

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**ESCUELA DE POSTGRADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**SISTEMA DE CONTROL DE PROYECTOS PARA
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL.
CASO DE ESTUDIO: COMPASIÓN INTERNACIONAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

Ing. SHIRLEY ROCIO DÉFAZ SILVA

DIRECTOR: Ec. ALFONSO TROYA

Quito, Noviembre de 2006

DECLARACIÓN

Yo, Shirley Rocio Défaz Silva, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de todos los derechos correspondientes al presente trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Shirley Défaz

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Shirley Rocio Défaz Silva, bajo mi supervisión.

Ec. Alfonso Troya
DIRECTOR DE PROYECTO

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del Instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por la Ing.:

Shirley Rocio Défaz Silva

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ec. Alfonso Troya	Director	
	Miembro	
	Miembro	

Ing. Patricio López
COORDINADOR DE CARRERA

AGRADECIMIENTO

Al Ec. Alfonso Troya, por su valiosa dirección
en el desarrollo de la presente tesis.

A todos los profesores de la Poli, por compartir
conmigo su conocimiento y guiarme por el
maravilloso mundo del saber.

A Miguel y Silvana, por abrirme las puertas
al interior de Compasión Internacional.

DEDICATORIA

A Dios, por todas las bendiciones recibidas en mi vida y en mi familia.
Por sembrar la paz y el optimismo en mi corazón.
Por regalarme cada día una nueva oportunidad.

A mis sobrinos: Nicole, Diana, Kevin y Martín,
como un homenaje a sus ocurrencias,
su inocencia y su alegría de vivir.

A mis padres: Nicolás y Mariana, por concederme la vida.
Por su constante ejemplo de esfuerzo y superación.

“Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes,
porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.”

Josué 1:9

Índice

INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I	1
1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	1
1.1 LAS ONG	1
1.1.1 <i>DEFINICIÓN DE ONG.....</i>	<i>1</i>
1.1.2 <i>HISTORIA DE LAS ONG</i>	<i>3</i>
1.2 CAMPOS DE ACCIÓN DE LAS ONG.....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESPACIO DE ACTUACIÓN DE LAS ONG	5
1.4 RELACIÓN ENTRE LAS ONG Y EL ESTADO.....	6
1.4.1 <i>ANTECEDENTES.....</i>	<i>6</i>
1.4.2 <i>LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA RELACIÓN ESTADO - ONG.....</i>	<i>7</i>
1.4.3 <i>MECANISMOS DE LAS ONG PARA INCIDIR EN EL ESTADO</i>	<i>9</i>
1.4.4 <i>LA ACCIÓN DEL ESTADO EN LA DEFINICIÓN DE PLANES DE TRABAJO DE LAS ONG</i>	<i>9</i>
1.4.5 <i>LA RELACIÓN ENTRE ONG Y ESTADO EN EL COMBATE A LA POBREZA.....</i>	<i>10</i>
1.5 EL ROL DE LAS ONG EN LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA	11
1.5.1 <i>DEFINICIÓN DE POBREZA.....</i>	<i>11</i>
1.5.2 <i>LAS ONG EN AMÉRICA LATINA.....</i>	<i>11</i>
1.5.3 <i>LA POBREZA EN EL ECUADOR SEGÚN EL PNUD</i>	<i>12</i>
1.5.4 <i>LA SITUACIÓN DE LA NIÑEZ EN EL ECUADOR</i>	<i>14</i>
1.5.5 <i>ALTERNATIVAS DE TRABAJO PARA LAS ONG Y SU RELACIÓN CON EL ESTADO.....</i>	<i>15</i>
CAPÍTULO II.....	17
2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPASIÓN INTERNACIONAL.....	17
2.1 LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ECUADOR	17
2.1.1 <i>LAS ONG INTERNACIONALES REGISTRADAS EN EL ECUADOR</i>	<i>17</i>
2.2 EL ENTORNO DE COMPASIÓN INTERNACIONAL	19
2.2.1 <i>ANTECEDENTES.....</i>	<i>19</i>
2.2.2 <i>LA MISIÓN.....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>LOS OBJETIVOS.....</i>	<i>19</i>
2.3 LUGARES DONDE TRABAJA COMPASIÓN INTERNACIONAL	20
2.3.1 <i>CRITERIOS DE SELECCIÓN DE UN PAÍS.....</i>	<i>20</i>
2.4 POBLACIÓN META	20
2.5 PROGRAMAS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL	22
2.5.1 <i>EL PROGRAMA DE SUPERVIVENCIA INFANTIL.....</i>	<i>22</i>
2.5.2 <i>EL PROGRAMA DE DESARROLLO INFANTIL.....</i>	<i>22</i>
2.5.3 <i>EL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO.....</i>	<i>23</i>
2.6 COMO TRABAJA COMPASIÓN INTERNACIONAL.....	23
2.6.1 <i>EL PATROCINIO DE LOS NIÑOS Y JÓVENES</i>	<i>23</i>

2.6.1.1	LOS VALORES SOCIALES DE LOS NORTEAMERICANOS Y LATINOAMERICANOS	24
2.6.1.2	OPINIONES DE LOS ESTADOUNIDENSES CON RESPECTO AL PATROCINIO DE NIÑOS	25
2.6.2	<i>PARTICIPACIÓN INFANTIL</i>	28
2.6.2.1	LOS BENEFICIOS.....	28
2.6.2.2	LA SELECCIÓN	29
2.6.2.3	LA CULMINACIÓN	30
2.6.3	<i>LA ASOCIACIÓN CON LA IGLESIA LOCAL</i>	30
2.6.3.1	EL ROL DE LA IGLESIA.....	30
2.7	RECURSOS Y LOGROS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL	31
2.7.1	<i>GASTOS</i>	31
2.7.2	<i>INGRESOS</i>	32
2.7.3	<i>LOS RESULTADOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL</i>	34
2.8	EL ENTORNO DE COMPASIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR	34
2.8.1	<i>INGRESOS Y EGRESOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR</i>	35
2.9	ÁREAS DE LOS PROYECTOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR.....	38
2.9.1	<i>ÁREA DE DESARROLLO COGNITIVO</i>	38
2.9.2	<i>ÁREA DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE SALUD</i>	39
2.9.3	<i>ÁREA DE EDUCACIÓN CRISTIANA Y VALORES</i>	39
2.9.4	<i>ÁREA DE DESARROLLO SOCIO-EMOCIONAL</i>	40
2.9.5	<i>ÁREA DE DESARROLLO VOCACIONAL</i>	40
2.9.6	<i>ÁREA DE DESARROLLO INDIVIDUAL DEL NIÑO</i>	40
2.10	EL PROYECTO GETSEMANÍ	41
2.10.1	<i>ANTECEDENTES</i>	41
2.10.2	<i>SITUACIÓN INTERNA DEL PROYECTO GETSEMANÍ</i>	42
2.10.3	<i>ANÁLISIS FODA</i>	43
2.10.3.1	FORTALEZAS	43
2.10.3.2	OPORTUNIDADES	43
2.10.3.3	DEBILIDADES.....	44
2.10.3.4	AMENAZAS	44
2.11	DIAGNÓSTICO DE LOS PROYECTOS EN ECUADOR.....	45
CAPÍTULO III		49
3. SISTEMA DE CONTROL DE PROYECTOS PARA LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMPASIÓN INTERNACIONAL BASADO EN INDICADORES DE GESTIÓN		49
3.1	LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ONG	49
3.2	CONSIDERACIONES EN EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL BASADO EN INDICADORES	50
3.2.1	<i>DIAGNÓSTICO</i>	50
3.2.2	<i>DISEÑO</i>	51
3.2.2.1	ASPECTOS CONSIDERADOS EN LA DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES	51
3.2.3	<i>CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES</i>	52
3.2.4	<i>ESTÁNDARES PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES</i>	52
3.3	METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES INTERNOS	53

3.3.1	<i>EL NOMBRE DEL INDICADOR</i>	54
3.3.2	<i>EL ÁREA DE DESEMPEÑO</i>	54
3.3.3	<i>LAS FUNCIONES</i>	55
3.3.4	<i>LOS PROCESOS</i>	55
3.3.5	<i>EL DESEMPEÑO</i>	55
3.3.6	<i>LOS CLIENTES</i>	55
3.3.7	<i>CÁLCULO DEL INDICADOR</i>	55
3.3.8	<i>ATRIBUTOS</i>	56
3.3.9	<i>FUENTE</i>	56
3.4	FUNCIONES Y ÁMBITOS DE ANÁLISIS	57
3.4.1	<i>LAS FUNCIONES</i>	57
3.4.2	<i>LOS ÁMBITOS</i>	57
3.5	INDICADORES INTERNOS PARA LOS PROYECTOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL	62
3.5.1	<i>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE EDUCACIÓN</i>	63
3.5.2	<i>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE SALUD</i>	65
3.5.3	<i>CÁLCULO DEL ÍNDICE DE EDUCACIÓN CRISTIANA</i>	67
3.5.4	<i>CÁLCULO DEL ÍNDICE SOCIAL</i>	69
3.5.5	<i>INDICADORES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE DESARROLLO INDIVIDUAL</i>	73
3.6	INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO DESEMPEÑO DE UNA ONG 74	
3.6.1	<i>LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL</i>	74
3.6.1.1	<i>CATEGORÍA DE DESEMPEÑO 1: GASTOS EN PROGRAMAS</i>	75
3.6.1.2	<i>CATEGORÍA DE DESEMPEÑO 2: GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	75
3.6.1.3	<i>CATEGORÍA DE DESEMPEÑO 3: GASTOS EN LA RECAUDACIÓN DE FONDOS</i> 75	
3.6.1.4	<i>CATEGORÍA DE DESEMPEÑO 4: EFICIENCIA EN RECAUDAR FONDOS</i>	75
3.6.2	<i>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</i>	76
3.6.2.1	<i>CATEGORÍAS DE DESEMPEÑO 5 Y 6: CRECIMIENTO DEL INGRESO PRIMARIO Y CRECIMIENTO DE LOS GASTOS EN EL PROGRAMA</i>	76
3.6.2.2	<i>CATEGORÍA DE DESEMPEÑO 7: ÍNDICE DEL CAPITAL DE TRABAJO</i>	76
3.6.3	<i>SIGNIFICADO DE LOS ÍNDICES</i>	77
3.7	INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LAS ONG EN ECUADOR	78
3.7.1	<i>INDICADORES DE COMPASIÓN INTERNACIONAL</i>	79
3.7.2	<i>INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CHILDREN INTERNATIONAL</i> ..	82
3.7.3	<i>INDICADORES DE DESEMPEÑO DE VISIÓN MUNDIAL</i>	86
3.7.4	<i>COMPARACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE LAS TRES ONG</i>	89
3.7.5	<i>INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO GETSEMANÍ</i>	90
	CAPÍTULO IV	95
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
4.1	CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS	95
4.2	CONCLUSIONES	97
4.3	RECOMENDACIONES	100
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	107
	ANEXO 1	107

