). Estrategia agropecuaria: retomando el camino hacia la competitividad, Documento base para la estrategia quinquenal.
- Ozuna, B. A. (2011). La importancia de la Gestión Financiera para proyectos Ecoturísticos. *Revista el Buzón de Pacioli*, Número 73. Julio-Septiembre 2011.
- Pérez J. & Gardey A. Definición de: Definición de ONG Publicado: 2009. Actualizado: 2013. (<http://definicion.de/ong/>)
- Pérez, P. J. (2008). Definición de metodología. Definición de.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). Administración. Pearson Educación.
- Rueda, I & Idrobo, P. (2007). Curso taller de Mejoramiento de Procesos. PUCE

- Rueda, I. (2011) Trabajo de tesis Estructuración de un manual de procesos para el mejoramiento en la administración de los recursos humanos de la Fundación Libertad, igualdad y fraternidad (FUNLIF) del DM. de Quito.
- Sepúlveda, S., et al. (2002). Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible en espacios territoriales, IICA, San José (Cosa Rica).
- Sen, A. (2001) Nuevo examen de la desigualdad. Alianza, Madrid.
- Senplades. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. Objetivo 8. Quito.
- Sierra, V., & de Zayas, C. Á. (1998). Metodología de la investigación científica. Santiago de Cuba: Centro de Estudios de Educación Superior " Manuel F. Gran", Universidad de Oriente.
- Silisqui Flores, P. L. (2011). Método delphi. Revista de Actualización Clínica Investiga, 10, 495.
- SUIOS, (2015). Reglamento de organizaciones sociales. Decreto Ejecutivo 739. RO 570 del 21 de agosto 2015.
- Tarziján, J. (2008). Fundamentos de Estrategia Empresarial. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Valle, L. M. (2003). "Los nuevos modelos de intervención sobre la sociedad rural: de la sostenibilidad al capital social." Estado, etnicidad y movimientos sociales en América Latina: Ecuador en crisis: 129-157.
- Weston, B. (2012). Gerencia Financiera. Bogotá: Norma.

## LINKOGRAFÍA

Constitución de la República del Ecuador, Publicada en el Registro Oficial 449 de 22 de octubre de 2008, Disponible en: [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec), 10 de julio de 2011.

Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 115 de 20 de abril de 2010, Disponible en: [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec), 15 de julio de 2011.

Reglamento de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. Decreto ejecutivo 982 publicado en el Registro Oficial No. 311 del 08 de abril de 2008. Disponible en: [www.lexis.com](http://www.lexis.com). 15 de mayo de 2011.

Reglamento Sistema Unificado Información de Organizaciones Sociales. Decreto ejecutivo 739 publicado en el Registro Oficial No. 570 de 21 de agosto de 2015, Disponible en: <http://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Decreto-Ejecutivo-739-Reglamento.pdf>

<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Rodriguez Raul, Elementos de la Gestión Administrativa Publicado el 15 de octubre del 2015 en: <https://es.slideshare.net/RaulRodriguez48/elementos-de-la-gestin-administrativa>

Nunes Paulo, Ciencias económicas y comerciales, consultado el 25 de abril del 2017 en: <http://knoow.net/es/category/cieeconcom/gestion/>

Entremundos, Sostenibilidad en los proyectos de desarrollo revisado en julio 02 del 2017 en <http://www.entremundos.org/databases/New%20Training%20Manuals/Sostenibilidad%20en%20los%20proyectos%20de%20desarrollo.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1. Modelo de Encuesta para empleados de las Federaciones



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA  
FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DE  
IMBABURA



### Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo cualificar las capacidades de las organizaciones de segundo grado y las alianzas que promueven procesos de gestión administrativa y financiera para fortalecer las organizaciones comunitarias.

Marque con una X la respuesta que usted considere la correcta.

- ¿La Organización cuenta con los siguientes componentes de infraestructura básica, adecuada para el trabajo que desarrolla?

Edificio (con equipamiento)

Sistemas de transporte

La banca

Sistemas de información

Servicios de emergencia

Sistemas de salud pública

Otros .....

- ¿La Organización dispone de herramientas y equipos adecuados y modernos para el cumplimiento de sus actividades?

SI

NO

3. ¿La Organización cumple con los programas, proyectos o servicios en el período establecido?

SI  NO

4. ¿Existe por parte de la organización el interés en resolver los problemas e inquietudes de los beneficiarios directos?

SI  NO

5. ¿Los directivos de la organización comunican a los beneficiarios de los servicios cuando concluye la ejecución del programa, proyecto o servicio?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

6. ¿El desempeño de los directivos dentro de la organización transmite confianza a sus beneficiarios?

