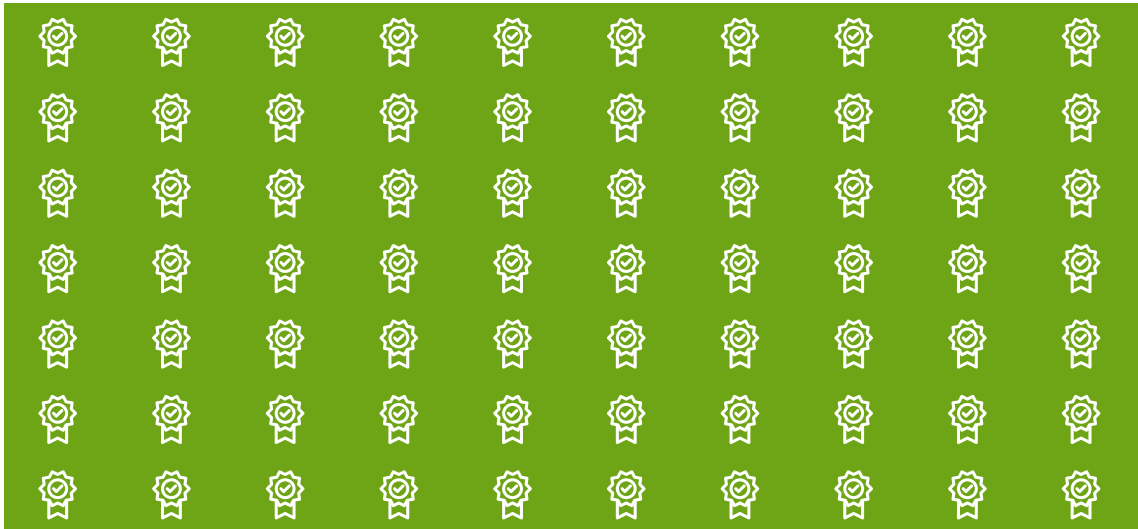




Propuesta para la implementación de un

Sistema de Gestión de Calidad para Infancia sin Fronteras



ÍNDICE

- 1. Información previa**
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. ¿Qué es Infancia Sin Fronteras?
- 2. Definición del Problema**
- 3. Objetivos y consecuencias del proyecto**
- 4. Aplicación de las herramientas TIC adecuadas**
 - 4.1. ¿Qué son las herramientas TIC?
 - 4.2. Diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos
 - 4.3. Tipo de herramientas TIC a utilizar
- 5. Fases del proyecto**
 - 5.1. Diagnóstico
 - 5.2. Sensibilización y Capacitación
 - 5.3. Planificación Documental
 - 5.4. Identificación de procesos
 - 5.5. Documentación del SGC
 - 5.6. Cronograma de implantación del SGC
- 6. Diagnóstico previo del Sistema de Gestión de Calidad**
 - 6.1. Diagnóstico de la organización

- 6.2. Fases del diagnóstico previo
- 6.3. Resultados al Diagnóstico Previo
- 7. Sensibilización y Capacitación**
- 8. Planificación Documental**
 - 8.1. Planificación Documental
 - 8.2. Objetivos de Calidad
- 9. Identificación de Roles y Procesos**
 - 9.1. Identificación de Roles
 - 9.2. Mapa de Procesos
 - Procesos Clave
 - Procesos Estratégicos: seguimiento y evaluación de Proyectos
 - Procesos de Apoyo
 - 9.3. Identificación de Procesos
- 10. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad**
 - 10.1. Documentación del SGC
 - 10.2. Identificación de los documentos
- 11. Conclusiones y recomendaciones**



1. INFORMACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Para llevar a cabo este estudio con tal de elaborar un sistema de gestión de calidad de la entidad, se comenzó con un diagnóstico inicial donde se localizaron las debilidades y fortalezas de la organización y se estableció un plan de acción sobre el que diseñar un sistema adecuado de gestión de calidad. Además de esto, se creó y estructuró la documentación necesaria para hacer efectivos los procesos que se van a llevar a cabo en la organización, y se implementará una serie de herramientas con las que establecer un cambio de tendencia en la gestión basada en sistemas de gestión de calidad, como han sido hasta ahora métodos de gestión clásicos basados en papel.

Lo que se pretende con esta implementación es buscar un aumento en el nivel de efectividad y eficiencia en los procesos que la organización llevará a cabo.

La implantación de sistemas de gestión de la calidad constituye un importante reto para Infancia Sin Fronteras, y en general para todas las organizaciones no gubernamentales (ONG) que nos puede permitir, entre otros aspectos, organizar los servicios que prestamos, mejorar nuestra gestión, ejecución y seguimiento de proyectos y evaluar nuestros resultados en términos comparables con otras organizaciones y sectores.

Se ha desarrollado esta propuesta de herramienta a través de las etapas de planificación, documentación, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de la ONG Infancia Sin Fronteras.

Se ha considerado que la implementación de este sistema se deberá desarrollar de la mano del Plan Estratégico 2019-2021 de la entidad, debido a la serie de beneficios que puede generar dentro de la organización, como una mejora de la competitividad, cumplir con el compromiso que se tiene con los beneficiarios, aumentos de la eficiencia etc.

1.2 ¿Qué es Infancia Sin Fronteras?

Infancia sin Fronteras es una organización no gubernamental para el desarrollo, constituida en 1998 como asociación sin ánimo de lucro, independiente, apolítica y laica.

Está inscrita el Registro de ONGD de la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo, perteneciendo así mismo a distintas plataformas y coordinadoras como la Plataforma de Organizaciones de Infancia o la Red de ONGD de la Comunidad de Madrid, por poner algunos ejemplos.



Infancia sin Fronteras lleva a cabo todas sus actividades bajo un principio común: sentar las condiciones para el desarrollo y la convivencia pacífica de los pueblos; y aminorar los efectos de la guerra y los desastres naturales sobre la población civil. Dentro de esto damos prioridad a la infancia y a la madre, como grupos sociales más vulnerables ante estas situaciones, siendo siempre nuestra finalidad atender a las víctimas sin discriminación alguna.

Como ONGD que trabaja en el sector de la infancia, nuestras acciones están enmarcadas dentro del marco jurídico de “La Convención Internacional sobre los Derechos del Niño” del 20 de noviembre de 1989, y en plena armonía con las distintas metas planteadas por la Agenda 2030 dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

MISIÓN

Identificar y visibilizar los principales problemas que aquejan a la población infantil más vulnerable y su entorno; involucrando a diferentes sectores de la sociedad en el desarrollo de estrategias y programas que, teniendo en cuenta el contexto particular en cada caso, incidan en las causas subyacentes de dichos problemas, además de ayudar a mitigar las consecuencias más urgentes sobre el desarrollo físico y psicológico del menor.

VISIÓN

Infancia sin Fronteras es una organización que debe ser un puente de conexión, una antena que sintonice con las necesidades y búsquedas de la infancia más necesitada y su entorno social, un altavoz que permita a los ciudadanos expresar sus sensibilidades ante la situación de la infancia y otros colectivos vulnerables, y un vehículo que ofrezca la posibilidad de organizarse y movilizar recursos para reducir las actuales brechas de desigualdad existentes a nivel global.

PRINCIPIOS BÁSICOS

Infancia sin Fronteras nace en 1998 con un fin concreto: mejorar las condiciones de vida de la infancia, salvaguardar sus derechos. Pero esta meta tan concreta, en realidad, es inabarcable. A lo largo de todos estos años, hemos experimentado una clara evolución. En parte debido al aprendizaje y a una cuestión estratégica, aunque también ha habido algo de adaptación al medio, sobre todo en lo que respecta a la crisis económica, que nos ha obligado a reinventarnos para llegar igual de lejos con la mitad de recursos.

El Plan Estratégico 2019-2021 no es sino una extensión sistematizada y analítica de esta evolución y continuación del Plan 2015-2018, articulándose a partir de siete Líneas de Acción básicas:

- 1) Universalización de la Educación
- 2) Salud Materno-Infantil
- 3) Desarrollo Productivo y Dinamización de las Economías Locales.
- 4) Seguridad y Soberanía Alimentaria
- 5) Ayuda Humanitaria y de Emergencia



- 6) Sensibilización de la Sociedad Civil
- 7) Organización Interna y Relacional

Sin olvidar el Enfoque Basado en Derechos Humanos que vertebra todo el PE, con especial énfasis en el Enfoque de Género y la Línea Verde de la organización.

Desde este punto de vista, es en la Línea de Acción 7ª, Organización Interna y Relacional, que se incorpora la presente propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Lo que se plantea en este desarrollo de gestión de calidad para Infancia Sin Fronteras (de aquí en adelante ISF) es un rediseño de la misma, implantando un Sistema de Gestión que permita adaptar su estructura en una formación basada en la mejora continua, buscando de esta manera la satisfacción de los beneficiarios a los que se destinan las acciones de nuestra institución y poniendo como meta la manera de adaptar a los tiempos actuales las inquietudes y metas que persigue la organización, siempre dentro del marco legal que lo regule.

Se busca, por parte de ISF, una mejora continua en sus procesos que permitan seguir colaborando para que, las diferencias entre el Norte y el Sur, entre gente con menos recursos y personas con más, y, en general, todo aquel proyecto que conlleve poner, como si misión representa, la tecnología al servicio del Desarrollo Humano. Todo ello, haciendo incidencia en los procesos de seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación al desarrollo.