<i>POBREZA HUMANA Y DE INGRESOS EN ECUADOR SEGÚN EL PNUD.....</i>	<i>107</i>
ANEXO 2	109
<i>INDICADORES DE UNICEF PARA LA NIÑEZ Y JUVENTUD DEL ECUADOR..</i>	<i>109</i>
ANEXO 3	112
ONG'S INTERNACIONALES REGISTRADAS EN EL ECUADOR.....	112
ANEXO 4	114
<i>ONG'S INTERNACIONALES REGISTRADAS EN EL ECUADOR CUYO CAMPO DE ACCIÓN ES LA ATENCIÓN A NIÑOS Y JÓVENES</i>	<i>114</i>
ANEXO 5	116
<i>PAÍSES EN LOS QUE TRABAJAN COMPASIÓN INTERNACIONAL Y CHILDREN INTERNACIONAL</i>	<i>116</i>
ANEXO 6	117
<i>PAÍSES EN LOS QUE TRABAJA VISIÓN MUNDIAL INTERNACIONAL.....</i>	<i>117</i>
ANEXO 7	118
OPINIONES DE ALGUNOS PATROCINADORES	118
ANEXO 8	119
<i>INDICADORES GENÉRICOS DE LOS CDI'S.....</i>	<i>119</i>
ANEXO 9	121
<i>TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE UNA ONG UTILIZANDO INDICADORES</i>	<i>121</i>
<i>TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN LA DECLARACIÓN DE INGRESOS DE UNA ONG.....</i>	<i>123</i>
GLOSARIO.....	124

INTRODUCCIÓN

Una organización no gubernamental es una entidad basada en una ideología solidaria y altruista cuyo sistema de financiación proviene de donantes. Este tipo de organización se encuentra ante tres retos que deben formar parte de su visión: profesionalización, transparencia y confianza social. Profesionalización, para responder a las exigencias de los donantes y acometer con una formación más específica y adecuada los crecientes niveles de complejidad que están adquiriendo las organizaciones. Transparencia, para mejorar la credibilidad, favoreciendo con ello la posibilidad de nuevas aportaciones. Y confianza, para fortalecer la imagen de la entidad y el mantenimiento de sus estructuras.

Compasión Internacional es una ONG, presente en 24 países del mundo, que presta ayuda social a niños y jóvenes de escasos recursos, fundamentada principalmente en un ministerio de evangelización. Cada uno de los proyectos existentes en el Ecuador funciona en cooperación con una Iglesia Evangélica local, llegando así a conformar los Centros de Desarrollo Integral (CDI). Los proyectos son posibles gracias a las donaciones económicas de los patrocinadores internacionales que se comprometen a aportar mensualmente una cantidad de dinero en beneficio de sus ahijados. El equipo administrativo de cada proyecto está conformado por los directores espirituales de las respectivas Iglesias.

Una de las interrogantes al analizar el trabajo de esta ONG, es la referida al impacto de sus acciones. Reconocer sus logros implica contar con valoraciones periódicas que den cuenta del trabajo realizado. Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio que provee Compasión Internacional, a través de un conjunto de indicadores claves.

En el presente estudio se plantea un Sistema de control de proyectos basado en indicadores que permite analizar y evaluar, mediante índices establecidos por áreas, el desempeño de la organización y de los CDI asociados. Consecuentemente,

se dispondrá de información regular sobre la gestión que ayude en la toma de decisiones.

Para evaluar la gestión de Compasión Internacional se identificaron los puntos más importantes de cada una de las 6 áreas de sus proyectos: desarrollo cognitivo, atención y prevención de la salud, educación cristiana y valores, desarrollo socio emocional, desarrollo vocacional y desarrollo individual. Se propuso una lista de indicadores que miden la capacidad y eficiencia de la organización como un todo. Así mismo, se definieron índices de salud, educación, formación cristiana y social que permiten evaluar los resultados obtenidos en beneficio de los niños en cada uno de los CDI de Compasión Internacional.

CAPÍTULO I

1. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1.1 LAS ONG

1.1.1 DEFINICIÓN DE ONG

Las ONG son entidades basadas en una ideología solidaria y altruista que preside todas sus actuaciones y en consecuencia su gestión. El término “*organización no gubernamental*” fue acuñado por las Naciones Unidas. “Las ONG se identifican con lo que se conoce como actividades del tercer sector. Se trata de organizaciones que nacen, se desarrollan y actúan en el ámbito privado, es decir, fuera de las organizaciones estatales.”

“La ONU define que una organización no gubernamental es cualquier grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que está organizado a nivel local, nacional o internacional. Con tareas orientadas y dirigidas por personas con un interés común. Las ONG realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad, proveen de análisis y experiencia, sirven como mecanismos de advertencia temprana y ayudan en la supervisión e implementación de acuerdos internacionales.”¹

Uno de los rasgos más característicos y a la vez diferenciadores es su sistema de financiación, que no proviene del beneficiario como contraprestación por el servicio que constituye su finalidad social. La transmisión de ese servicio consume parte de los recursos de la ONG, por lo que se ve en una incesante búsqueda de

¹ BIAGOSCH, Facundo. *Organizaciones No Gubernamentales*. 1ra. Edición, Ad-Hoc. Buenos Aires, 2004. Págs. 43-44, 75-76.

fondos. Ello hace que, en general, la finalidad social quede desligada de las actividades que permiten su financiación, produciéndose una desvinculación entre beneficiario y donante que puede, entre otras cosas, afectar a su calidad. Las dificultades económicas y de financiamiento, hacen que las ONG reformulen continuamente sus actividades en una constante búsqueda de recursos, trayendo como consecuencia un alejamiento de sus objetivos.

De acuerdo con Biagosch² y Fatova³, las ONG, también conocidas como organizaciones sin fines de lucro, se caracterizan así:

- Son independientes del Estado, puesto que están conformadas y dirigidas por personas ajenas a las instituciones estatales.
- Su actuación debe tener trascendencia social, es decir, que sus actividades tienden al cumplimiento de un bien común.
- Deben contar con un patrimonio mínimo para el desarrollo de sus actividades. (El patrimonio no debe confundirse con el capital social de las sociedades comerciales.)
- Deben tener reconocimiento estatal para funcionar con el carácter de personería jurídica.
- No tienen fines de lucro.
- Sus beneficiarios o destinatarios en general, no son sus miembros, sino aquel segmento definido dentro de su misión.
- “El recurso humano proviene directamente del voluntariado.”⁴
- El trabajo de estas organizaciones debe producir algún impacto de interés general o de mejora en la calidad de vida de las personas.
- Los recursos materiales que utilizan provienen de fuentes privadas o públicas, por convenios u otras formas de acuerdos, y propios en alguna medida.
- Las normas de funcionamiento son muy variadas, pero en general deberían ser consecuentes con el fin social propuesto.
- No son organizaciones de masas sino que tienen ciertos límites en su integración.

² BIAGOSCH, Facundo. *Organizaciones No Gubernamentales*. 1ra. Edición, Ad-Hoc. Buenos Aires, 2004. Págs. 46-49.

³ FATOVA, Fernando. *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Editorial CCS. Madrid, 2001. Págs. 107-108.

⁴ DRUCKER, Peter. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. Harper Business. USA, 1992.

- Informan sobre su acción y tienden a establecer relaciones en red.

1.1.2 HISTORIA DE LAS ONG

Las organizaciones no gubernamentales han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja Internacional. Son entidades reconocidas y apoyadas por organismos internacionales como la ONU, OEA, PNUD, entre otros. No obstante, su apogeo se produjo durante el último cuarto del siglo XX.⁵ El reconocimiento formal de las ONG ocurrió a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas en 1945.

1.2 CAMPOS DE ACCIÓN DE LAS ONG

El radio de acción de las ONG varía desde uno a nivel local hasta otro a nivel internacional, cubriendo una gran variedad de temas y ámbitos como son:

- Derechos humanos, desarrollo económico, desarrollo rural y sostenible, transferencia científica y tecnológica, capacitación artesanal y sindical, desarrollo humano, drogadicción, ecología, agricultura, discapacidades, discriminación racial, igualdad de género, educación, alfabetización, ayuda humanitaria, bienestar e integración social, salud pública, promoción de la paz, migración, fomento de la comunicación, diversidad y promoción cultural, protección de los pueblos indígenas, defensa de los derechos de los consumidores, entre muchas otras. Durante la última década, adquieren primordial importancia aquéllas comprometidas con problemáticas relacionadas al aumento de la pobreza y la exclusión social.

Ciertas ONG realizan acciones que promueven el desarrollo de las destrezas y habilidades de las personas para la superación de la pobreza. Su propósito es generar cambios en los planos individual, familiar y comunitario, convirtiéndolos en agentes autónomos de su propio desarrollo. A grosso modo, estas acciones son:

- Promoción del desarrollo comunitario, fomento de la participación ciudadana, fortalecimiento de las organizaciones y generación de redes.

⁵ BIAGOSCH, Facundo. *Organizaciones No Gubernamentales*. 1ra. Edición, Ad-Hoc. Buenos Aires, 2004. Pág. 17.

- Trabajo en comunidades con servicios de educación y salud.
- Programas de inversión en desarrollo social mediante la gestión y movilización de recursos para proyectos comunitarios; créditos habitacionales para autoconstrucción de viviendas y créditos microempresariales.

Algunas ONG tienden a definir sus acciones como integrales y comunitarias. Otras, prestan especial atención a los niños y jóvenes, incluyendo el fortalecimiento de sus vínculos e integración con la comunidad. Esto implica que gran parte de las acciones de estas últimas ONG tienen efectos inmediatos en las condiciones de vida de los niños y jóvenes que participan de sus programas, pero el impacto en la disminución de la pobreza se sitúa más bien en el largo plazo.