SI  NO

7. ¿Existe cor  por parte de los directivos  la organización hacia los clientes/beneficiarios?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

8. ¿Cómo trabajador siente seguridad de los servicios que realiza la organización?

SI  NO

## Anexo 2 Modelo de Encuesta para Coordinadores de las Federaciones



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE INSTITUTO DE POSTGRADO



#### ENCUESTA APLICADA AL COORDINADOR DE LA FEDERACIÓN DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DE IMBABURA

##### Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo cualificar las capacidades de las organizaciones de segundo grado y las alianzas que promueven procesos de gestión administrativa y financiera para fortalecer las organizaciones comunitarias.

Marque con una X la respuesta que usted considere la correcta.

1. ¿La Organización cuenta con los siguientes componentes de infraestructura básica, adecuada para el trabajo que desarrolla?

Edificio (con equipamiento)

Sistemas de transporte

La banca

Sistemas de información

Servicios de emergencia

Sistemas de salud pública

Otros .....

2. ¿La Organización dispone de herramientas y equipos adecuados y modernos para el cumplimiento de sus actividades?

SI

NO

3. ¿La Organización cumple con los programas, proyectos o servicios en el período establecido?

SI

NO

4. ¿Existe por parte de la organización el interés de resolver los problemas e inquietudes de los beneficiarios directos?

SI

NO

5. ¿Los directivos de la organización comunican a los beneficiarios de los servicios cuando concluye la ejecución del programa, proyecto o servicio?

Nunca

Casi nunca

Algunas veces

A menudo

Siempre

6. ¿Según su criterio se deben mejorar las políticas y procedimientos de la Federación?

SI

NO

7. ¿Considera las entidades del sector público implican y participan activamente en la gestión administrativa y financiera de la organización?

Nunca

Casi nunca

Algunas veces

A menudo

Siempre

8. ¿La información financiera de la Federación es pública y accesible para los diferentes grupos de interés relacionados con la organización?

Nunca

Casi nunca

Algunas veces

A menudo

Siempre

9. ¿La Federación aplica criterios de economía (menor coste posible), eficacia (mayor grado de cumplimiento de los objetivos) y eficiencia (alcanzar los mayores resultados posible con el menor coste) en el desarrollo de sus actividades, proyectos y /o programas?

Nunca

Casi nunca

Algunas veces

A menudo

Siempre

10. ¿La organización cuenta con un sistema contable que permita un adecuado registro de sus movimientos económicos en base a los principios y normas contables generalmente aceptadas?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

11. ¿Los directivos de la Federación tienen en cuenta la información que aportan los estados financieros finales a la hora de tomar decisiones operativas y de carácter estratégico?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

12. ¿Las personas responsables del proceso contable estiman y conocen el coste económico de cada proyecto o programa?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

13. ¿Cómo directivo de la organización analiza las causas y consecuencias de las variaciones entre lo presupuestado y lo realmente gastado?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

14. ¿Utiliza indicadores de carácter económico para analizar y evaluar la situación económico-financiera de la organización?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

15. ¿Se plantean indicadores para analizar y evaluar el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

16. Realiza análisis de viabilidad financiera de los programas y proyectos de la Federación?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

17. ¿Dentro de la gestión de la Federación se establecen estrategias de captación y/o diversificación de fondos para favorecer la sostenibilidad económica de los programas y proyectos?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

18. ¿La Federación identifica sus necesidades de financiación y analiza las alternativas o vías de financiación más acordes a sus necesidades financieras: financiación propia (cuota de personas socias, cuota por prestación de servicios, donaciones, etcétera) y/o financiación ajena (subvenciones y/o ayudas económicas, patrocinio, auspicio, colaboración de empresas privadas, entre otras)?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

19. ¿La organización confecciona su presupuesto anual realizando previamente una estimación de inversiones y gastos y una estimación de ingresos?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

20. ¿Conoce el nivel de liquidez de ese período y actúa en base al déficit o superávit del flujo de fondos?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

21. ¿La Federación cuenta con un sistema de control interno de la información financiera que le permita ordenar los documentos en base al proyecto, programa o servicios así como encontrarlos de forma rápida y sencilla una vez hayan sido archivados?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

22. ¿Cuenta y utiliza habitualmente herramientas de previsión y planificación financiera?

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

23. ¿Cree usted que la formulación de estrategias de sostenibilidad puede lograr eficiencia en la gestión financiera?

SI  NO

24. ¿Qué aspectos considera usted deben constar en la formulación de estrategias de sostenibilidad?