3. OBJETIVOS Y CONSECUENCIAS DEL PROYECTO

Este Sistema de Gestión de Calidad permite gestionar y garantizar la calidad de los procedimientos definidos así como las responsabilidades necesarias para que ISF proporcione confianza del cumplimiento de los requisitos de calidad pertinentes para lograr sus objetivos.

Entre los objetivos del proyecto podríamos destacar:

- Análisis de los procesos actuales e identificación de puntos a mejorar, haciendo hincapié en el seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación.
- Rediseño del proceso propuesto.
- Definición de indicadores para la implementación del proyecto propuesto.
- Estandarizar la administración e integridad de la documentación.

La implantación traerá consigo muchas consecuencias, entre las que podemos destacar:



- Mejora de la satisfacción del beneficiario.
- Homogeneización de los productos o servicios.
- Aumento de la eficiencia.
- Potenciación de la imagen positiva de la organización.
- Impulso de la motivación de los trabajadores.
- Crecimiento de la coordinación interdepartamental.

4. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS TIC ADECUADAS

4.1 ¿Qué son las herramientas TIC?

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación, también conocidas como TIC, son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan una gran cantidad de soluciones, incluyen tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Las TIC permiten tener:

- Instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
- Múltiples canales de comunicación.
- Fácil acceso a todo tipo de información.

Algunas de sus características son:

- Interactividad.
- Automatización de tareas.
- Almacenamiento de grandes cantidades de información.
- Desarrollo del instrumento cognitivo.

Posee múltiples beneficios, tales como:

- Aprovechamiento del tiempo.
- Reducción de carga administrativa.



- Ofrecer nuevos conocimientos.
- Mejorar la productividad.
- Incrementar la gestión.
- Mejorar en la comunicación interna de la organización o con los mismos beneficiarios o colaboradores.
- Aumento de la competitividad.
- Fácil acceso a nuevos mercados.
- Información siempre disponible y más actualizada.
- Mayor visibilidad y conocimiento de la organización.

4.2 Diferencias entre la Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos

Los sistemas de gestión clásicos basados en papel se estructuran agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas (cadena de mando).

Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la organización, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna.

Esta estructura tradicional, se centra en las necesidades propias de la entidad y no en las del beneficiario, lo cual lleva a perder por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia.

Es por tanto que la gestión basada en procesos consigue orientar la organización hacia el beneficiario, y convierte a las personas en el verdadero motor de la organización. El propósito final de la gestión por procesos es conseguir que la empresa se organice alrededor de las actividades que generan valor para el destinatario, independientemente de a qué departamento pertenezcan.

De acuerdo con eso, se busca junto con la aplicación de la gestión basada en procesos el uso de herramientas TIC adecuadas a los mismos.

Desde el punto de vista de nuestra organización se proponen el uso de algunas de estas herramientas para las diferentes áreas de la misma, como puede ser Google Forms y redes sociales (Facebook, Twitter) para el área de Comunicación, PayPal para implementar un sistema de donaciones dentro de la parcela económica, y otras suites de Google como Drive o TRELLO, para alojar toda la documentación de los diferentes procesos de nuestra entidad.



4.3 Tipo de herramientas TIC a utilizar

GOOGLE DRIVE

Esta herramienta se propone como servicio de almacenamiento de archivos en línea mientras se diseñaba, desarrollaba e implementaba por parte de los responsables de las TIC de ISF la nueva página web con su propio sistema de Intranet, que permite el alojamiento de toda la documentación pertinente a los servicios que la organización ofrecerá, un repositorio de proyectos, así como la base de datos de ponentes para eventos de la asociación.

Esto no quiere decir que el uso de la herramienta Google Drive se excluya a partir del uso de la herramienta anteriormente citada. Dicho esto, procederemos a explicar en qué consiste la herramienta Google Drive y su característica:

- **Crear archivos:** Google Drive nos permite crear archivos que quedarán almacenados en la plataforma. Estos archivos pueden ser los siguientes tipos:
 - Carpeta
 - Documento
 - Presentación
 - Hoja de cálculo
 - Formulario
 - Dibujo
- **Subir archivos:** Con esta opción podemos incorporar a Google Drive archivos procedentes de nuestro disco duro. Una de las ventajas del servicio es que permite subir archivos con un tamaño de hasta 10 GB.
- **Compatibilidad:** Google Drive incluye un visor de archivos que es compatible con una gran cantidad de formatos, incluidos documentos de Office, archivos de vídeo e imágenes, PDF, imágenes vectoriales y archivos comprimidos.
- **Compartir:** Uno de los puntos fuertes de Google Drive son sus funciones colaborativas. Tanto desde la versión web como desde el software de escritorio podemos compartir nuestros archivos con otros usuarios de Google. Además de enviar el link, podemos elegir que privilegios darle a la persona a la que le compartimos el archivo, como pueden ser, editar, comentar o ver.
- **Sincronización:** Cuando se instala el software, se crea una carpeta especial que, una vez ingresados los datos de nuestra cuenta, se mantendrá siempre sincronizada con la versión web del servicio.



GOOGLE FORMS

Es una aplicación de Google Drive, en el cual podemos realizar formularios y encuestas para adquirir estadísticas sobre la opinión de un grupo de personas, siendo la más práctica herramienta para adquirir cualquier tipo de información.

Esta herramienta se presenta como posibilidad de elaboración de formularios para feedbacks internos en la organización, solicitudes de nuevos usuarios, captación de socios u opiniones de los diferentes participantes en los eventos que la organización realice.

Podrá ser utilizada por todo aquel que desee aplicarla, ya que éstos pueden ser utilizados como una herramienta práctica para la obtención de información.

Sistema de donaciones

Para tal fin, creamos una cuenta para la ONG en PayPal en donde alojamos los datos de la organización y vinculamos la cuenta bancaria para poder realizar donaciones.

Redes Sociales

El uso de redes sociales de distinto perfil (Twitter, Facebook) nos permite, entre otras muchas características:

- Establecer una comunicación directa, más rápida, eficiente y económica con los seguidores.
- Lograr mayor interacción y participación de los interesados.
- Mayor difusión a través de páginas web y blogs.
- Generar una difusión diaria, instantánea y directa, apuntando al público adecuado.
- Brindar mayor independencia de los medios tradicionales para difundir los mensajes.
- Promoción de campañas y eventos a través de redes sociales como Facebook y Twitter.
- Generar mayor concientización y captación de fondos.
- Lograr traspasar las fronteras de los países y recibir apoyo y ayuda económica de distintos lugares.
- Generar trabajo conjunto y establecer redes de ONGs y/o Fundaciones que apoyan una causa común o causas similares, a nivel local, nacional, regional o internacional.

Otras herramientas

Dentro de esta categoría, incluiremos herramientas que también nos serían de ayuda dentro de nuestra organización y que podemos tener en cuenta, dependiendo del marco en el



que le vayamos a dar uso, como puede ser otros módulos que la Suite de Google pone a nuestra disposición, como puede ser Google Sites, TRELLO o Google Calendar.

5. FASES DEL PROYECTO

Para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en la organización, se estructuran las siguientes etapas del mismo:

5.1 Diagnóstico

Para la primera etapa nos centramos en la evaluación del estado actual de la organización, es decir, a través de una serie de acciones previas conocer en qué condiciones se encuentra la organización en el momento en el que se inicia la implantación del SGC.

Dicho diagnóstico se realizó por medio de unos cuestionarios previos sobre las principales áreas de la actual organización para conocer el estado inicial de las mismas y sobre el que elaborar el Sistema de Gestión de Calidad.

Seguidamente, estos cuestionarios fueron realizados en una reunión con el equipo de la organización, formado por los responsables de las áreas de actuación de la misma y sobre el cual se definieron los aspectos actuales, carencias y sobre todo, objetivos que se quieren llevar a cabo a través del nuevo sistema de gestión.

5.2 Sensibilización y capacitación

Es una fase que juega un papel importante dentro del diseño del sistema de gestión, ya que permite preparar al personal de la organización a tener una actitud más positiva; hablando de calidad, mientras más se profundice en esta actividad, mayor será el éxito del Sistema.

5.3 Planificación documental

Esta etapa consiste en el análisis de la información recogida durante la etapa de diagnóstico y que permitirá definir los objetivos y parámetros a alcanzar por el sistema de calidad.

5.4 Identificación de procesos

Según la etapa de diagnóstico y planificación documental, se estructuraron los procesos clave, estratégicos y de apoyo de la organización, adaptándolos a los componentes del Sistema de Gestión de Calidad.

A partir de esas premisas, se identificó los procesos más relevantes para la calidad de los servicios mediante un mapa de procesos.



5.5 Documentación de SGC

Esta etapa consistió en la elaboración de documentación necesaria para aunar los resultados elaborados a través de la etapa de diagnóstico y que sirvan como fundamento del Sistema de Gestión de Calidad.

5.6 Cronograma de implantación del SGC

Esta herramienta debe servir para implementar sistemas de gestión de calidad en la totalidad de procedimientos internos de trabajo. De la mano del Plan Estratégico 2019-2021 de la organización, se deberá ir mejorando y poniendo en marcha el meritado SGC con tal de alcanzar unos niveles de profesionalidad que hagan más eficaz el trabajo de la entidad y den sentido a nuestro trabajo.

6. DIAGNÓSTICO PREVIO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

6.1 Diagnóstico de la organización

El estudio para llevar a cabo el diagnóstico previo es de tipo descriptivo y cuantitativo, el cual nos permitirá obtener la información requerida.

La realización del diagnóstico previo es el punto de partida de la implantación del sistema, por ello es importante que refleje la situación de la organización en relación con los principios de la gestión de la calidad.