También existen las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD). “Son entidades comprometidas en temas sociales, destinadas a la satisfacción de las necesidades de los grupos más desfavorecidos, prestando servicios de carácter religioso, cultural, laboral, educativo, sanitario, benéfico, etc.”⁶ Las ONG de corte asistencial están vinculadas principalmente con la Iglesia. Se orientan a satisfacer las necesidades básicas de los grupos más marginados de la población, preferentemente aquellos en pobreza extrema o indigencia, y por lo general tienen una oferta de programas flexible, que se adecua a sus realidades inmediatas. Por contraste, las ONG orientadas a la formación de competencias y habilidades, tienden a trabajar con modelos de intervención previamente definidos, gran parte de ellos diseñados sobre la base de la experiencia acumulada.

En cuanto a la existencia de marcos conceptuales para definir sus programas, se puede clasificar a las ONG que prestan ayuda social en dos grandes grupos:

- Aquellas que trabajan con un marco conceptual o, al menos, con ciertas conceptualizaciones sobre la pobreza. Otras ONG enfatizan que, además de tener un marco conceptual, incorporan su propia experiencia para definir sus acciones. El marco conceptual define a la pobreza como un fenómeno multidimensional que no puede ser reducido a carencias económicas.

⁶ BIAGOSCH, Facundo. *Organizaciones No Gubernamentales*. 1ra. Edición, Ad-Hoc. Buenos Aires, 2004. Pág. 43.

- Por contraste, las ONG de corte asistencial generalmente no trabajan con modelos preconcebidos pues esto implica tener acciones rígidas, cuando lo que se requiere es ser flexible.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESPACIO DE ACTUACIÓN DE LAS ONG

En el mundo existen países que presentan un alto grado de desigualdad en la distribución de sus ingresos. Se supone que el Estado, como representante de los intereses de la sociedad y a su vez regulador del mercado, debería generar políticas que permitan la coexistencia equilibrada entre comunidad, Estado y empresa privada. Sin embargo, esta relación tripartita no se da.

Es así, que frente a la incapacidad del Estado de lograr una distribución equilibrada de los ingresos entre la población y el desdén de la empresa privada por contribuir en el alivio de los problemas sociales, surgen las Organizaciones no Gubernamentales como un ente complementario y en algunos casos alternativo.

Por una parte, las ONG cumplen con la misión y los objetivos sociales que las empresas privadas no asumen por ser poco rentables y atractivos. Por otro lado, el Estado no cumple con este trabajo por: omisión, negligencia e ineptitud. Las ONG se encuentran en un punto intermedio en el que sin vincularse completamente con el estado ni con la empresa privada, llenan los espacios dejados por ellos en cuanto a la atención que debería prestarse a los más desposeídos.

“Las ONG no tratan de reemplazar las acciones del Estado o de los organismos internacionales en sus correspondientes países, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad o la sociedad en su conjunto.”⁷ Las ONG son el medio idóneo para la defensa de los intereses de la sociedad ante “la crisis del Estado-Nación, motivada por la interdependencia de las naciones en lo externo y el resurgimiento de las autonomías interiores; y por la falta de flexibilidad para regular los nuevos modos de producción y de acumulación, en lo económico, así como el fracaso de la partidocracia para

⁷ MONJE, Pablo. *El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina*. UNESCO, París Francia, 2005.

interpretar las aspiraciones populares y para discernir entre las verdaderas necesidades humanas y las seudonecesidades creadas por las economías consumistas y los medio masivos de comunicación social subordinados a los intereses de aquellas. “⁸

Las acciones de las ONG se enrumban hacia la disminución de la desigualdad social en el mundo. El actual desafío de las ONG es concienciar a la sociedad sobre los temas concernientes a su campo de acción y motivarla a ser parte activa en la búsqueda de soluciones. Para lograr este propósito, el Estado requiere de la participación de las ONG y además, necesita establecer acuerdos con las empresas privadas, quienes son las generadoras de empleo.

1.4 RELACIÓN ENTRE LAS ONG Y EL ESTADO

1.4.1 ANTECEDENTES

Para abordar la relación entre las ONG y el Estado, se deben recordar los procesos de reforma y modernización del Estado acontecidos en América Latina a finales de la década de los setenta y principio de los ochenta. La reforma del Estado fue instalada en la agenda de los organismos internacionales a fines de los setenta. El origen de esta decisión se encuentra en la crisis del Estado de Bienestar Social, sustentado a partir de los acuerdos socio-políticos entre las organizaciones sindicales, empresariales y el Estado, en que se adoptan políticas de pleno empleo basadas en la moderación salarial, destinadas a garantizar una rentabilidad competitiva al capital, y una política de bienestar social garantizada por el Estado. ⁹

Esta crisis, en el caso de América Latina, fue apresurada por la instalación de las dictaduras militares; trayendo consigo un paquete de reformas que planteaban la desvinculación de los trabajadores de las acciones de derecho que garantizaba el Estado de bienestar. La reforma del Estado se sustentó en reestablecer el equilibrio fiscal y equilibrar la balanza de pagos de los países en crisis. Se propuso la reducción

⁸ BIAGOSCH, Facundo. *Organizaciones No Gubernamentales*. 1ra. Edición, Ad-Hoc. Buenos Aires, 2004. Pág. 21.

⁹ MONJE, Pablo. *El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina*. UNESCO, París Francia, 2005.

del tamaño e influencia del Estado, y el ingreso del mercado en la lógica de la asignación de bienes y servicios públicos.

Es en esta época cuando las ONG surgieron como una respuesta a las necesidades que el Estado no satisfizo y comenzaron a desempeñar un rol de mayor importancia en la búsqueda de soluciones para la superación de la pobreza de gran parte de la población de América Latina. Este proceso ocasionó que diversos grupos de profesionales, con apoyo internacional, se organizaran con el propósito de cubrir áreas de intervención propias de las políticas sociales, que no fueron abordadas por el Estado.

En la actualidad, “la crisis de la deuda externa pone en evidencia las disfunciones que en muchos casos ha sufrido la ayuda de gobierno a gobierno. En este contexto se reduce el monto de la ayuda al desarrollo y se potencia el papel de las organizaciones no gubernamentales, que viven, por ejemplo en los años noventa, momentos de alta relevancia mediática y social relacionados con catástrofes de repercusión mundial.”¹⁰

1.4.2 LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA RELACIÓN ESTADO - ONG

Para entender la relación entre Estado y ONG es necesario conocer la definición y las formas de implementación de las políticas públicas, para posteriormente analizar la participación de las ONG en las mismas.

“La política pública es el programa de acción de una autoridad pública o el resultado de la actividad de una autoridad investida de poder público y de legitimidad gubernamental (Meny y Thoenig, 1992). Las políticas públicas comprenden tres dimensiones conceptuales: una dimensión cognitiva, marcada por los elementos de interpretación causal de los problemas a resolver; una dimensión normativa o de definición de los valores en el tratamiento de los problemas; por último, una dimensión instrumental que define los principios de acción que deben orientar la

¹⁰ FATOVA, Fernando. *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Editorial CCS. Madrid, 2001. Pág. 114.

acción en función de ese saber y esos valores.”¹¹ Una vez aprobadas por los órganos correspondientes, ellas pueden ser ejecutadas por el Estado, o ser delegadas para su ejecución en las Organizaciones No Gubernamentales.

También se debe diferenciar entre riqueza e ingreso. La riqueza de un país es el conjunto de activos, propiedad de las economías domésticas. El ingreso de un país en un período determinado es el producto de la utilización de recursos productivos durante ese período. La distribución del ingreso se refiere al reparto del ingreso entre los factores de la producción, fundamentalmente el trabajo y el capital. Sin embargo, es frecuente que el gobierno intervenga tratando de lograr que las diferencias de los ingresos no sean muy pronunciadas y lo hace a través de lo que se denomina política distributiva. La política distributiva comprende un conjunto de medidas cuyo objetivo principal es modificar la distribución del ingreso entre los individuos o los grupos sociales, por ejemplo, mediante el establecimiento de impuestos y subvenciones. La relación entre Estado y ONG está determinada por las prácticas de gobierno existentes en un país. En general, un gobierno utiliza el enfoque de políticas públicas para abordar los problemas de desarrollo y pobreza de la nación.¹²

Si bien algunas ONG entregan ejemplos concretos de acciones que han incidido en la creación o modificación de políticas públicas, la tendencia de la mayoría de ONG's ha consistido en sensibilizar al Estado y a la sociedad con respecto a la importancia de atender el tema de exclusión social. Las ONG tienen una débil vinculación con el Estado por medio de las políticas públicas. Las razones fundamentales de esta situación se relacionan con la falta de modernización, profesionalización, desconfianza y corrupción hacia las prácticas políticas. Por ejemplo, el Congreso Nacional es una institución nominal corrupta que no legisla a cabalidad, que presenta trabas políticas y burocráticas al momento del análisis y aprobación de una nueva ley.

¹¹ MONJE, Pablo. *El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina*. UNESCO, París Francia, 2005.

¹² CEPAL; ARRAIGADA, Irma. *Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género*. Quito, 2004.

1.4.3 MECANISMOS DE LAS ONG PARA INCIDIR EN EL ESTADO

Se puede agrupar a las ONG en dos grandes grupos de acuerdo con los mecanismos que poseen para incidir en el Estado. Así se tiene que:

- El primer grupo se refiere a la participación en instancias convocadas por el propio Estado, donde se diseña, ejecuta, evalúa y propone políticas públicas. Gran parte de las ONG realizan la ejecución de sus programas o proyectos con la participación conjunta del Estado.
- El segundo grupo comprende la generación de redes con otras ONG, para la difusión pública de los problemas sociales que afectan a los sectores marginados, esperando que el Estado incluya estos temas dentro de su agenda de trabajo. La difusión de los problemas sociales se realiza mediante: la publicación de sus estudios, seminarios, foros y encuentros de discusión. Para lograr este cometido, las ONG realizan actividades genéricas que no cuentan con el desarrollo de una estrategia concreta.

1.4.4 LA ACCIÓN DEL ESTADO EN LA DEFINICIÓN DE PLANES DE TRABAJO DE LAS ONG

Las ONG pueden dividirse en tres grupos, considerando las acciones del Estado para la definición de sus planes de trabajo.

- El primer tipo, es aquel que muestra interés de trabajar conjuntamente con el Estado, coordinando sus acciones. Este grupo incluye la participación de las ONG en licitaciones del Estado para ejecutar determinados programas. La desventaja de este tipo de trabajo es la subordinación a programas preestablecidos, muchas veces sin participación de la sociedad.
- Un segundo tipo prefiere no realizar proyectos en ámbitos donde el Estado interviene parcial o totalmente. Este comportamiento se justifica porque sus acciones podrían disminuir o terminar cuando se trabaja bajo una política de Estado.
- El tercer grupo se sitúa en un punto intermedio de los dos anteriores. Este grupo de ONG's no tiene interés en trabajar conjuntamente con el Estado, ni tampoco se interesa en diferenciarse de éste. Su plan de trabajo se centra en un análisis del contexto y en la detección de las necesidades de la población, considerando el marco jurídico o institucional definido por el Estado. Dentro de

este grupo se encuentran las ONG internacionales que, al contar con recursos propios, no necesitan los recursos del Estado sino más bien deben actuar respetando la legalidad vigente en el país donde trabajan.