- Organización estructural
- Control presupuestario
- Políticas y procedimientos de gestión

Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo 3 Modelo de la Entrevista****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTE Y DIRIGENTES COMUNITARIOS**

1. ¿Qué representan las Asociaciones y Federaciones en su Comunidad?
2. ¿Cuál es el rol que desempeña en la Organización Social sin fines de lucro de la que forma parte?
3. ¿Considera que los programas y proyectos implementados en su comunidad a través de la intervención de las ONG's ha apoyado a mejorar los ingresos de las familias? ¿Cómo?
4. ¿En su opinión qué pasaría si la ONG deja de apoyar financieramente a los proyectos que se ejecutan en su comunidad?
5. ¿Cómo son planificadas las actividades de la Federación?

## **Anexo 4 Entrevista dirigida a Representantes y Dirigentes Comunitarios**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTE Y DIRIGENTES COMUNITARIOS**

1. ¿Qué representan las Asociaciones y Federaciones en su Comunidad?

#### **INTERPRETACIÓN**

Los representantes consideran que las Asociaciones y Federaciones han sido constituidas por la mayoría de los integrantes de la comunidad con la finalidad de mejorar sus condiciones de vida, les ha permitido llegar a cualquier instancia con sus requerimientos, además los recursos obtenidos como resultado de la gestión organizativa se enfoca apoyar a los niños, niñas y adolescentes en temas de salud, mejoramiento del agua y educación; por otro lado, hacen énfasis en el impacto positivo que han generado las capacitaciones brindadas.

2. ¿Cuál es el rol que desempeña en la Organización Social sin fines de lucro de la que forma parte?

#### **INTERPRETACIÓN**

Ante esta interrogante han manifestado que a más de los establecidos en los estatutos de la Federación o Asociación, el rol como dirigentes responsables de la gestión es la comunicación entre la organización y la comunidad, sobre las actividades establecidas en las propuestas de trabajo y sobre todo contribuir para que se beneficien el mayor número de personas de las gestiones realizadas.

3. ¿Considera que los programas y proyectos implementados en su comunidad a través de la intervención de las ONG's ha apoyado a mejorar los ingresos de las familias? ¿Cómo?

#### INTERPRETACIÓN

Los entrevistados consideran que el apoyo brindado por los Organismos no Gubernamentales si han generado nuevas iniciativas de desarrollo a través de capacitaciones en cultivos, manualidades, entre otras, sin embargo, coinciden que el mejoramiento de los ingresos depende de cada familia e incluso se les dificulta el no disponer del recurso económico para invertir en el desarrollo de sus propuestas emprendedoras.

4. ¿En su opinión qué pasaría si la ONG deja de apoyar financieramente a los proyectos que se ejecutan en su comunidad?

#### INTERPRETACIÓN

Los representantes coinciden en que la estructura misma de las Asociaciones y Federaciones actualmente está en función del aporte que se recibe por parte de ChildFund Internacional al quitar el apoyo financiero se suspendería toda clase de ejecución de actividades, programas y proyectos e incluso pueden desaparecer algunas asociaciones, pues no estamos preparados para ser solventes económicamente y seguir desarrollando los trabajos comunitarios.

5. ¿Cómo son planificadas las actividades de la Federación?

#### INTERPRETACIÓN

Las actividades de la Federación hasta la presente fecha son planificadas de acuerdo a los lineamientos establecidos por ChildFund International, los cuales se validan y se acoplan a la realidad de cada zona de intervención.

## Anexo 5 Entrevista dirigida a los Coordinadores de las Federaciones

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS COORDINADORES DE LAS FEDERACIONES

##### A. Perfil de la Organización

##### 1. ¿Cuál es el nombre completo de la organización?

##### INTERPRETACIÓN

PROVINCIA	SOCIO	RUC
Carchi	Federación de Asociaciones Comunitarias del Carchi – FEDACC	0491506385001
Imbabura	Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura-FOCI	1091724495001
Pichincha	Federación de Organizaciones para la niñez y adolescencia de Pichincha – FONAP	1792152879001
Pichincha	Federación Ecuatoriana del Noroccidente de Pichincha para el de Desarrollo Comunitario - FENPIDEC.	1792195136001
Cotopaxi	Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi - FEDECOX	0591710486001
Tungurahua	CACTU Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua	1891726356001

2. ¿En qué fecha se conformó?