6.2 Fases del diagnóstico previo

6.2.1 Primera fase: Revisión documental

Esta fase comprende la recopilación de la información necesaria para el diseño de las listas de chequeo. Para ello desarrollaremos una serie de indicadores que nos darán una visión aproximada de la situación actual de cada área a analizar de la organización.

Dicha recopilación comprenderá las áreas técnicas, económicas, comunicación y recursos humanos.

6.2.2 Segunda fase: Análisis documental

Para esta fase, realizaremos el análisis de la lista de chequeo, adaptándola a las necesidades y características de nuestra organización.

Una vez definidos definitivamente los indicadores para cada una de las áreas, proponemos un sistema de diagnóstico por puntuación.



6.2.3 Tercera fase: Propuesta de la herramienta

Llegados a esta fase, realizaremos la elaboración de la lista de chequeo para el diagnóstico, así como la validación de la misma mediante una reunión con los responsables de las diferentes áreas de la organización. Esta fase dará a conocer a la organización los puntos fuertes y débiles como punto de partida para la implementación del Sistema de Gestión.

A continuación, ejemplos de los cuestionarios, que darán los resultados que nos sirvan como herramienta.

INDICADORES FUNCION TÉCNICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Hay una persona que se responsabiliza de todos los proyectos.				
2. Hay un equipo de personas que se responsabilizan de los proyectos.				
3. Hay reuniones de equipo periódicas.				
4. Hay reuniones periódicas con la dirección de la entidad.				
5. Hay un espacio suficiente definido dentro de la oficina asignado al área de proyectos				
6. Se ha establecido una estrategia de trabajo para los próximos 3 o 4 años.				
7. Se ha establecido un plan de trabajo anual.				
8. Los proyectos se identifican de acuerdo con una política de proyectos establecida.				
9. No se aprueban proyectos que no estén de acuerdo con una política de proyectos establecida.				



INDICADORES FUNCION TÉCNICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
10. Primero se identifica un proyecto y luego se busca la financiación.				
11. La persona responsable de proyectos no realiza otras tareas de la organización.				
12. La gestión de los proyectos se asume íntegramente por el departamento de proyectos.				
13. Los responsables de la ejecución de los proyectos no se encargan de los problemas administrativos.				
14. El responsable de proyectos tiene una formación específica en gestión de proyectos.				
15. Los proyectos de la entidad se van amoldando a los cambios de la realidad en la que trabajan.				
16. La gente del departamento de proyectos no trabaja más de 8 horas al día.				
17. Cuando hay una dificultad en un proyecto se busca una solución con todo el equipo.				
18. La persona que formula los proyectos también hace el seguimiento de los mismos y coordina la ejecución.				
19. Cada cierto tiempo se hace una evaluación interna para ver si se cumplen los objetivos del departamento.				
20. Una empresa externa audita el departamento de proyectos en su totalidad.				



INDICADORES FUNCION TÉCNICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
21. Nunca ha habido problemas con las administraciones públicas a la hora de presentar una justificación de subvención.				
22. Generalmente se consigue financiación para todos los proyectos del departamento.				
23. Se evalúan internamente algunos proyectos al azar para ver su pertinencia.				
SUBTOTAL				
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)				
TOTAL				
VALORACION PREVIA				

INDICADORES ÁREA DE COMUNICACIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Hay una persona que se responsabiliza de la Comunicación.				
2. Se elabora cada año un plan de Comunicación por escrito.				
3. Los valores específicos de la entidad están identificados.				
4. Los mensajes al exterior se apoyan en los elementos novedosos o innovadores.				
5. Hay una marca claramente identificada.				



INDICADORES ÁREA DE COMUNICACIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
6. Existe un folleto de captación de socios, y otro de presentación de la entidad.				
7. Se prepara cada año una memoria de la entidad.				
8. Existe un logotipo.				
9. Solo hay un logotipo y se usa sin ninguna variación, salvo la adaptación para impresión a blanco y negro.				
10. El logotipo actual tiene menos de 10 años.				
11. Cuando se diseña un impreso, están claramente definidos con antelación los destinatarios y los objetivos.				
12. Las portadas de los impresos son generalmente atractivas: da ganas de abrir el folleto.				
13. Hay empresas que colaboran con la entidad.				
14. Las aportaciones de los socios privados representan más del 20% del total de los ingresos.				
15. Cada año se consiguen un 10% más de socios.				
16. Los medios de comunicación social llaman espontáneamente más de cinco veces al año.				
17. Existe una base de datos de medios de comunicación social.				



INDICADORES ÁREA DE COMUNICACIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
18. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una rueda de prensa.				
19. Esta área colabora en la realización de las comunicaciones destinadas a voluntarios y contratados.				
20. Más de una vez al año se llevan a cabo encuentros con responsables administrativos o políticos.				
21. La entidad está vinculada alguna coordinadora, agrupación o federación.				
22. Participa periódicamente en reuniones de trabajo con otras ONG.				
23. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una encuesta de opinión en el seno de la entidad.				
SUBTOTAL				
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)				
TOTAL				
VALORACION PREVIA				

INDICADORES ÁREA ECONÓMICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Existen descripciones de tareas o manuales de procedimientos que cubran los deberes del personal clave.				
2. El personal del departamento posee la cualificación necesaria.				



INDICADORES ÁREA ECONÓMICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
3. La información que genera el departamento es suficiente.				
4. La entidad mantiene una contabilidad adecuada a la legislación vigente que le				
5. La entidad cumple con sus obligaciones contables y fiscales.				
6. Existe una planificación presupuestaria a largo plazo definida por la dirección.				
7. Se preparan presupuestos anuales. Se comparan los presupuestos con los resultados y se explican las desviaciones.				
8. Se celebran reuniones periódicas por parte del equipo directivo.				
9. Se preparan informes financieros de forma regular.				
10. Existen procedimientos para comprobar el contenido de las cuentas de balance (conciliación, confirmación, conteo, etc.).				
11. Las cuentas anuales están auditadas. objetivos.				
12. Si es necesario se dispone de un asesor externo que resuelva problemas de la entidad.				
13. Existen conciliaciones bancarias (Mensuales, con otra periodicidad, anuales).				
14. Los cobros en efectivo o mediante cheques al portador se reciben siempre por personas distintas a las que facturan y no tienen acceso a los registros contables.				



INDICADORES ÁREA ECONÓMICA	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
15. Existe un fondo fijo en caja.				
16. Todos los pagos realizados son previamente autorizados.				
17. Los cheques se libran siempre nominativos.				
18. Se utilizan formas de pago distintas al cheque (pagarés, confirming, etc.).				
19. Dispone de un presupuesto anual de tesorería y previsiones de tesorería a corto plazo.				
20. Se dispone de aplicaciones informáticas específicas para gestionar la tesorería.				
21. Se dispone de herramientas informáticas específicas para conciliar cuentas bancarias.				
22. Los proyectos objeto de las ayudas son verificados por expertos independientes o auditores.				
23. Se cumplen los plazos que se establecen en la ayudas recibidas				
SUBTOTAL				
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)				
TOTAL				
VALORACION PREVIA				



INDICADORES ÁREA DE DIRECCIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
1. Hay una persona que se responsabiliza de la dirección ejecutiva.				
2. La junta o el patronato tiene clara su función y la ejerce satisfactoriamente.				
3. Si hay en su entidad cuatro personas contratadas o más, una de ellas es el responsable ejecutivo.				
4. Están definidas la Visión y la Misión. es de aplicación.				
5. Hay procedimientos para que el equipo, especialmente los nuevos incorporados,				
6. Existe un Plan Estratégico.				
7. Los escenarios posibles a medio plazo para la entidad se han abordado en una reunión hace menos de tres				
8. El equipo ha participado en la elaboración del Plan Estratégico.				
9. El responsable ejecutivo soluciona.				
10. Se ha hecho en los últimos tres años un análisis DAFO.(conteo, etc.).				
11. Hay un organigrama de la entidad, y está por escrito.				
12. La formación también es externa.				
13. En los últimos tres años algunas personas han cambiado de funciones.				



INDICADORES ÁREA DE DIRECCIÓN	NO	NO PARECE	ES PROBABLE	SI
14. Se ha despedido a algún miembro del equipo, voluntario o contratado.				
15. El responsable de Recursos Humanos mantiene reuniones individuales periódicas con miembros del equipo.				
16. Existe un fichero de personal al día.				
17. Se detectan y hacen explícitos errores en el funcionamiento o desempeño.				
18. Normalmente, los conflictos que surgen se resuelven.				
19. Hay propuestas de cambios que surgen del equipo y que se ponen en marcha.				
20. Hay tiempos concretos para la participación y aportación de todos.				
21. El máximo responsable de la entidad lleva menos de 10 años en el puesto.				
22. Los principales responsables de la entidad trabajan en equipo.o auditores.				
23. Los responsables de la entidad socializan los éxitos.				
SUBTOTAL				
FACTOR DE CORRECCIÓN (Preguntas s/contestar)				
TOTAL				
VALORACION PREVIA				



6.3 Resultados al diagnóstico previo

Teniendo como base los resultados obtenidos del diagnóstico de la organización (que quedan guardados a nivel interno) se pueden definir las debilidades y fortalezas que sobresalen respecto a la calidad:

FORTALEZAS

La dirección es la más interesada en que se lleve a cabo la implementación del SGC.

Se cuenta con los recursos financieros, físicos, técnicos, humanos y tecnológicos para que se continúe con el proceso de dicha implementación.