Se puede decir que el desarrollo de planes de trabajo de una parte significativa de las ONG responde a la demanda que hace el Estado en las áreas en las cuales intervienen. Aquellas que tienen mayor sustentabilidad en el tiempo estructuran sus formas de organización y de trabajo con mayor claridad, y orientan sus esfuerzos en la búsqueda de recursos según lo planificado.

1.4.5 LA RELACIÓN ENTRE ONG Y ESTADO EN EL COMBATE A LA POBREZA

La relación ONG-Estado puede asumir distintas formas, yendo desde la ausencia de contacto hasta el desarrollo de una función de apoyo permanente para el Estado. Entre estos polos existe una relación que consiste en contacto mínimo con el Estado debido a la corrupción existente en este último. Un tercer tipo de relación con el Estado consiste en transmitir conocimiento o acciones específicas.

De cierta manera, la ONG puede ser una intermediaria entre la sociedad y el Estado para exigir una política pública. Consecuentemente, las ONG pueden ofrecer alternativas, pero jamás sustituir al Estado. Las ONG deberían mantener su autonomía, incluso cuando sea el Estado quien transfiera los recursos o financie parcialmente algún proyecto.

Sería importante que se desarrolle una comunicación progresiva y un trabajo mancomunado entre las ONG y el Estado, que permita a los gobiernos delegar acciones y programas, sin que exista una duplicación del trabajo que se realiza. Adicionalmente, una ONG debe insertarse en la comunidad para generar conciencia de los graves problemas de pobreza existentes.

1.5 EL ROL DE LAS ONG EN LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

1.5.1 DEFINICIÓN DE POBREZA

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la pobreza es “un síndrome situacional en el que se asocian al infraconsumo, la desnutrición, las precarias condiciones de vivienda, los bajos niveles educacionales, las malas condiciones sanitarias, una inserción inestable en el aparato productivo, actitudes de desaliento y anomia, poca participación en los mecanismos de integración social y quizá la descripción a una escala particular de valores, diferenciada en alguna medida de la del resto de la sociedad. (Altimir, 1979).”¹³

La pobreza se vincula con la privación o escasa ejecución de los derechos de las personas para acceder a una vida digna en las áreas: económica, social y cultural.

1.5.2 LAS ONG EN AMÉRICA LATINA

Considerando la desigualdad en cuanto a la distribución de la riqueza, CEPAL¹⁴ señala que la inserción social de los que se definen como pobres se dificulta porque las políticas públicas de los Estados no inciden adecuadamente sobre diversos factores como: el tamaño y composición de los hogares, una adecuada participación en el mercado laboral, el acceso a la vivienda y a los servicios básicos.

En general, las actuales políticas focalizan sus recursos y se orientan principalmente a la formación de habilidades y competencias en las personas pobres para que puedan lograr su inserción social, en reemplazo de las políticas asistenciales, que predominaron hasta fines de la década de los 70 y principios de los años 80. Consecuentemente, las organizaciones no gubernamentales asumieron un papel protagónico durante las dictaduras militares de las décadas en cuestión. Y desde entonces, han asumido parcialmente la labor del Estado en materia social canalizando los recursos de la cooperación internacional y realizando significativos aportes en diversos planos.

¹³ CEPAL; ARRAIGADA, Irma. *Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género*. Quito, 2004. Pág. 2.

¹⁴ CEPAL; ARRAIGADA, Irma. *Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género*. Quito, 2004. Pág. 2, 5.

1.5.3 LA POBREZA EN EL ECUADOR SEGÚN EL PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), anualmente genera informes acerca del progreso humano a escala mundial, basándose en: indicadores de desarrollo humano, indicadores de pobreza e indicadores de género. Estos indicadores analizan la desigualdad que existe entre países ricos y pobres, hombres y mujeres, zonas urbanas y rurales, y que acentúan más las divergencias en cuanto al desarrollo humano.

América Latina y el sur de África registran los niveles más altos de desigualdad del ingreso. Estas disparidades se reflejan directamente en las oportunidades de vida como: la probabilidad de seguir vivo al nacer, la carencia de atención médica prenatal y postnatal para madres e hijos y una baja probabilidad de completar los estudios. Las desigualdades provocan un ciclo repetitivo que se transmite de una generación a otra. “Panorama Social de América Latina indica que, en el 2002, 221 millones de personas vivían en condiciones de pobreza, de las cuáles 97 millones correspondían a pobreza extrema o indigencia (44% y 19% de la población total, respectivamente).”¹⁵ En la siguiente tabla se han recopilado algunos indicadores para Ecuador y posteriormente se ha realizado un análisis de los mismos. (Mayor información en el Anexo 1).

Año del Reporte del PNUD	Clasificación según el IDH	Esperanza de vida al nacer (años)	Tasa de alfabetización de adultos (% ≥ 15 años de edad)	Tasa bruta combinada de matriculación primaria, secundaria y terciaria (%)	PIB per cápita (USD)	Valor del índice de desarrollo humano (IDH)
2000	/ 174 países	1998	1998	1998	1998	1998
	91	69.7	90.5	75	3003	0.722
2001	/ 162 países	1999	1999	1999	1999	1999
	84	69.8	91.0	77	2994	0.726
2002	/ 173 países	2000	2000	1999	2000	2000
	93	70.0	91.6	77	3203	0.732
2003	/ 175 países	2001	2001	2000-2001	2001	2001
	97	70.5	91.8	72	3280	0.731
2004	/ 177 países	2002	2002	2001-2002	2002	2002
	100	70.7	91.0	72	3580	0.735
2005	/ 177 países	2003	2003	2002-2003	2003	2003
	82	74.3	91.0	-	3641	0.759

Tabla 1. 1. Indicadores del Desarrollo Humano para el Ecuador

Fuente: Informe sobre el Desarrollo Humano. PNUD – ONU, 2000-2005

Realizado por: Shirley Défaz

¹⁵ MONJE, Pablo. *El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina*. UNESCO, París Francia, 2005.

Se observa que el IDH¹⁶ de Ecuador ha aumentado de 0.722 en 1975 a 0.759 en el año 2003. La variación del IDH es consecuencia de los cambios en otros indicadores. Así, se observa que la esperanza de vida al nacer ha aumentado de 69.7 años en 1998 a 74.3 años en el 2003 y por lo tanto el índice de esperanza de vida ha crecido de 0.75 en el 2000 a 0.82 en el 2005. La tasa bruta combinada de matriculación primaria, secundaria y terciaria ha descendido del 75% en 1998 al 72% en el 2003. Consecuentemente, el índice de educación prácticamente se ha mantenido, variando únicamente de 0.85 en el 2000 a 0.86 en el 2005. El PIB per cápita ha crecido de \$3,003 en 1998 a \$3,641 en el año 2003. El índice del PIB se ha elevado de 0.57 en el año 2000 a 0.60 en el 2005. El país ha ascendido del puesto 91 en el 2000 a la ubicación 82, entre 177 países, en el 2005. Tómese como referencia a Noruega, país con el mejor IDH (0.963) en el 2005. Ecuador está catalogado como un país de desarrollo humano medio.

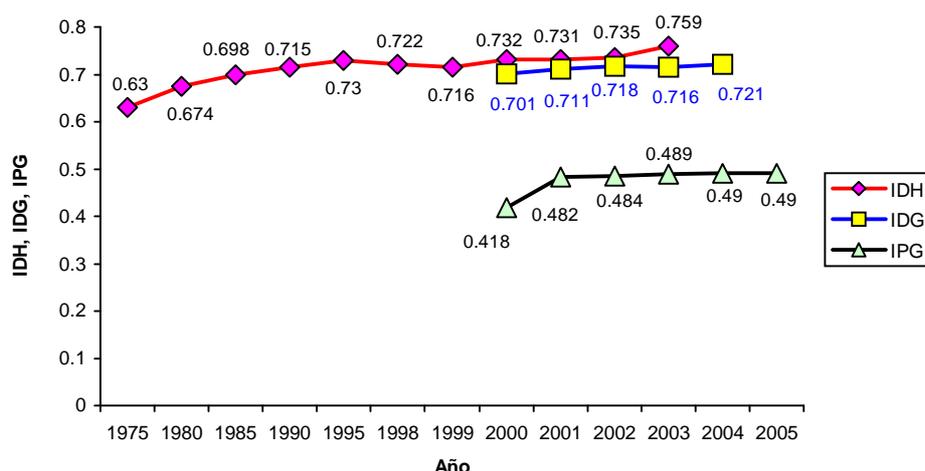


Figura 1. 1. Tendencia en el IDH, IDG e IPG del PNUD para Ecuador de 2000-2005

Realizado por: Shirley Défaz

El IDG es un indicador que refleja la desigualdad entre hombres y mujeres en aspectos como: longevidad, educación e ingresos percibidos. El IDG ecuatoriano ha aumentado de 0.701 en el 2000 a 0.721 en el 2004 y su correspondiente clasificación ha sido el puesto 78 en el año 2000 y la ubicación 79 en el año 2004. En el 2005, Noruega se posicionó en el puesto número 1, entre 177 países, con un IDG de 0.960.

¹⁶ La información contenida en esta sección, es un compendio de los informes del Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas desde el año 2000 hasta el 2005.

PNUD. *Informe sobre Desarrollo Humano 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005*. ONU, 2000-2005.

El IPG es un indicador que mide la participación política, los ingresos percibidos y las oportunidades que tienen las mujeres dentro de la sociedad. El Ecuador, obtuvo un IPG de 0.481 en el año 2000 (puesto 42) y de 0.490 (ubicación 55/177 países) en el 2005. Noruega obtuvo el primer lugar en el año 2005, con un IPG de 0.928.

Los indicadores de PNUD para Ecuador, confirman que las oportunidades de crecimiento y desarrollo de los ecuatorianos se contraen en el transcurso del tiempo.

1.5.4 LA SITUACIÓN DE LA NIÑEZ EN EL ECUADOR

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) ha catalogado a las provincias del Ecuador de mejor a peor situación utilizando los indicadores de Salud y de Educación para los niños y adolescentes. Se observa que en el grupo de niños entre 0 y 5 años, Galápagos es la provincia con las tasas más bajas de mortalidad infantil, riesgo de desnutrición crónica y carencia de estimulación cognitiva. Mientras que Cotopaxi es la provincia con las tasas más altas y por tanto ocupa la última posición (22) en esta clasificación.