INTERPRETACIÓN

ORGANIZACIÓN	FECHA DE CONFORMACIÓN
Federación de Asociaciones Comunitarias del Carchi – FEDACC	25/10/2005
Federación de Organizaciones Comunitarias de Imbabura-FOCI	06/12/2007
Federación de Organizaciones para la niñez y adolescencia de Pichincha – FONAP	26/08/2008
Federación Ecuatoriana del Noroccidente de Pichincha para el de Desarrollo Comunitario - FENPIDEC.	25/03/2009
Federación de Desarrollo Comunitario de Cotopaxi - FEDECOX	22/09/2005
CACTU Corporación de Asociaciones Comunitarias de Tungurahua	30/04/2008

3. ¿Indique la dirección de la organización?

INTERPRETACIÓN

ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN
FEDACC	Carchi, Montufar, Rio Curaray S/N y Rio Guayas.
FOCI	Imbabura, Ibarra, Ave. Los Sauces 208 y José Miguel Leoro.
FONAP	Pichincha, Quito, Séptima Transversal 62-24 y Bernardo de Legarda.
FENPIDEC	Pichincha, San Miguel de Los Bancos, Av.17 de Julio S/N y Av. 6 de Diciembre.
FEDECOX	Cotopaxi, Latacunga, Tilipulo 1-18 y Avenida Amazonas
CACTU	Tungurahua, Ambato, Selva Alegre S/N y Javier Ascazubi.

4. Dentro de las siguientes categorías ¿Cuáles describen mejor los propósitos principales de la organización?

#### INTERPRETACIÓN

CATEGORÍAS	FEDACC	FOCI	FONAP	CACTU	FEDECOX	FENPIDEC
Servicios sociales	X	X	X	X	X	X
Servicios legales y de defensa de derechos	X	X	X	X	X	X
Servicios educativos y de investigación	X	X	X	X	X	X
Servicios de salud	X	X	X	X	X	X
Arte y cultura	X	X	X	X	X	X
Servicios de recreación y deportes	X	X	X	X	X	X
Servicios de vivienda	X	X	X	X	X	X
Servicios ambientales	X	X	X	X	X	X
Desarrollo económico, social y comunitario	X	X	X	X	X	X
Donativos	X	X	X	X	X	X
Otros servicios	X	X	X	X	X	X

5. ¿Qué servicios ofrecen la organización?

#### INTERPRETACIÓN

La actividad económica principal a la que se dedican las organizaciones es Fomento a la Comunidad, enfocadas al desarrollo comunitario y social sobre todo en beneficio de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, familia y comunidad de las zonas de influencia, es decir de las comunidades que cuentan con el apoyo financiero y técnico de acuerdo a lo establecido en el Convenio.

## B. Ámbito legal

1. ¿Conoce y cumple con los procedimientos, leyes y reglamentos vigentes en el país que rigen a las Organizaciones Civiles dentro de las cuales está enmarcada la Organización a la que pertenece?

## INTERPRETACIÓN

Ante esta interrogantes los coordinadores han manifestado que como equipo técnico se tiene conocimiento de los procedimientos que rigen para cada una de las áreas es así que en el aspecto tributario, laboral quienes tienen conocimiento son el área contable, en la parte organizativa el movilizador de federación en la parte de educación y salud el técnico operativo, es decir de acuerdo a sus funciones el profesional en el área se capacita y desarrolla de manera efectiva sus actividades en cumplimiento de las normativas legales vigentes.

## C. Aspecto organizacional

1. ¿Cuenta la organización con una estructura organizacional?

Todas las organizaciones cuentan con una estructura organización básica que les permite el cumplimiento de su misión y visión es así que la estructura está dada por:

- Junta Directiva (Varia de acuerdo a los estatutos promedio 12)
- Coordinador
- Equipo Técnico, Contador, Asistente Operativo, Movilizador de Federación
- Movilizadores Comunitarios (Cambia en función del presupuesto y número de niños afiliados).

2. La documentación administrativa u organizacional cuenta con la siguiente información:

- Lineamiento
- Políticas
- Procedimientos
- Instrucciones

#### INTERPRETACIÓN

Con respecto a la disponibilidad de información relativa a lineamientos, procedimientos, políticas, y demás normativas existente dentro de las Federaciones, han manifestado contar con políticas en temas específicos de ética, conducta, derechos y protección, conflicto de intereses, manejo de regalos especiales, manual de procedimientos, lineamientos y otros relacionados, pero por los constantes cambios algunos procedimientos se encuentran desactualización falta socializar al personal y junta directiva.

3. ¿La organización cuenta con un plan de rendición de cuentas?.

SI  NO

#### INTERPRETACIÓN

Si se cuenta con un plan de rendición de cuentas, consta en la planificación anual los recursos necesarios para realizar esta actividad además es imprescindible dar a conocer a la comunidad el trabajo realizado así también es necesario transparentar la ejecución de los recursos donados ante los auspiciantes.