Se pudo avanzar con la elaboración e implementación del diagnóstico inicial como primera parte del proceso donde se logró identificar el estado actual de la entidad.

El personal de la organización se encuentra comprometido con la continuidad del desarrollo del sistema hasta lograr su implementación.

El talento humano es consciente de la necesidad de hacer un esfuerzo en reiniciar o adaptar algunos procedimientos y rutinas, mejorando así tanto la calidad del servicio como la reputación y posicionamiento de la ONGD.

DEBILIDADES

La empresa se encuentra en un nivel medio referente a cada uno de sus procesos expuestos.

Existen rutinas adquiridas, metodologías departamentales que en algunas ocasiones pueden duplicar costes y esfuerzos.

Para una mayor eficacia, se debe documentar los procesos internos de trabajo, con el fin de que quede plasmado de una manera más eficaz y controlada.

6.3.1 Plan de Acción

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo.

La planificación de la calidad es necesaria para una correcta identificación de los objetivos de calidad de la organización.

Terminado el diagnóstico inicial, se definirán las siguientes actividades a realizar de gran importancia para la continuidad del sistema.

- Definir las fichas de caracterización de los procesos.
- Definir la filosofía institucional de la empresa.



- Definir la política de calidad
- Definir los objetivos de calidad
- Hacer partícipes a todo el personal de la organización en el establecimiento del sistema para garantizar su posterior implementación.
- Documentación, implementación, seguimiento y evaluación del SGC.

Para llevar a cabo la planeación del sistema, es necesario definir las tareas, los recursos óptimos y el personal responsable para que la empresa más adelante pueda continuar con la implementación.

6.3.2 Conclusiones

El diagnóstico inicial de nuestra Organización permite conocer el estado actual de cumplimiento de cada uno de los indicadores para cada área, donde se logra identificar aquellas fortalezas y necesidades con los que cuenta la entidad, permitiendo con esto establecer las estrategias a seguir, sentando las bases para continuar con la construcción e implementación del sistema de gestión de calidad por parte de la organización a futuro.

Dentro de la elaboración del diagnóstico, fue evidente el apoyo y respaldo total por parte del personal, facilitando tanto el logro de los objetivos planteados en el proyecto como también su contribución en la sensibilización de asumir con mayor responsabilidad, compromiso y conciencia la intención que tiene la entidad en mejorar internamente sus procesos aplicando una cultura de mejoramiento continuo que le permita identificar fortalezas y debilidades.

El resultado arrojado en el diagnóstico demuestra la necesidad que tiene la organización de mejorar sus niveles de servicio en cada uno de sus procesos, con el único objetivo de ofrecer a sus beneficiarios un servicio de mayor calidad y profesionalismo.

7. SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Es necesario que el personal de la institución sea consciente de la importancia de trabajar con calidad, dentro de sus procesos y su organización. Es decir, crear una cultura organizacional que defina la identidad de la misma y que permita a sus integrantes generar un espíritu de pertenencia.

El aprendizaje y conocimiento del sistema de calidad, contribuye de manera significativa en el desarrollo del proyecto, por lo que es necesario realizar continuas capacitaciones a los integrantes de la Institución, con el fin de integrarlos de forma activa al proceso de implementación.

Llegados a este punto, se propone un proceso de sensibilización que se llevará a cabo durante el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad.

La metodología que se usó para tal fin quedó estructurada en un plan de capacitación de acuerdo a temas específicos del Sistema de Gestión de Calidad.



Con esta metodología lo que se pretende principalmente es que el personal de la organización entienda el cumplimiento de los requisitos del SGC y esto a su vez genere un ambiente de participación entre el personal, siendo esto fundamental en el proceso de implementación del sistema.

8. PLANIFICACIÓN DOCUMENTAL

8.1 Planificación documental

Esta etapa comprendió las actividades preliminares del Diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Una vez se recogió la información necesaria se procedió a analizarla para definir los parámetros que encaminarán al sistema de calidad, como lo son los objetivos de calidad.

8.1.1 Tipos de procesos

Una vez realizado el diagnóstico inicial de la situación actual de la organización, podemos definir los tipos de procesos siguiendo las pautas del sistema de gestión de la calidad (SGC).

- Procesos clave: Se definen de manera que proporcionan los resultados que ven nuestros colaboradores o beneficiarios. Quedan definidos por: CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN, EDUCACION PARA EL DESARROLLO, PROYECTOS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO.
- Procesos estratégicos: proporcionan directrices, estrategias y guías al resto de procesos. Para nuestra organización serán: PROGRAMA DE VOLUNTARIADO, COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS.
- Procesos de apoyo: Son los que hacen posible las condiciones materiales y de realización de todos los demás. En este aspecto definiremos básicamente: FINANCIACIÓN PÚBLICA, PRIVADA Y HERRAMIENTAS TIC.

8.1.2 Stakeholders de la organización

O también llamados grupos de interés. Se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de nuestra entidad. Para el caso de Infancia Sin Fronteras, se verán repartidos en dos grupos diferenciados, primarios y secundarios:

- **Grupo primario:** Formado por todos aquellos que son imprescindibles para el funcionamiento de la organización. Es decir, aquellos que tienen una relación económica directa con la misma, como los socios, voluntarios o equipo directivo y, por encima de todos, nuestros beneficiarios o destinatarios finales.



- **Grupo secundario:** Lo forman aquellos grupos que no participan directamente en el desarrollo de nuestra organización, pero que, sin embargo, se ven afectados por ella, como medios de comunicación o entidades colaborativas con los diferentes proyectos.

8.2 Objetivos de calidad

Los objetivos se definen teniendo en cuenta principalmente las necesidades de la organización, el desempeño actual de sus procesos y los niveles de satisfacción de las partes interesadas. Así mismo se establecen objetivos que conduzcan a la mejora del desempeño de la organización, coherentes con la misión, visión y política de calidad de la misma.

Los objetivos de calidad establecidos por INFANCIA SIN FRONTERAS son los siguientes:

- Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad.
- Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del beneficiario en toda la organización.
- Asegurarse de que se implantan los procesos apropiados.
- Asegurarse de que se ha establecido, implantado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de calidad.

9. IDENTIFICACIÓN DE ROLES Y PROCESOS

9.1 Identificación de roles

Para nuestra organización contaremos con una estructura jerarquizada, donde cada responsable de área sepa cuáles son sus funciones dentro de la empresa, de manera que tenga clara sus responsabilidades y tareas dentro de la misma y que permita mantener un orden dentro del sistema.

9.2 Mapa de procesos

El mapeado de procesos viene dado por el enfoque que el Sistema de Gestión de Calidad quiere dar a los procesos, a fin de cumplir con los requisitos que el propio



SGC engloba, como una comprensión más clara de los procesos, el análisis de los mismos a fin de buscar su mejora, reducir el tiempo de realización y lograr la normalización y mejora de la calidad en los procesos, entre otros beneficios.

9.2.1 Procesos clave

Se tratan de los procesos que nos ayudan a cumplir los objetivos que la misión de la organización plantea:

- Campañas de Sensibilización:

ISF lleva a cabo diferentes campañas de sensibilización social e incidencia política sobre temas diversos.

El objetivo es favorecer en el mejor conocimiento por parte de la sociedad civil de los factores implicados en el desarrollo humano, así como influir en la toma de decisiones de los diferentes agentes sociales (administraciones, partidos políticos, empresas, universidades, sociedad civil).

- Proyectos de Cooperación:

Los programas de cooperación de ISF son planificaciones a largo plazo para asegurar, en países en vías de desarrollo, el acceso de la población a servicios básicos, así como otras necesidades, como la producción y comercialización agropecuaria (como en los proyectos formulados en Níger).

Sus fases se centran en la planificación, formulación y ejecución de los proyectos, por un lado, y por la capacitación, formación y participación de los habitantes de esa zona o comunidad.

Los programas se plantean a largo plazo y una vez hallados los mecanismos de intervención adecuados a cada realidad.

Estos mecanismos adecuados se determinan a partir de la ejecución de los proyectos de cooperación en la zona, experiencias piloto que después se convierten en programas.

Las vías de intervención contemplan factores sociales, económicos, técnicos, culturales, éticos, ambientales y políticos, de manera que los programas sean integrales.

9.2.2 Procesos estratégicos

Se definen como aquellos procesos destinados a marcar las directrices y requisitos de los que se alimentan nuestros procesos clave:

- Programa de voluntariado:

Definido como aquel que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro



por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social.

En el voluntariado podemos distinguir dos grandes campos:

- El voluntariado de acción social (que se desarrolla en tu ciudad/localidad).
- El voluntariado en cooperación al desarrollo (que desarrolla su actividad principalmente en países en vías de desarrollo aunque también puede ubicarse en tu ciudad o localidad).

- **Comunicación (Organización de Eventos):**

Las políticas de comunicación son la herramienta que las ONG ponen en marcha de cara a conseguir fondos económicos privados y otras colaboraciones.

Los instrumentos de comunicación de las ONG cuentan con sus propias singularidades, como por ejemplo:

- Las ONG persiguen la publicidad como noticia. Celebran eventos con el fin de aparecer en los medios de comunicación e información, bien para captar recursos o bien para denunciar injusticias o sensibilizar sobre causas sociales.
- Las campañas constituyen también un elemento de gran valor en el Sector de las ONG, en concreto para sus políticas de comunicación. Se trata de actividades, de carácter normalmente periódico, destinadas a la sensibilización y la captación de fondos económicos.