En cuanto al grupo de adolescentes entre 12 y 17 años, Galápagos posee las tasas más bajas de muertes evitables, maternidad en la adolescencia e inasistencia a la secundaria, ubicándose en el primer lugar. Orellana se sitúa en la posición 22 por presentar las tasas más altas. Finalmente, el desamparo de niños y adolescentes es mayor en la Sierra que en la Costa y Amazonía. Así mismo, los niños tienen menos oportunidades en el campo que en la ciudad.¹⁷ (Más información en el Anexo 2).

¹⁷ UNICEF. *Indicadores de la niñez y adolescencia*. Quito, 2003.

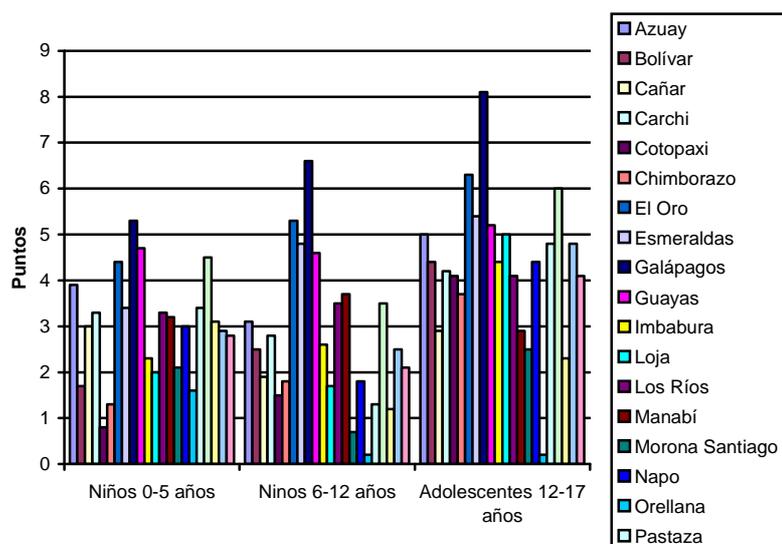


Figura 1. 2. Indicadores Globales de Salud y Educación para niños y adolescentes del Ecuador en el 2003, según UNICEF
Realizado por: Shirley Défaz

Las cifras ratifican que en el Ecuador existe desigualdad, miseria y falta de oportunidades. Factores cíclicos que se ven directamente reflejados en el abandono y pobreza en los cuales se desarrollan los niños y adolescentes ecuatorianos. Bajo estas perspectivas, las ONG, entre ellas Compasión Internacional, brindan un alivio a las carencias económicas, sociales y espirituales de los más jóvenes del país.

1.5.5 ALTERNATIVAS DE TRABAJO PARA LAS ONG Y SU RELACIÓN CON EL ESTADO

Una síntesis acerca del trabajo de las ONG indica que:

- La labor de las ONG es indispensable para todas las naciones del mundo puesto que complementa las acciones del Estado y presenta la oportunidad a la comunidad de expresarse sobre problemáticas que de otra manera no hubiesen tenido mayor eco.
- El desarrollo, el estado de gobernabilidad y la educación poblacional son factores que inciden en los resultados obtenidos por las organizaciones.
- Existe una débil incidencia de las ONG en el desarrollo de las políticas públicas, producida a la par de estrategias aisladas y poco sistemáticas para incidir en ellas.

- Las ONG internacionales que se involucran en proyectos benéficos en países subdesarrollados, muchas veces, se ven en posiciones muy difíciles dado al mal manejo administrativo de la contra parte, corrupción y malversación de los fondos. Una de las razones principales es que desconocen la idiosincrasia del país en cuestión.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

2.1 LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL ECUADOR

2.1.1 LAS ONG INTERNACIONALES REGISTRADAS EN EL ECUADOR

Las ONG internacionales operan a través de convenios suscritos con el Gobierno. Deben presentar informes anuales al Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI) para realizar el seguimiento de sus actividades. Los proyectos deben estar de acuerdo con las políticas, objetivos y áreas de desarrollo definidas por el Ecuador, y también sobre la base de las prioridades establecidas en los estatutos de creación de las ONG en su país sede. Muchas ONG de origen foráneo prestan ayuda social en el Ecuador en cooperación con organismos locales: como ONG's nacionales, escuelas, colegios, iglesias etc. y no necesariamente están legalmente registradas en el país.

El Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional (INECI) mantiene una base de datos de las Organizaciones no Gubernamentales Internacionales que se encuentran legalmente registradas en el Ecuador. El siguiente gráfico presenta una composición porcentual de las ONG's constituidas en el país hasta Abril de 2006, clasificadas según su país de origen. (Vea el Anexo 3).

Así se tiene que de las 88 ONG's internacionales registradas en Ecuador, 25 (correspondiente al 28.4%) de ellas tienen su origen en Estados Unidos de América, seguido por España con 19 ONG's (21.6%) e Italia en el tercer lugar con un total de 14 organizaciones (15.9%).

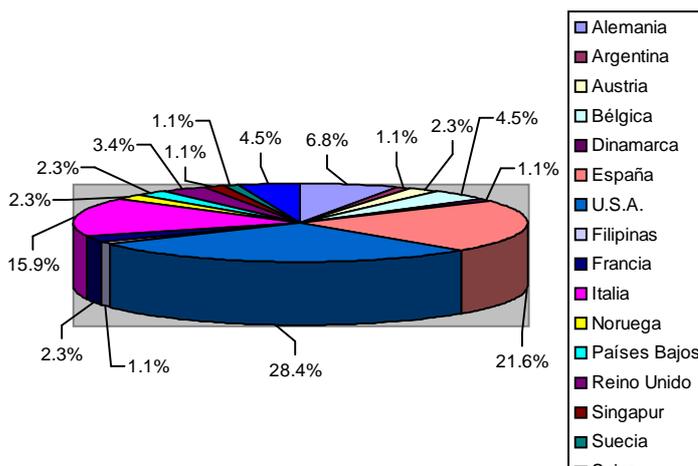


Figura 2. 1. Composición porcentual por país de todas las ONG's Internacionales registradas en el Ecuador
Realizado por: Shirley Défaz

Únicamente 15, (correspondiente al 17.05%), de las 88 ONG internacionales que operan en Ecuador prestan su ayuda en beneficio de los niños y jóvenes ecuatorianos, mientras que 73 (82.95%) se focalizan en áreas como: medio ambiente, conservación de la vida silvestre, derechos humanos, microempresas, desarrollo rural e infraestructura, entre otras. De las 15 organizaciones enfocadas hacia los niños y adolescentes, 5 (33.3%) provienen de Estados Unidos de América, 3 (20.0%) son originarias de Alemania y 2 (13.3%) proceden de España e Italia respectivamente. (Mayor información en el Anexo 4).

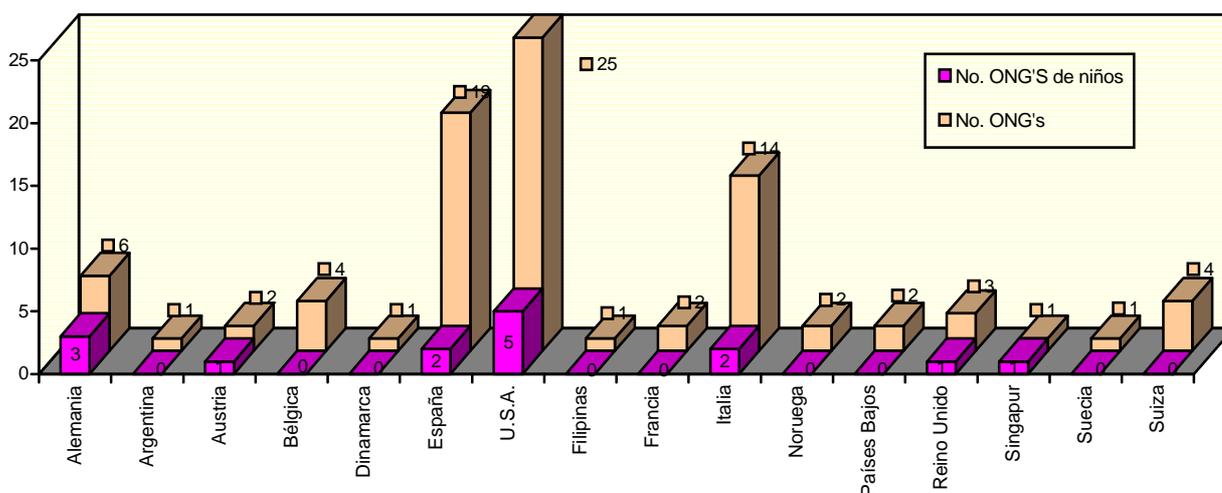


Figura 2. 2. ONG's Internacionales registradas en Ecuador versus Número de ONG's de ayuda social a niños y jóvenes clasificadas por país de origen.
Realizado por: Shirley Défaz

2.2 EL ENTORNO DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

2.2.1 ANTECEDENTES

Compasión Internacional es una ONG fundada por el Reverendo Everett Swanson en 1952, cuando él se sintió impulsado a ayudar a 35 niños huérfanos de Corea del Sur mientras el país atravesaba por una guerra.¹⁸

El Reverendo Everett se encontraba en un viaje de predicación en Corea del Sur cuando se encontró con la terrible miseria que enfrentaban los niños huérfanos de ese país. Decidió que había algo que hacer para romper este ciclo de pobreza.

Después de su retorno a los Estados Unidos, Everett estableció un programa con un grupo de personas, quienes proveyeron comida, albergue, educación, cuidados médicos y entrenamiento Cristiano para los huérfanos en Corea. Este programa constituyó el núcleo de Compasión Internacional.

2.2.2 LA MISIÓN

“Compasión Internacional existe para liberar a los niños de la pobreza espiritual, social, económica y física y desarrollar destrezas que les permitan convertirse en adultos Cristianos, responsables y realizados.” Su eslogan es:

“Liberando niños de la pobreza en el nombre de Cristo Jesús.”¹⁹

2.2.3 LOS OBJETIVOS

Los proyectos de Compasión Internacional tienen como denominador común los siguientes objetivos:

- Coadyuvar al crecimiento y fortalecimiento espiritual de los niños a través del Evangelio.
- Enfrentar la pobreza espiritual y económica de los niños y jóvenes necesitados de la comunidad.