- **Planificación y Ejecución de Proyectos:**

La Gestión de Proyectos se refiere a todas las actividades que se realizan para cumplir con un fin principal definido, en un tiempo establecido utilizando recursos tanto humanos como materiales y para el cual se debe tener presupuestados los costos en que se incurrirán.

Las etapas, actividades, o ciclo de vida de la gestión de proyecto son las definidas a continuación:

- Inicio del proyecto
- Gestión y planificación
- Seguimiento y control
- Finalización del proyecto

En este sentido, hay que hacer un inciso en apartados claves en el desarrollo del trabajo de nuestra organización, como son:



SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La Guía de Seguimiento y Evaluación de proyectos se ha desarrollado con una doble finalidad:

- Facilitar un instrumento técnico-administrativo que posibilite mejorar la calidad de los procesos de seguimiento y evaluación de proyectos, tanto por nuestra parte como del órgano financiador, desde un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo.
- Proporcionar a todos los actores un enfoque compartido del seguimiento y la evaluación enfocado hacia los resultados en todo el ciclo de gestión del proyecto, inclusivo y participativo, orientado hacia el aprendizaje y que refuerce decididamente los instrumentos de socialización y comunicación de resultados como elemento fundamentales del proceso de evaluación.
- Facilitar la alineación de los resultados de los proyectos con las líneas estratégicas de Infancia Sin Fronteras, estableciendo un protocolo que posibilite la recogida de datos pertinentes y verificados para la valoración de los indicadores del Plan de actuación de Infancia Sin Fronteras.
- Realizar una adecuación del proceso técnico administrativo de seguimiento y evaluación de proyectos al nuevo marco estratégico y normativo de Infancia Sin Fronteras en materia de cooperación al desarrollo.

Desde un enfoque de GpR, el estudio de Línea de Base, la Evaluación de Seguimiento, la Evaluación Final y la Socialización de Resultados son procesos interconectados y han de considerarse como componentes que se complementan, apoyan y retroalimentan mutuamente durante el ciclo de vida del proyecto.

No obstante, y a los efectos de presentación de los contenidos, se ha optado por una exposición de cada componente por separado, dado que cada uno de ellos requiere la presentación de documentación específica en momentos diferenciados de la gestión del ciclo del proyecto.

El sistema consta de **4 secciones principales**:

Sección I: La Línea de Base

Presenta el Estudio de Línea de Base como un instrumento de medición inicial, ajuste de los indicadores y las metas, y garantía de la evaluación del proyecto. Se definen claramente la finalidad y los contenidos mínimos de los TdR y de la propuesta metodológica. Como novedades técnicas se incorpora la obligatoriedad de presentar, junto al Informe de LdB, una matriz de planificación del proceso de seguimiento. Se adecuan los procedimientos y trámites administrativos para la presentación y aprobación de los diferentes documentos al nuevo marco normativo.



Sección II: El proceso de seguimiento

Se describe el seguimiento como un proceso fundamental del proceso de evaluación de proyectos, cuya finalidad principal es obtener información útil para reconducir el proyecto y proporcionar insumos para la evaluación final. Se redefinen los informes de seguimiento semestral, focalizándose sobre la valoración de los instrumentos utilizados, de la participación de los diferentes actores, del logro de los efectos esperados y en la utilización de la información recabada con fines correctores. Se incorpora el Informe de Cierre del Ciclo de Seguimiento, que incorpora entre sus contenidos una reflexión sobre los insumos aportados por el seguimiento a la evaluación final.

Sección III: La evaluación final

La evaluación final se describe, no como un instrumento finalista, sino como una herramienta integrada en el proceso de seguimiento y evaluación del proyecto. Se refuerzan los elementos orientados a consolidar la evaluación final como una oportunidad de aprendizaje y participación. Se establecen los estándares de calidad para la elaboración de los TdR, así como el contenido mínimo y los indicadores de calidad del Informe de Evaluación Final.

Sección IV: La socialización de Resultados.

Se describe la Socialización de Resultados como un componente imprescindible para para el aprendizaje, la participación y la rendición de cuentas, que no ha de limitarse al intercambio de información con los actores clave en terreno y en sede, sino que ha de contribuir a transformar las evaluaciones en un bien público, facilitando que la ciudadanía, comprenda las realidades de los países en los que inciden los proyectos y comparta los logros obtenidos por el trabajo de Infancia Sin Fronteras.

LÍNEA DE BASE

En el proceso de la GpRD, la Línea de Base, entendida como el establecimiento de los indicadores de la situación inicial de la cual partimos y pretendemos cambiar, refleja la base para la medición del alcance de los objetivos de desarrollo.

La LdB es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de una actuación, estableciendo el punto de partida o situación inicial del escenario en que se va a implementar un proyecto. Por tanto, los estudios de Línea de Base son un tipo de investigación social aplicada dirigida a obtener los referentes básicos de la “evaluabilidad” del proyecto y contribuir así a una mejor toma de decisiones.

Desde el enfoque de GpRD, la Línea de Base cumple cinco funciones complementarias:

- Validar la viabilidad técnica del proyecto.
- Validar la evaluabilidad de la intervención.
- Realizar un estudio sistemático conducente a presentar, con el máximo nivel de de-



talle, la situación previa al inicio de la intervención para el desarrollo, con respecto a los indicadores y metas establecidos.

- Formular de forma más precisa la población objetivo del proyecto o intervención, que permite reformular con el fin de alcanzar una mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
- La Matriz de Indicadores del Marco Lógico del Proyecto determinará los indicadores objeto del estudio de Línea de Base.
- La Línea de Base debe proporcionar información en relación a:
 - Datos de referencia del indicador correspondiente al ámbito local, en el año base.
 - Datos de referencia temporal correspondientes al año base.

MODALIDADES DE ELABORACIÓN DE LdB.

Tomando como referencia el agente que elabora la LdB podemos diferenciar dos tipos de procedimientos para elaborar la LdB:

- a) LdB realizada por la propia Infancia Sin Fronteras: el personal de la entidad vinculado al proyecto es el responsable del diseño y la ejecución del estudio de LdB.
- b) LdB con participación de una consultora externa.

LA PLANIFICACIÓN DE LA LÍNEA DE BASE

En función de la modalidad de elaboración elegida, la planificación de la LdB presenta las siguientes fases:

LdB con participación de una consultoría externa

- 1. Presentación de los TdR
- 2. Aprobación de los TdR por el órgano directivo con competencia en materia de cooperación al desarrollo
- 3. Selección de la consultora
- 4. Presentación de la propuesta metodológica y del curriculum vitae del equipo de trabajo
- 5. Aprobación de la propuesta metodológica y del equipo de trabajo por parte del órgano directivo



LdB realizada con medios propios

- 1. Presentación de la propuesta metodológica y del curriculum vitae del equipo de trabajo
- 2. Aprobación de la propuesta metodológica y del equipo de trabajo por parte del órgano directivo

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE UNA LdB

Los TdR son el documento de planificación que delimita los alcances y límites de estudio de Línea de Base. Su elaboración es responsabilidad directa de Infancia Sin Fronteras.

A su vez, los TdR son el instrumento de referencia para que la posible consultora externa que pueda realizar la Línea de Base tenga la información básica para poder presentar una propuesta técnica de trabajo.

CONTENIDO DE LOS TdR para la LdB

Los TdR deben adaptarse a las características de cada proyecto y al encargo concreto que se quiere realizar. No obstante, y sin la pretensión de que sea excluyente, un esquema de contenidos mínimos de los TdR podría ser el siguiente:

- Objetivos de la Línea de base.
- Antecedentes y justificación, especificando, cuando se trate de proyectos de continuidad, los resultados de las fases anteriores.
- Alcance (Temporal, geográfico, etc.)
- Tipología y cuantificación de la población beneficiaria esperada.
- Identificación de los actores y los Informantes clave.
- Objetivos, resultados e indicadores formulados.
- Enfoque metodológico.
- Productos a entregar.
- Plan de trabajo.
- Presupuesto.
- Perfil del equipo de trabajo y, en su caso, criterios de selección
- Requerimientos de confidencialidad.



- Plazo y forma de presentación de las propuestas.
- Autoría del informe y derechos de difusión.

SELECCIÓN DE CONSULTORA EXTERNA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LdB

Para la elaboración de la Línea de Base por parte de una consultora externa se requiere un equipo consultor o consultor/a que cumpla los siguientes requisitos:

- Experiencia demostrable en el diseño y elaboración de estudios de Línea de Base, evaluación intermedia final y/o de impacto de proyectos de desarrollo (al menos 5 estudios elaborados de los cuales 3 deberán estar referidos al país de intervención y/o en el sector de actuación).
- Un miembro del equipo consultor o la persona consultora deberá acreditar formación específica en metodologías y aplicación de técnicas de investigación social.
- En la medida de lo posible se promoverá la inclusión de profesionales del país en el que se desarrolla la intervención y el equilibrio entre géneros.