¹⁸ Compassion International. *2003-2004 Annual Report*. Colorado Springs, 2004. Pág. 1.

¹⁹ Portal Web de la ONG: <http://www.compassion.com>

- Lograr que los niños patrocinados obtengan una adecuada nutrición, mejoren su rendimiento escolar y eleven su autoestima.
- Canalizar los recursos únicamente para el propósito bajo el cual fueron recaudados, es decir, para el desarrollo de los niños patrocinados.

2.3 LUGARES DONDE TRABAJA COMPASIÓN INTERNACIONAL

Hasta el año 2005, Compasión Internacional proporcionó ayuda a alrededor de 700,000 niños y jóvenes provenientes de 24 países del mundo. Un listado de éstos países se encuentra en el Anexo 5. Los países están ubicados en:

- Asia
- África
- América del Sur y
- América Central.

2.3.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE UN PAÍS

Para que Compasión Internacional patrocine proyectos en un determinado país, debe existir un escenario con las siguientes características:

- Presencia de un alto porcentaje de pobreza.
- Alianzas sólidas con las iglesias locales.
- Inexistencia de barreras legales, ni de inversión, ni administrativas. Se requiere que un banco internacional opere en dicho país y que exista la mayor cantidad de garantías posibles.

2.4 POBLACIÓN META

Los proyectos atienden a niños y jóvenes cuyas edades oscilan entre los 5 y 18 años de edad. En el año 2004, Ecuador ocupó la quinta ubicación (después de India, Indonesia, Etiopía y Haití) en lo que concierne al número de proyectos (168) de la ONG y se ubicó en la octava casilla respecto al total de niños (27,812) que se patrocinan por país. A continuación se presenta un cuadro con el total de niños patrocinados y proyectos existentes en cada uno de los países en donde Compasión Internacional se encuentra presente.

País	No. de Proyectos	Niños patrocinados
Africa		
Etiopía	182	41,645
Kenia	111	30,744
Ruanda	104	24,065
Tanzania	109	21,503
Uganda	131	32,718
	637	150,675
Asia		
India	294	49,115
Indonesia	201	29,218
Filipinas	132	24,510
Tailandia	146	19,783
	773	122,626
América Central		
El Salvador	97	14,555
Guatemala	114	20,666
Haití	174	36,891
Honduras	89	15,981
México	54	7,074
Nicaragua	48	5,544
Rep. Dominicana	133	25,424
	709	126,135
América del Sur		
Bolivia	134	28,436
Brasil	108	24,874
Colombia	132	24,533
Ecuador	168	27,812
Perú	162	26,997
	704	132,652
Total	2,823	532,088

Tabla 2. 1. Total de niños y proyectos de Compasión alrededor del mundo

Fuente: Reporte Anual 2004 de Compasión Internacional

De acuerdo con el Reporte Anual de Compasión Internacional, en el 2004 se patrocinaron un total de 532,088 niños y jóvenes pertenecientes a 2,823 proyectos alrededor del mundo. De este total, 704 Centros de Desarrollo Integral (CDI) pertenecen a América del Sur y atienden a 132,652 niños. El Ecuador cuenta con el 23.9% de los proyectos en Sudamérica, constituyéndose en el país con mayor cantidad de CDI's de Compasión Internacional en este continente. Le sigue Perú con el 23.0% del total de programas. En tercera posición se ubica Bolivia con el 19.0% de los proyectos de América del Sur. Obsérvese que las tres primeras posiciones la ocupan países pluriculturales y con una alta población indígena, en los cuales existe un gran desequilibrio en la repartición de la riqueza y desigualdad en el desarrollo humano de las personas. Al cierre del año fiscal 2005, Compasión Internacional apoyó 3,155 proyectos y más de 700,000 vidas jóvenes (de los cuales 608,673 son niños).

2.5 PROGRAMAS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

Todos los programas de Compasión están basados en el desarrollo integral del niño. Es un proceso a largo plazo, comenzando en algunos casos con el cuidado prenatal y concluyendo con el desarrollo del liderazgo para adultos jóvenes calificados.

Cada proyecto debe atravesar por 4 etapas: la fase inicial, la fase de consolidación, la fase de integración en la comunidad y la fase final. Dependiendo del proyecto, cada fase tiene un período de maduración de dos a tres años.

2.5.1 EL PROGRAMA DE SUPERVIVENCIA INFANTIL

Compasión en algunos casos presta cuidados prenatales a través del *Programa prenatal*, el cual ayuda a las madres embarazadas a brindar una mejor oportunidad de traer al mundo niños saludables. Después de que el niño nace es atendido en el programa de desarrollo infantil.

Adicionalmente, la mamá recibe educación en los siguientes tópicos: monitoreo del crecimiento, terapia de rehidratación oral, lactancia materna, inmunización, alfabetización femenina, nutrición y planificación familiar

2.5.2 EL PROGRAMA DE DESARROLLO INFANTIL

Los proyectos de desarrollo infantil se enfocan en la vida de los niños desde su edad escolar hasta que culminan su actividad académica, desarrollando destrezas y el conocimiento necesario para asumir su adultez con responsabilidad, tal que contribuyan en la construcción de un mundo mejor para vivir. Los proyectos tienen los siguientes propósitos:

- Enseñar al niño el Evangelio y promover su desarrollo espiritual a través de su fe en Cristo como parte de su entrenamiento espiritual.
- Capacitar a los jóvenes, para que sean ellos quienes gradualmente generen sus propios ingresos, como parte de su entrenamiento económico, y aprendan a compartir con quienes estén en necesidad.

- Ser miembros responsables de su familia, de su iglesia, de la comunidad y la nación como parte de su entrenamiento social.
- Mantener su propio cuerpo en buenas condiciones.

2.5.3 EL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Es un programa que apoya económicamente a algunos jóvenes bachilleres de escasos recursos, que muestran actitudes de liderazgo y disciplina, para que prosigan una educación universitaria. El candidato debe mostrar una fuerte evidencia de su carácter cristiano, participar activamente en la iglesia, mantener un buen currículo académico, realizar actividades extra académicas y ser recomendado por la escuela e iglesia a la que asiste.

2.6 COMO TRABAJA COMPASIÓN INTERNACIONAL

Los programas de Compasión Internacional requieren de los siguientes agentes para el desarrollo de su trabajo:

- Los patrocinadores, quienes brindan su aporte económico a los niños.
- La participación infantil.
- La asociación con una iglesia local.

2.6.1 EL PATROCINIO DE LOS NIÑOS Y JÓVENES

Quienes asisten a los proyectos tienen una edad comprendida entre 5 y 18 años. Cada chico tiene un único patrocinador que aporta mensualmente la suma de \$ 32 en promedio. El dinero jamás se entrega directamente al niño o a su familia, en su lugar, se administra a través de la Iglesia local que dirige el proyecto.

Los patrocinadores provienen principalmente de los siguientes países: Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Francia, Reino Unido, Italia, España, Suiza, Corea y Holanda. Compasión Internacional mantiene oficinas en los países anteriormente mencionados (a excepción de Italia y España) para facilitar la conexión entre los patrocinadores y la organización. Aproximadamente el 80% de los patrocinadores son originarios de los Estados Unidos de América.

Cada padrino recibe un informe personal del niño que apadrina, con su foto, el programa en el que participa y su realidad familiar y social. Aproximadamente cuatro veces al año recibe información del Centro de Desarrollo Integral y/o de su ahijado. El padrino puede escribir al niño cuantas veces quiera con el propósito de estimularlo, puede enviar pequeños regalos e incluso visitarlo en su país de residencia. El patrocinador puede hacer una contribución especial, a través de Compasión Internacional, para su ahijado en Navidad o en el día de su cumpleaños. Una persona puede apadrinar a varios niños si así lo desea. El envío y recepción de cartas se hace a través de la ONG, es decir que ni el patrocinador ni el niño conocen las direcciones de la otra persona. El apadrinamiento dura hasta que el niño es mayor de edad y si por alguna razón este vínculo se rompe por cualquiera de las dos partes, se busca otro padrino para el niño, o bien se busca un nuevo ahijado para el patrocinador.

La publicidad hacia los patrocinadores se realiza mediante: radio, prensa, televisión, teléfono, correo postal, el Internet y eventos masivos (i.e. conciertos de música Cristiana), testimonio de voluntarios a estudiantes universitarios. Puesto que el patrocinio se inicia únicamente a través de la página Web de Compasión Internacional y dado que la ONG mantiene la confidencialidad de sus patrocinantes, fue difícil conocer las opiniones de personas que actualmente apadrinan a los niños y jóvenes que asisten a los CDI de Compasión Internacional. (Ver Anexo 7).

2.6.1.1 Los valores sociales de los norteamericanos y latinoamericanos

Los valores de una sociedad, según Gelles, son normas compartidas y abstractas con relación a lo que se cree que es correcto, deseable y digno de respeto. Así, los valores de una comunidad determinan “su ser” y “su hacer”.²⁰

Los valores difieren de una sociedad a otra. Considerando que los patrocinadores de las ONG de ayuda social son ciudadanos de los países desarrollados y los beneficiarios de estas donaciones son individuos pertenecientes a los países en vías de desarrollo, es conveniente analizar los valores propios que identifican a una y a otra sociedad.

²⁰ GELLES, Richard; LEVINE, Ann. *Introducción a la Sociología*. McGraw-Hill. México, DF, 1996.

Aspecto de la vida social	Valor del norteamericano	Valor del latinoamericano
La familia	Los hijos crecen con un sentido de independencia hacia sus padres, incluso desde antes de cumplir su mayoría de edad La moralidad se cataloga desde una posición absoluta (blanco o negro, correcto e incorrecto).	Prevalece un sentido de sobreprotección y unión de los padres hacia los hijos, incluso posteriormente de haber alcanzado su adultez. Los hijos suelen presentar dependencia económica hasta después de cumplir su mayoría de edad. La familia constituye el punto de identificación del individuo.
El individuo	Existe un marcado individualismo. Cada persona es responsable de sí mismo en todos los aspectos de su vida. Se cree en la autosuperación, autoconfianza y la firmeza de principios. Los individuos presentan un sentido pragmático y poco emotivo.	Se desalienta el pensamiento original y creativo. Cada individuo acata el rol que le corresponde ejecutar en su trabajo, familia y sociedad. Las personas presentan tendencia hacia la emotividad.
Relación con el poder	Buscan limitar la influencia del aparato gubernamental, lo consideran como un 'mal necesario'. Respetan los procesos legales aunque los organismos de poder les provocan recelo. Se fomenta el activismo para defender sus intereses.	El autoritarismo y populismo se aceptan como una tradición. Se tolera que los grupos de poder de siempre tengan el control sobre el destino de la nación y casi no existen cuestionamientos sobre su gestión corrupta en la mayoría de los casos. Se confía firmemente en que el Gobierno de turno sea quien resuelva todos los problemas que enfrente la población.
Los grupos sociales	Muestran lealtad hacia la organización a la cual pertenecen. Si los intereses individuales se contraponen, prefieren seguir sus propios intereses.	La lealtad se dirige hacia el líder y no necesariamente hacia la organización que pertenece. La idiosincrasia indica que es vital identificarse con algún grupo social puesto que le da sentido al individuo.
Procesos de comunicación	Se prefiere la comunicación franca, directa y bidireccional.	Prevalece la comunicación indirecta y que en muchos casos es unidireccional. Se prefiere la diplomacia para evitar desacuerdos y conflictos.

Tabla 2. 2. Valores de la sociedad estadounidense

Fuente: Introducción a la Sociología. GELLES, R. México, 1996

Adaptado por: Shirley Défaz

2.6.1.2 Opiniones de los estadounidenses con respecto al patrocinio de niños

De acuerdo con un estudio, promovido por Compasión Internacional en el verano del 2003,²¹ acerca del punto de vista de los norteamericanos en relación con la pobreza y el patrocinio de niños, se puede sintetizar lo siguiente:

Bajo el supuesto de que un individuo dispusiera de \$100 que podrían ser entregados a una ONG de ayuda social, se preguntó si la donación se haría a niños pobres viviendo en el extranjero o en los Estados Unidos. El 74% dijo que el dinero debería emplearse para ayudar a niños pobres en los Estados Unidos, el 15% opinó

²¹ Barna Research Group, Ltd. *American's views about poverty and child sponsorship*. Research commissioned by Compassion International. Ventura, California, Summer of 2003. Págs. 2-3.

que debería ayudarse a niños en el extranjero. El 3% no estuvieron seguros hacia donde canalizar los recursos, el 1% consideró que no utilizaría su dinero para ayudar a los pobres y el 7% concluyó que era indiferente el lugar de origen de los niños pobres.

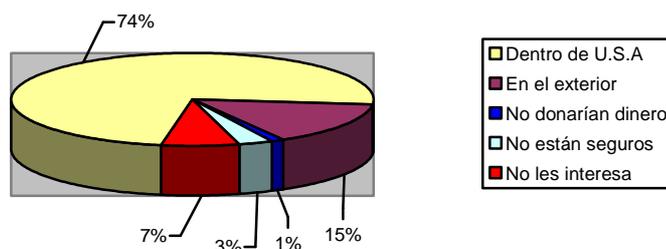


Figura 2. 3. Porcentaje de estadounidenses que apoyan el patrocinio de niños pobres

Fuente: American's views about poverty and child sponsorship.
Barna Research Group, Ltd. Ventura - California, 2003.

Al analizar estas respuestas, clasificando a las personas de acuerdo con sus creencias religiosas, se encontró que el 59% de los Evangélicos y el 78% de los nuevos Evangélicos nacidos al Cristianismo preferían ayudar a niños dentro de su país. Únicamente el 25% de los Evangélicos y el 12% de los nuevos cristianos mostraron aceptación para ayudar a niños pobres en el extranjero.

Al preguntarse quienes deberían asumir la responsabilidad de ayudar a los niños pobres de entre las siguientes entidades: los padres de los niños, el gobierno del país de origen de los niños, ONG's de ayuda social, Cristianos en América y personas naturales que contribuyen con ONG's, se obtuvieron una gama de respuestas. Los estadounidenses consideraron que cada una de las cinco entidades mencionadas tiene al menos "un poco" de la responsabilidad en ayudar a estos niños. Las respuestas a escoger para esta pregunta fueron "Mucha responsabilidad", "Poca responsabilidad" y "Ninguna responsabilidad". Los resultados mostraron lo siguiente:

La mayoría de los estadounidenses consideran que el alivio de la pobreza de los niños es responsabilidad de los padres y de sus respectivos gobiernos. La mayoría de ellos cree que la ayuda debería canalizarse hacia niños dentro de los Estados Unidos en lugar de enviarla al extranjero.

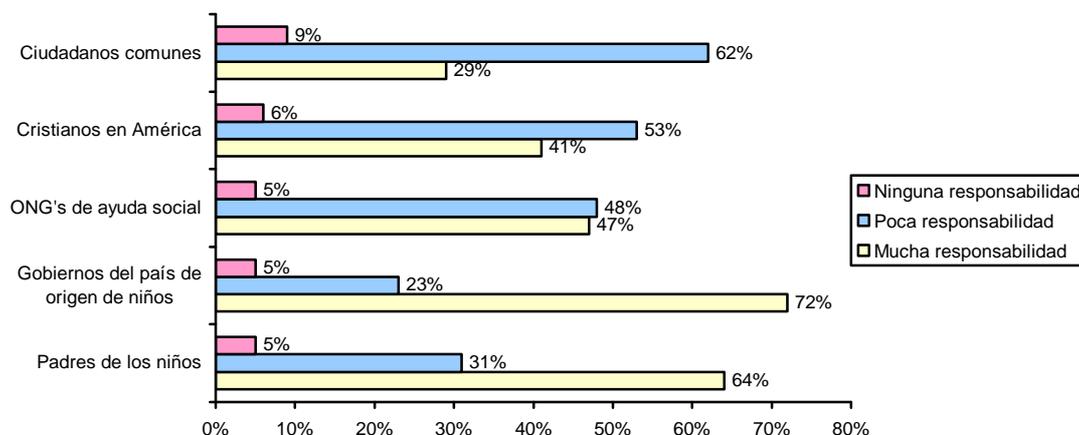


Figura 2. 4. Criterios de los estadounidenses sobre quién tiene la responsabilidad de ayudar a los niños pobres

Fuente: American's views on poverty and child sponsorship.
Barna Research Group, Ltd. Ventura - California, 2005.

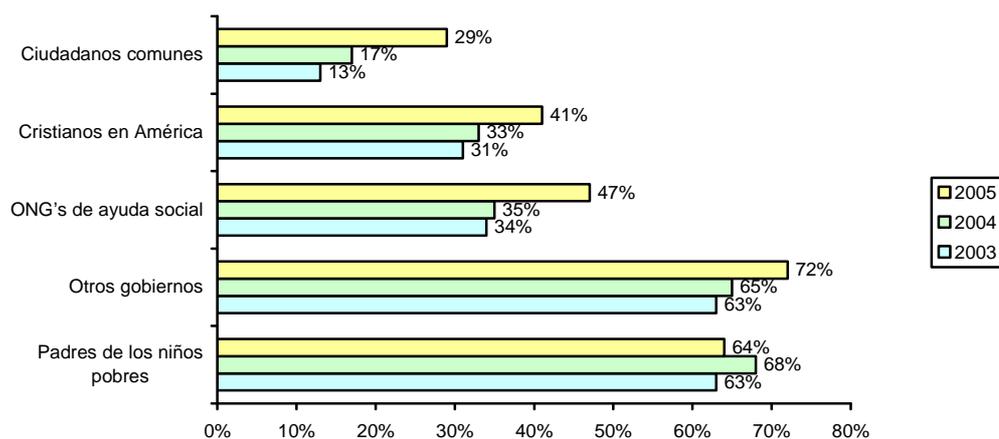


Figura 2. 5. Evolución de los criterios de los estadounidenses sobre quién tiene la 'mayor parte' de responsabilidad de ayudar a los niños pobres

Fuente: American's views on poverty and child sponsorship.
Barna Research Group, Ltd. Ventura - California, 2005.

La encuesta del 2005 reveló que los adultos jóvenes (18 – 21 años) de Estados Unidos, más que cualquier otro grupo clasificado por edad, consideraron que los ciudadanos son quienes pueden hacer una diferencia en la pobreza que existe fuera de su país.²² Así, la encuesta muestra que existió un incremento en las contribuciones a favor de la pobreza en el 2005. Los estudios indican que el

²² Barna Research Group, Ltd. *American's views on poverty and child sponsorship*. Research commissioned by Compassion International. Ventura, California, October 2005. Págs. 3-5.

incremento de estas contribuciones se deben en parte al gran número de desastres naturales ocurridos alrededor del mundo, como por ejemplo: el tsunami, los huracanes y terremotos que azotaron distintas partes del planeta en los pasados 12 meses. Aún no se tiene la certeza de que el porcentaje de americanos que contribuyen para la erradicación de la pobreza aumentará asumiendo que no se presenten desastres naturales.

Si se examina la evolución de criterios en cuanto a quién tiene la mayor parte de la responsabilidad de asistir a los niños pobres del mundo, se aprecia que existió una tendencia al aumento de que son los ciudadanos comunes y corrientes quienes deben ayudar en el alivio de la pobreza, reflejándose cierto criterio de solidaridad. No obstante, el porcentaje de quienes creen que es responsabilidad de los gobiernos locales en donde se encuentran esos niños pobres también se ha incrementado. Nótese que desde el año 2003 hasta el 2005, un porcentaje superior al 63% sostiene firmemente que los gobiernos locales y los padres de los niños marginados son quienes deben comprometerse a paliar la miseria existente en su medio. Al parecer muchos americanos no se dan cuenta de la terrible pobreza que deben enfrentar las familias de los países en vías de desarrollo y que los padres de los niños pobres hacen todo lo que pueden por los chicos, pero que en muchos casos, su esfuerzo no es suficiente.

2.6.2 PARTICIPACIÓN INFANTIL

2.6.2.1 Los beneficios

La participación infantil permite que cada niño tenga la oportunidad de desarrollarse en las áreas: intelectual, emocional, espiritual, económica, social y física. Específicamente reciben los siguientes beneficios:

- **Educación**

En casos puntuales, los gastos de colegiatura de sus escuelas y vestimenta. En otros casos, la ayuda llega a través de tutorías, ayuda con las tareas, motivación y si es necesario participación en un programa de entrenamiento fuera de las aulas de clase. Los niños también aprenden una actividad que más tarde les proveerá de empleo.

- **Salud**

A los chicos se les inculca acerca de cómo mantener su higiene personal. También se atiende a los niños que necesiten alimentos suplementarios.

- **Actividad física**

Los niños participan en deportes y ejercicios que ayuden a desarrollar su motricidad. En algunos lugares, los niños tienen la oportunidad de recibir evaluaciones de profesionales.