CONTENIDO MÍNIMO

La propuesta metodológica para el levantamiento de LdB, habrá de reflejar, al menos, los siguientes aspectos:

- 1. Propuesta técnica y metodológica, con el siguiente contenido mínimo:
 - Objetivos de la LdB.
 - Alcance (temporal, geográfico, etc.)
 - Tipología y cuantificación de la población beneficiaria estimada.
 - Objetivos, resultados e indicadores formulados.
 - Metodología a utilizar. La realización de la Línea de Base debe de tomar en cuenta para su diseño y ejecución las siguientes consideraciones metodológicas:
 - Definir el alcance a fin de elaborar una matriz consistente entre el marco lógico y la Línea de Base del Proyecto, que permita corroborar los datos obtenidos en el diagnóstico.
 - Identificar las diferentes fuentes de información tanto de tipo primario como secundario que permita desarrollar instrumentos y métodos participativos para su recolección, así como triangular la información para disponer de una mayor rigurosidad en el levantamiento de la información



- Facilitar información actualizada acerca del territorio de intervención del proyecto, sus actores principales y población beneficiaria.
- Herramientas y agentes participantes según la herramienta. Entre las técnicas para la recogida de datos se deben considerar:
 - Análisis documental.
 - Observación directa: observación sistemática y planificada de la realidad en la que se prevé llevar a cabo la acción.
 - Entrevistas en profundidad
 - Entrevista semiestructurada y abierta.
 - Proceso de consultas: grupos focales e informantes clave.
 - Plan de trabajo.
 - Presupuesto.
 - Perfil del equipo de trabajo.
- 2. Curriculum Vitae de las personas que llevarán a cabo el levantamiento de la LdB, con información que permita verificar el cumplimiento de los requisitos de experiencia y formación requeridos.

SECCIÓN II. EL PROCESO DE SEGUIMIENTO

Completado el estudio de Línea de Base, y una vez revisado el marco de resultados e indicadores, se iniciarán las actividades y actuaciones, cuyos resultados deberán ser verificados mediante las actividades de seguimiento y la evaluación.

En este sentido, el seguimiento de proyectos de cooperación al desarrollo –junto con la evaluación– es el instrumento más eficaz para conocer, valorar y mejorar de manera permanente los proyectos y programas de cooperación.

Las actividades de seguimiento presentan dos funciones claramente relacionadas:

- a) Una función interna: apoyando la toma de decisiones para mejorar el desarrollo del proyecto y corregir posibles desviaciones y desajustes. El seguimiento ofrece la oportunidad de validar la lógica de un programa, sus actividades y su implementación en momentos predeterminados regulares, así como de hacer ajustes según las necesidades.
- b) Una función externa: que utiliza la información para la justificación y el rendimiento de cuentas ante las partes interesadas y el financiador.



Desde el enfoque de la GpRD puede entenderse el seguimiento como una oportunidad para:

- Involucrar a las partes interesadas de manera que se facilite su apropiación de los resultados logrados.
- Ir más allá de una revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades y poner el foco en demostrar el logro de resultados de desarrollo y cómo benefician a las personas a las que están dirigidos.
- Facilitar la recogida de datos y evidencias y emplear esta información para realizar ajustes según las necesidades. El seguimiento por sí mismo no corregirá las deficiencias de un proyecto, se debe usar la información y los aprendizajes extraídos del seguimiento para alentar mejoras, reforzar las acciones y apoyar las decisiones sobre los cambios a implementar en las siguientes fases del proyecto.
- Establecer un diálogo con las partes interesadas y los destinatarios para determinar con mayor precisión cuáles son los riesgos y desafíos que habrán de tenerse en cuenta para asegurar el logro de los resultados en las siguientes fases de ejecución del proyecto.
- Proporcionar insumos para la evaluación final. La evaluación se basa considerablemente en los datos generados por el seguimiento, incluidos los datos básicos, la información sobre el proceso de implementación del programa o proyecto, y las mediciones de avances hacia los resultados previstos por medio de sus indicadores.

LA PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO

Es el proceso mediante el cual se establece los pasos y parámetros a seguir antes de su inicio, con el fin de obtenerlos mejores resultados posibles y favorecer el aprendizaje.

El objetivo del seguimiento es conocer en todo momento la situación de los proyectos y ayudar a que éstos se puedan desarrollar de manera eficaz y eficiente de acuerdo a las previsiones establecidas en la etapa de formulación.

El seguimiento se caracteriza por ser un proceso analítico en el que se estudian y comparan datos relativos a la ejecución de un proyecto en relación a lo planificado. Tal y como hemos visto, el seguimiento y la evaluación son procesos que se alimentan mutuamente y, en este sentido, la planificación del seguimiento no puede llevarse a cabo como un proceso aislado, sino que debe desempeñarse con la vista puesta en la evaluación. Para ello es necesario planificar organizar establecer la metodología, organizar detalladamente los instrumentos de recogida de información (cualitativos y cuantitativos) e identificar claramente los actores y grupos de interés más relevantes, de modo que guarden coherencia con los que se emplearán en la evaluación.

El Plan de Seguimiento constará de 2 apartados:

- 1. Una parte descriptiva, que recogerá, al menos, los siguientes aspectos:
 - El enfoque metodológico.



- Los instrumentos cualitativos y cuantitativos de recogida de información.
 - El tratamiento, análisis y organización de los datos recopilados.
 - Los actores o grupos de interés implicados.
 - La participación de la población beneficiaria en el proceso de seguimiento y en la toma de decisiones.
- 2. Una Matriz de Planificación del Seguimiento, cuya finalidad es alinear el proceso de seguimiento tanto con los resultados como con la LdB, y que debe contener los siguientes descriptores:
- Resultados esperados: obtenidos de la Matriz de Planificación del Proyecto.
 - Los Indicadores del marco de resultados, con inclusión de los indicadores de medición establecidos en la Línea de base.
 - Las metas, entendidas como el nivel de logro esperado para un resultado en el periodo de tiempo sobre el que se realizará el seguimiento.
 - Los instrumentos y actividades que se emplearán para la recopilación de datos en relación a cada indicador y meta identificados (encuestas, cuestionarios, reuniones con las partes interesadas, etc.).
 - El momento y la frecuencia con la que se aplicarán los instrumentos y actividades de recopilación de la información.
 - La identificación de los actores implicados en cada una de las actividades de seguimiento.
 - La estimación de los recursos necesarios y comprometidos para llevar a cabo las actividades de seguimiento.
 - Una estimación de los riesgos que pronosticamos que se deben tener en cuenta para asegurar el logro de los resultados en el periodo de seguimiento.

SECCIÓN III. EVALUACIÓN FINAL LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Las evaluaciones suponen identificar y reflexionar sobre los efectos de los proyectos y programas que se han realizado y determinar su valor.

Se consideran principios de la evaluación:

- **Orientación hacia los resultados.**

La evaluación ha de poner el foco, no sólo en lo que se ha hecho y en cómo se ha hecho, sino de manera especial en lo que se ha conseguido y en qué medida los resul-



tados y efectos alcanzados han contribuido a mejorar las condiciones de vida de las personas y colectivos destinatarios de la intervención, a su empoderamiento, a aumentar sus recursos, su autonomía o su capacidad de incidencia política y movilización.

- **Coherencia**

De la evaluación final con el resto de etapas del ciclo de gestión del proyecto: el diagnóstico y la formulación, la evaluación inicial o estudio de LdB y la evaluación del seguimiento.

- **Alineación**

La Evaluación debe reflejar en qué medida el proyecto ha contribuido al logro de:

- Las estrategias de desarrollo elaboradas por la entidad gestora y las entidades asociadas.
- Los objetivos de desarrollo del país en que se interviene.
- La política de desarrollo de las entidades de Cooperación y Desarrollo Sostenible, y en los planes directores, a través de sus estrategias prioritarias y sus objetivos operativos, dando cuenta de la contribución del proyecto a la consecución de los mismos.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- **Participación**

La evaluación debe buscar la comunicación e implicación de todos los actores desde el inicio, y entenderse como una oportunidad para facilitar la apropiación de los resultados la cultura del aprendizaje entre todas las partes interesadas.

- **Utilidad**

La evaluación debe estar siempre orientada hacia los usuarios finales de la evaluación.

Los resultados, recomendaciones, lecciones aprendidas, así como las capacidades de evaluación potenciadas durante los procesos evaluativos, han de dirigirse a la generación de orientaciones y pautas de acción que resulten de aplicación práctica y efectiva para las personas, colectivos, instituciones y demás actores implicados directa o indirectamente en la intervención.

- **Transversalización**

La evaluación debe contemplar, en su diseño, implementación y socialización, el enfoque de género y Derechos Humanos, así como cualquier otro enfoque transversal pertinente al proyecto.



La evaluación podrá ser:

- a) Externa: realizada íntegramente por personal ajeno a Infancia Sin Fronteras, lo que contribuye a aumentar la independencia y credibilidad de la evaluación.
- b) Mixta: este tipo de evaluación es llevada a cabo por Infancia Sin Fronteras con participación de una consultora externa. Esta participación puede contemplar funciones de asesoría, trabajo de campo y/o elaboración de determinados productos. Este tipo de evaluación tiene como principal ventaja generar mayor aprendizaje entre todos los actores que han participado en el proyecto.
- c) Interna: este tipo de evaluación es llevada a cabo por Infancia Sin Fronteras.

- **La planificación de la evaluación final**

En la etapa inicial de gestión de la evaluación, cuyo objetivo es planificar el proceso de evaluación, Infancia Sin Fronteras es responsable de realizar las siguientes acciones:

- Elaboración de los Términos de Referencia, que establecerán el marco y alcances de la evaluación a realizar.
- Selección del equipo evaluador que se propondrá para la ejecución de la evaluación.
- Valoración de la propuesta metodológica presentada por el equipo evaluador, y de su adecuación a los TdR.

LA ELABORACIÓN DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA (TdR) PARA LA EVALUACIÓN FINAL

Los TdR para la evaluación final del proyecto o programa son el documento inicial de planificación que define el alcance, los requisitos y expectativas de una evaluación, y sirven de guía y punto de referencia a lo largo de la misma.

La elaboración de los TdR es responsabilidad de Infancia Sin Fronteras. No obstante la legitimidad de los resultados de la evaluación va a depender de la capacidad de la organización de implicar en el diseño final de los TdR a las partes interesadas, al socio local y a los beneficiarios como grupos de referencia, con la finalidad de garantizar que los TdR recogen las expectativas y las preocupaciones de todas las partes interesadas en el proyecto.

Especialmente cuando la evaluación del proyecto se va a realizar en la modalidad externa, los TdR tienen también como finalidad facilitar a los equipos de evaluación que licitarán en la contratación toda la información necesaria, para que estos puedan presentar una propuesta técnica adaptada a las características del proyecto.

En este sentido, los TdR funcionan como un documento de prescripciones técnicas, en el que deben detallarse todos los aspectos relacionados con la temporalización, el presupuesto, el perfil de los evaluadores y los productos finales a entregar, entre otros.



Criterios de calidad de los TdR para la evaluación final

Los TdR para la evaluación final son un documento que debe adaptarse a cada proyecto, en función de su naturaleza, antecedentes y ámbito de actuación, a cada organización, en función de su cultura de evaluación, así como al alcance que se pretenda con la evaluación que se va a realizar en función de la complejidad de la intervención realizada.

En este sentido, no existe un guion estándar de contenidos mínimos para los TdR, ya que cada proyecto requiere la adaptación de este documento de planificación a las características de la intervención desarrollada. Sin embargo, se pueden facilitar unos estándares de calidad para los TdR, que se pueden seguir como modelo orientativo para su diseño:

Pertinencia al contexto y al proyecto

Los TdR no pueden ser un documento estandarizado o intercambiable entre proyectos diferentes sino que deben diseñarse específicamente para cada proyecto como un documento singularizado, en función de las características de la intervención.

En primer lugar los TdR deberían justificar el propósito de la evaluación que se encarga.

Además, para que el equipo evaluador pueda formular una propuesta técnica adecuada y bien orientada al proyecto, necesitará conocer con detalle los antecedentes y el contexto en el que se ha desarrollado.

Para ello, los TdR habrán de dar cuenta de:

- Una descripción concisa de las características del proyecto, su denominación, duración, objetivos, resultados, presupuesto, etc.
- Un análisis de los antecedentes del proyecto, el origen de la iniciativa, y los factores geográficos, sociales y políticos en los que ha operado la intervención. Cuando se trate de proyectos de continuidad, deberán reflejar los resultados obtenidos en fases anteriores.
- Una caracterización suficiente de la población beneficiaria directa e indirecta, en la medida de lo posible desagregada según variables como el sexo, la edad, estatus económico, origen étnico, diversidad funcional, etc.
- Los recursos financieros y humanos destinados a la intervención.
- Los asociados clave: financiadores, socio local, entidades agrupadas.
- La alineación del proyecto con los planes estratégicos de los financiadores.

Toda esta información debe incorporarse de manera clara y sencilla en los TdR.

Para ello pueden emplearse fichas resumen, a modo de formularios, para recoger estos datos u otros que la entidad gestora considere necesario transferir al equipo de evaluación. De manera



adicional, en los TdR pueden incorporarse enlaces URL a documentación complementaria sobre los antecedentes y la contextualización del proyecto.

También es importante que los TdR contengan información sobre los objetivos y alcance de la evaluación, en cuya definición es clave la participación de todas las partes interesadas, ya que este apartado habrá de reflejar:

- Los principales temas, preocupaciones y cuestiones que los usuarios de la evaluación consideran que deben ser respondidos en la evaluación.
- Los aspectos clave de la intervención que las partes interesadas consideran que deberían ser analizados con mayor detalle en el trabajo de campo, o ser reflejados pormenorizadamente en el informe de evaluación final.
- La identificación de los actores clave cuya participación se considera necesaria para tener una perspectiva completa y amplia del funcionamiento del proyecto. Toda vez que resulte factible y adecuado, el proceso de seguimiento y evaluación debe ser participativo.

La evaluación debe ser un proceso inclusivo. Para lograrlo los TdR deben facilitar información, lo más concreta posible, sobre las partes interesadas aportando, bien en un apartado específico o bien como documento anexo, un listado de las personas, comunidades, colectivos y organizaciones que actuarán como informantes clave, con indicación de su rol en el proyecto y la información de contacto.

Al recopilar y analizar los datos y al elaborar los informes, se debe garantizar representar de manera ecuánime a todos los grupos marginados o que pudieran ser vulnerables, lo que supone atender las diferencias y las inequidades sociales relacionadas con el género, la raza, la edad, la orientación sexual, la capacidad física o intelectual, la religión o la situación socioeconómica.

En cualquier caso, los TdR deben aportar información que garantice la alineación de la evaluación final con los procesos implementados para el levantamiento de la línea de base y para la evaluación de seguimiento.

En este sentido debe aclarar la metodología y los instrumentos que se han aplicado para obtener la información en estos procesos de evaluación inicial y de seguimiento, incluyendo los actores implicados, las actividades realizadas y los insumos obtenidos que puedan ser relevantes para la evaluación final.

Es recomendable que, como anexo al documento de TdR, se incluyan la Matriz de Planificación del Proyecto, el informe de LdB y, en su caso, las matrices de planificación de seguimiento y los informes de seguimiento semestrales.

En el caso de proyectos de continuidad, será necesario, además, facilitar información precisa y sintética sobre el desarrollo de las fases anteriores y su evaluación, para facilitar el encaje de la evaluación que se va a realizar con las evaluaciones previas. Como anexo, se pueden aportar los informes de evaluación de fases anteriores del proyecto.



Por último, en este apartado se debe incidir en la importancia de incorporar durante la valuación la perspectiva de los enfoques transversales:

- Derechos Humanos, género, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática, junto a aquellos otros que la organización considere pertinentes al proyecto o al contexto, como puedan ser el enfoque de diversidad funcional o el enfoque de infancia.

La transversalidad de estos enfoques no solo debe orientar la evaluación en su metodología, sino que también representa por sí misma un objeto de evaluación, de tal modo que el informe final habrá de reflejar una valoración de la calidad con que dichos enfoques han sido incorporados en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto evaluado.

Los TdR han de precisar claramente los tiempos estimados por Infancia sin Fronteras para la realización de cada una de las fases de implementación de la evaluación, así como establecer, para cada una de las fases, los productos que deberán entregarse.

A modo orientativo, estas fases podrían ser las siguientes:

Selección del equipo evaluador

Los productos a presentar en esta Fase pueden ser:

- a) La Propuesta Metodológica: en este documento los diferentes equipos evaluadores presentan su propuesta técnica, cuya valoración cualitativa será determinante para la selección del equipo al que finalmente se contratará. En este momento, es importante definir los contenidos y la información mínima que debe recoger la propuesta metodológica.
- b) El curriculum de las personas evaluadoras: el curriculum es un documento necesario para valorar la experiencia y la adecuación de las personas evaluadoras a las expectativas de la entidad gestora y a las exigencias del financiador.
- c) La acreditación de los méritos aportados: la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos por parte del equipo evaluador, es responsabilidad de la entidad. De ahí que sea recomendable especificar en los TdR que la evaluadora deberá presentar la documentación (certificados, titulación) que acredite el cumplimiento de dichos requisitos.

Ajuste de la propuesta técnica:

Una vez seleccionado el equipo evaluador, y previamente a la implementación del trabajo decampo, la organización (conjuntamente con los grupos de interés), debe reunirse con el equipo responsable de la evaluación para ajustar y delimitar los términos de la propuesta metodológica.

Los productos a entregar en esta Fase podrán ser:

- a) La Matriz de Planificación de la Evaluación, que incluirá los criterios y preguntas de evaluación.



- b) El plan final de trabajo: que contendrá la calendarización de las etapas de evaluación y el plazo de entrega de los productos esperados.

Trabajo de Campo

El trabajo de campo es la fase de la evaluación en el que el equipo evaluador recopila la información de los informantes clave. La duración de esta etapa va a depender de factores tales como el número de informantes, la amplitud y dispersión geográfica de la intervención o el alcance estimado de la evaluación. En cualquier caso es necesario que los TdR propongan una estimación realista del tiempo que el equipo evaluador dispondrá para implementar el trabajo de campo.

En cualquier caso, los TdrR deben especificar la obligatoriedad por parte del equipo evaluador de informar a la entidad de cualquier incidencia acontecida durante el trabajo de campo que impida o altere el plan de ejecución y, en tal caso, anticiparlos mecanismos correctores: reunión de revisión, reajuste del plan de trabajo inicial o el cronograma y aprobación por la entidad gestora de las modificaciones, etc.

Presentación del Informe de evaluación final

En esta fase el equipo evaluador presenta los resultados de la evaluación. Obviamente, el producto principal a entregar será el Informe de Evaluación final, por ello los TdR deben establecer:

- El plazo de entrega del informe
- La extensión mínima y máxima
- El contenido y el orden de presentación de la información.
- Una relación de los anexos, como la ficha CAD, las herramientas de recogida de información empleadas (modelos de cuestionarios, guiones de entrevista, etc.) u otros documentos requeridos por el financiador.

Garantizar la confidencialidad y clarificar la publicidad de los productos de evaluación

El seguimiento y la evaluación conllevan recopilar, analizar y transmitir información sobre personas. Por ello, reviste gran importancia que se lleven a cabo de manera ética y lícita y que se preste especial atención al bienestar de las personas involucradas y afectadas por este proceso. El sistema de seguimiento y evaluación debe respetar las costumbres, la cultura y la dignidad de los seres humanos, postulado que guarda consonancia de acuerdo la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

Selección de la evaluadora:

Una vez obtenida la aprobación de los TdR para la elaboración de la evaluación final, la entidad promotora del proyecto podrá proceder a la contratación de la evaluadora externa.



A este fin, es recomendable que la entidad solicite la participación en el procedimiento de selección de, al menos, 3 evaluadoras independientes, con la finalidad de garantizar la concurrencia competitiva y de facilitar la selección de la propuesta que mejor se ajuste a su planificación. La persona o personas que conformen el equipo técnico de consultores han de cumplir una serie de requisitos, que varían en función del tipo de proyecto:

- Experiencia demostrable en el diseño y elaboración de evaluación intermedia, final y/o de impacto de proyectos de desarrollo (al menos 5 evaluaciones elaboradas de las cuales 3 deberán estar referidas al país de intervención y/o en el sector de actuación).
- Un miembro del equipo evaluador o la persona evaluadora deberá acreditar formación específica en metodologías y aplicación de técnicas de investigación social.
- En la medida de lo posible se promoverá la inclusión de profesionales del país en el que se desarrolla la intervención y el equilibrio entre géneros.

LA PROPUESTA METODOLÓGICA.

Contenido

La propuesta metodológica es un elemento clave de la planificación de la evaluación, y representa la respuesta técnica del equipo evaluador a los requisitos de realización de la evaluación y a las condiciones de contratación establecidas en los TdR.

La propuesta metodológica no debe ser confundida con los TdR, dado que se trata de un documento independiente y con una función específica, que ha de presentarse una vez aprobados los TdR.

La propuesta metodológica no debe ser un documento estandarizado, ya que tiene que formularse adaptada a cada proyecto y a sus correspondientes TdR, para la evaluación del mismo.

No obstante, para ser aprobados, toda propuesta metodológica debe reflejar la siguiente información mínima:

- 1. Una parte descriptiva, cuya principal finalidad es justificar la pertinencia de la evaluación propuesta al proyecto y al contexto de intervención. En esta parte, se refleja información sobre:
 - Los objetivos y alcance de la evaluación, que habrán de recoger las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés
 - El enfoque metodológico general, con justificación de su pertinencia.
 - La incorporación de los enfoques transversales al proceso de evaluación



- La participación de los grupos de interés y de la población en el proceso de evaluación.
 - Una descripción detallada de los instrumentos de recogida de información que se emplearán, justificando su pertinencia al contexto
 - Los métodos para el análisis de datos
 - Una relación de los usuarios finales del informe, incluyendo una valoración de la utilización de los resultados de la evaluación.
- 2. Una relación de los productos a entregar y de su contenido.
 - 3. Una relación de los informantes clave, con indicación de su relevancia para la evaluación.
 - 4. Un cronograma detallado con el plan de actuación.
 - 5. Una matriz de planificación de la evaluación, en la que se reflejen:
 - Los criterios de evaluación.
 - Las preguntas de evaluación para cada criterio.
 - La fuente de información para cada pregunta.
 - Las herramientas e instrumentos de recogida de información.
 - Los indicadores clave para la evaluación del éxito en cada criterio.

El Informe de Evaluación Final

Las premisas principales que deben orientar la presentación de un informe de evaluación final son:

Significación

Un Informe de evaluación ha de tender a realizar una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, del valor y la significación de la intervención desarrollada, a partir de un análisis de la relevancia de los efectos logrados y de un análisis de la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad del proyecto.

Credibilidad

La presentación y el detalle de la información aportada debería ayudar a los usuarios del informe a juzgar la pertinencia y fiabilidad de los métodos usados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.



Utilidad

Un Informe de Evaluación debe facilitar la retroalimentación de información, es decir, ha de transmitir las constataciones a las que se llegó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje y la apropiación.

CONTENIDO DEL INFORME DE EVALUACIÓN FINAL E INDICADORES DE CALIDAD

El informe de evaluación ha de adaptarse a las características de cada proyecto, y a las expectativas de la entidad gestora y de los diferentes grupos de interés, expresadas en los TdR. Sin embargo, a diferencia de los TdR, todos los informes de evaluación final han de seguir un contenido estandarizado, tanto en la información que deben aportar como en su organización o presentación. Esta estandarización va a permitir al órgano director realizar análisis comparativos de los datos presentados en los informes de evaluación de los diferentes proyectos financiados, pudiendo extraer de esta manera conclusiones generales

El Informe final

El Informe Final es el documento técnico-administrativo mediante el cual justificar ante el órgano con competencias en materia de cooperación al desarrollo el cumplimiento de la finalidad que determino la concesión o disfrute de la subvención.

El Informe final constará de 2 partes:

- a) Justificación técnica: indicara con detalle los objetivos alcanzados, los resultados obtenidos, las actividades realizadas, el proceso de transferencia y gestión de las intervenciones tras su finalización, así como el análisis de su sostenibilidad futura, aportando datos relevantes y fuentes de verificación objetivas.
- b) Justificación económica: comprenderá toda la documentación que acredite los gastos efectuados con cargo a la subvención concedida. La justificación de las subvenciones se realizará conforme a las modalidades de cuenta justificativa del gasto realizado.

DOCUMENTACIÓN ANEXA AL INFORME FINAL

El Informe final deberá ir acompañado de los siguientes documentos:

- Informe de Evaluación Final, realizado en cualquiera de las modalidades contempladas.
- Cuenta justificativa, en los términos establecidos en la convocatoria.
- Una relación de todos los materiales de difusión editables y materiales didácticos producidos durante la ejecución, adjuntando al menos un ejemplar original y completo.
- Ficha de planificación de la socialización de resultados.



9.2.3 Procesos de apoyo

Son los procesos que hacen posible la realización de los demás.

Financiación Pública:

Que podemos dividir en dos grupos:

- **Subvenciones:** Las subvenciones son convocadas, anualmente, por los poderes públicos. Es fundamental, por lo tanto, contar con profesionales especialistas, en la formulación de proyectos, que puedan presentar las pertinentes solicitudes de subvención (o de adjudicación de concursos, convenios...) a las Administraciones Públicas.
- **Acuerdos Cooperativos:** Resolución entre organizaciones con el fin de cumplir unos objetivos sociales o sin ánimo de lucro.

Financiación Privada:

Donde aparecen otros dos grupos relevantes:

- **Donaciones:** El acto por parte de los socios, voluntarios y cualquier persona de dar fondos para el mantenimiento y la consecución de objetivos de la organización. También se puede considerar como un tipo de financiación pública.
- **Gestión de socios:** Pilar fundamental en la financiación privada de la ONG.

Se pueden conseguir a través de campañas e iniciativas de comunicación.

Se gestionará mediante el uso de herramientas TIC.

•Herramientas TIC:

Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información. Las TIC permiten tener:

- Instrumentos para todo tipo de proceso de datos.
- Múltiples canales de comunicación.
- Fácil acceso a todo tipo de información.

10. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

10.1 Documentación del SGC

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.



Puede estar en cualquier formato, y su extensión depende de cada organización, según su tamaño, complejidad de los procesos e interacciones, la Documentación contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetibilidad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

Inicialmente la organización no contaba con procesos claramente establecidos, por lo que no existía una documentación al respecto, dando lugar al diseño de la documentación de manera que se realicen los documentos de fácil comprensión, atractivo y que resulten de interés para el personal en general. Después de esto, se realiza una reunión con la dirección de la organización con el objeto de aprobar los documentos.

10.2 Identificación de los documentos

10.2.1 Contenido de los documentos

El contenido de los documentos que se han elaborado para el SGC ha sido realizado de manera conjunta con los responsables de los diferentes procesos.

10.2.2 Procedimiento del sistema

Los procedimientos se han diseñado y realizado junto con la supervisión del personal de la organización de manera que sean de fácil entendimiento para las personas que utilizaran dicha documentación y teniendo como fin la estructuración y estandarización de los diferentes procesos de la entidad.

10.2.3 Formatos

Los formatos son los que permiten dar evidencia de las actividades que se realizan de los procesos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad, por tal razón son un factor importante dentro de la estructura documental.

Estos formatos han sido creados en su totalidad debido a que no existía anteriormente ninguna versión de los mismos, después de la información extraída en la etapa de diagnóstico mediante los cuestionarios previos. Por tanto, y según los resultados obtenidos de aquel estudio, se ha procedido a la creación de una documentación consecuente con los procedimientos establecidos, bajo la supervisión del personal que los va a manejar, ya que serán ellos los que finalmente realizarían el registro de los formatos.



11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Llegados a este punto, podemos establecer que en la ONG Infancia Sin Fronteras hemos conseguido desarrollar un programa de mejora en los procesos que actualmente la componen y la creación de otros nuevos.

Trazando un diagnóstico previo basado en la observación y creación de un sistema de indicadores que nos permitieran la identificación de las debilidades y fortalezas de la organización, se ha desarrollado un plan de mejora intentando plasmar de la manera más fidedigna cada proceso para la sistematización o para la ejecución de cada tarea por las áreas operativas.

Por todo ello, para que el cambio resulte efectivo dentro del marco que nos influye, se precisa un cambio de mentalidad en todos los niveles y un esfuerzo interdepartamental para que el trabajo elaborado de los frutos esperados.

Dicho lo cual, podemos asegurar que esta herramienta guiará a la organización, de manera alineada con el Plan Estratégico 2019-2021, hacia una interactiva y continua mejora de sus procesos, que permita visibilizar el trabajo que se realiza, es decir, no es una tecnología sino una estrategia de mejora continuada en el tiempo.