- **Autoconfianza y actividades sociales**

Cada niño es vinculado con un proyecto de una iglesia local en donde adultos cristianos ofrecen amor, guía, atención personal, recreación dirigida y seguridad. Los niños también aprenden destrezas para la vida.

La oportunidad de escuchar el evangelio y aprender acerca de Jesús. Los niños reciben entrenamiento bíblico regular y se les anima a realizar un compromiso con Cristo a través de la iglesia local.

2.6.2.2 La selección

Se pretende que cada niño asistente tenga el auspicio de un patrocinador. Para lograr este cometido, la fotografía e información básica de cada niño es publicada en la página Web de Compasión Internacional. El patrocinador selecciona a uno o a varios niños a través del Internet y se compromete a aportar mensualmente una cantidad de dinero hasta que el pequeño cumpla la mayoría de edad. Los Proyectos propician una comunicación constante entre el niño y su patrocinador con el propósito de crear vínculos entre ambos a pesar de la distancia.

Compasión Internacional trata de que un patrocinador auspicie a niños con las siguientes características:

- Infantes que provienen de orfanatos, que fueron abandonados o son explotados.
- Viven con un padre viudo o con otro pariente.
- Se encuentran física o mentalmente discapacitados o tienen padres discapacitados.
- Proviene de familias refugiadas o son hijos de madres (padres) solteras (os).

2.6.2.3 La culminación

Un niño está preparado para dejar el programa de Compasión cuando ha alcanzado la mayoría de edad. En algunas ocasiones, existen niños que abandonan el programa tempranamente. Esta situación puede presentarse cuando:

- Los niños tienen un récord de asistencias muy bajo que inciden en sus actividades de aprendizaje.
- El padre del niño decide que por diversas razones no existe necesidad de que el niño asista al programa.
- El patrocinio entre Compasión y el Proyecto local termina y el niño no puede ser transferido a otro proyecto.
- La situación en el hogar del niño mejora y su asistencia al Proyecto de Compasión ya no es necesaria.
- El niño comienza a trabajar, y no llena las expectativas de asistencia requeridas dentro del Proyecto.
- Los padres del niño deciden cambiar de domicilio en un área en la que no existe otro Proyecto de Compasión Internacional.

2.6.3 LA ASOCIACIÓN CON LA IGLESIA LOCAL

La estrategia de Compasión es la de trabajar con iglesias Evangélicas ya que se las considera como catalizadoras de los cambios en la comunidad. Las iglesias locales son responsables de las actividades diarias que inciden en la vida de los niños y esencialmente “pertenecen” al proyecto local de Compasión. Existe un comité de trabajo dentro de cada proyecto.

2.6.3.1 El rol de la iglesia

La iglesia es también responsable de administrar los recursos asignados por Compasión Internacional. Se establece su propia cuenta bancaria para el proyecto y todo el dinero en esa cuenta es utilizado con el propósito de promover el desarrollo del niño. Otras actividades importantes bajo la responsabilidad de la iglesia son:

- Establecimiento de actividades de trabajo que sean autorizadas por el gobierno local, la comunidad Cristiana y la sociedad en general.

- Creación de una estructura que no sea dependiente de Compasión para su existencia a largo plazo.
- Actuaciones donde la integridad y la excelencia primen en todas sus operaciones.
- Desarrollo de una estructura contable y un presupuesto anual.

Una vez que el proyecto se encuentra en marcha, éste es dirigido por personas de la comunidad. Comienza con un equipo conformado por: un director, una secretaria / tesorera y varios tutores. Más personas son incorporadas a medida que el proyecto crece. Bajo la asistencia y consejo de Compasión, los proyectos deben definir sus propios planes de trabajo para ayudar a los niños a quienes sirven.

2.7 RECURSOS Y LOGROS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

2.7.1 GASTOS

Compasión Internacional se interesa profundamente por el manejo administrativo y financiero. Es así, que alrededor del 80% de los ingresos se destinan a los programas de ayuda a niños. Periódicamente se realizan:

- Auditorias internacionales anuales que muestren exactamente como esos ingresos son utilizados.
- Auditorias regulares en las oficinas regionales de los 23 países.

En la siguiente página se muestran los gráficos porcentuales de la información financiera de los años fiscales 2004 y del 2005.

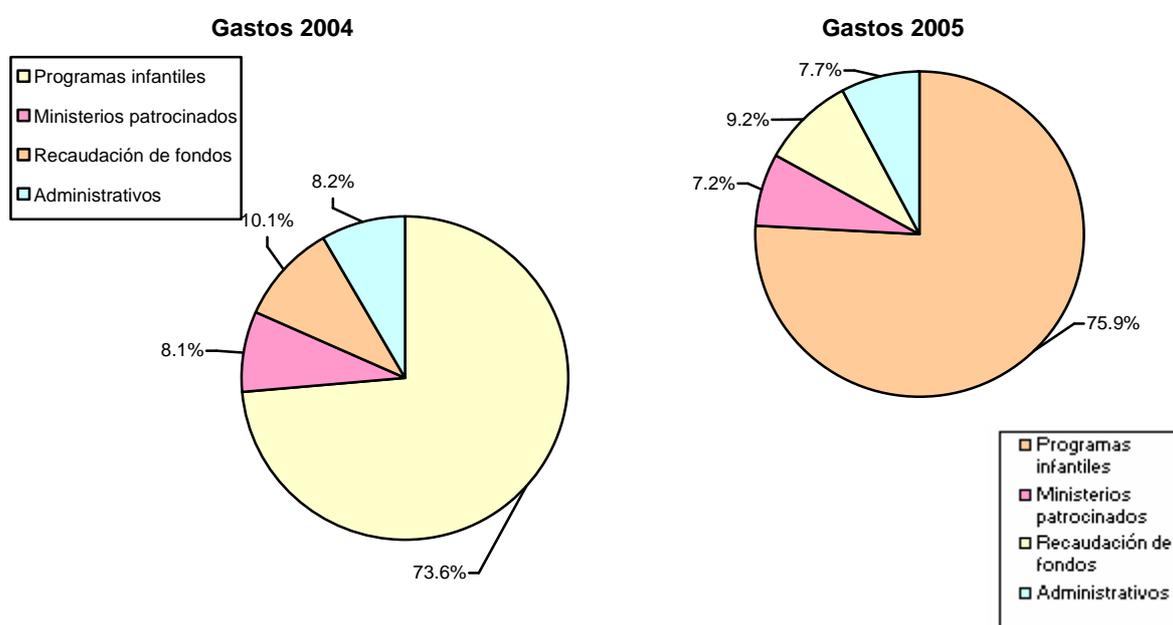


Figura 2. 6. Gráfico porcentual del ‘programa de gastos’ de Compasión Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

La información demuestra que los niños constituyen el punto focal del ministerio de Compasión Internacional. Es así que el 73.6% de los ingresos del 2004 fueron invertidos en Programas de ayuda a niños y jóvenes, mientras que este porcentaje aumentó al 75.9% en el 2005. El ítem correspondiente a Patrocinios y Donaciones para Ministerios se incluye dentro del programa de gastos ya que algunos esfuerzos se enfocan en promover una comunicación directa con los patrocinadores y donantes encomiándoles a continuar con su apoyo a los niños.

2.7.2 INGRESOS

Los ingresos de Compasión Internacional se han incrementado de \$174,982,121 en el año fiscal 2004 a \$216,910,433 en el 2005.

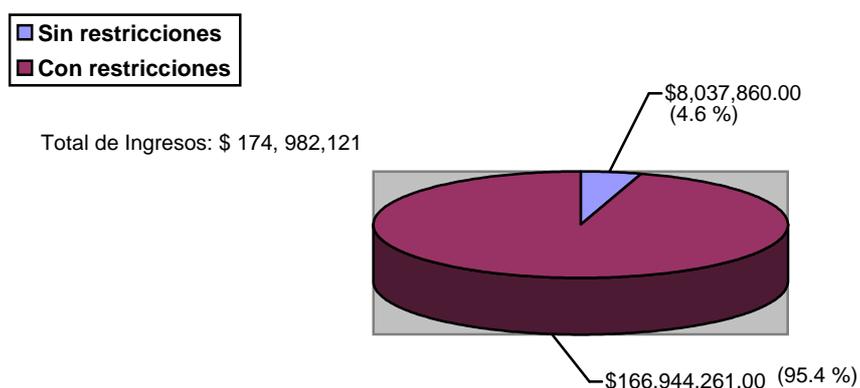


Figura 2. 7. Desglose de los ingresos de Compasión Internacional en el período 2003-2004
Fuente: Reporte Anual 2003 – 2004 de Compasión Internacional

Los ingresos con restricciones son los utilizados en propósitos especiales designados por los donantes. Por ejemplo, los ingresos por el patrocinio a los niños se encuentran dentro de esta categoría. Dentro de esta clasificación también se encuentran las donaciones especiales para regalos navideños y para la adquisición de Biblias. Compasión no usa este tipo de fondos para otro propósito que no sea el designado con antelación.

Los recursos sin restricciones son entregados a Compasión sin ninguna especificación sobre el uso que debe dárseles. Los donantes entregan estos fondos para que puedan utilizarse en donde sean necesarios.

Para el año fiscal 2005, el 92.6 % de los ingresos destinados para los proyectos de desarrollo infantil alrededor del mundo provinieron de los patrocinadores, quienes aportan con contribuciones mensuales y de socios de Compasión que ofrecen regalos al programa. El 7.4 % restante proviene de los mismos patrocinadores pero aquí se consideran aquellos ingresos conocidos como ‘contribuciones especiales’, los mismos que complementan el patrocinio de los niños. Una contribución de este tipo es el dinero extra que se envía a los chicos por Navidad, su cumpleaños o algún regalo extra.

2.7.3 LOS RESULTADOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

Según el Reporte Anual del año fiscal 2004 de Compasión Internacional²³, la cantidad de patrocinadores en los Estados Unidos creció durante el año en cuestión en un 19.7%, que representa 67,143 patrocinadores nuevos (13,667 más de lo esperado).

Adicionalmente, 138,400 nuevos niños se registraron en los programas sobrepasando en mil la cantidad inferida. La cantidad total de niños enrolados en los proyectos de Compasión exceden los 611,000 en el 2004. A lo largo de este año, 276 nuevos proyectos fueron abiertos en Compasión Internacional y es así que al cierre del año fiscal 2004 se contaban 2,823 proyectos en 23 países. En ese año, la red de voluntarios de Compasión se incrementó a 1,050 nuevos patrocinadores con espíritu de servicio.

De acuerdo con el reporte anual del año fiscal 2005, los logros obtenidos por Compasión Internacional fueron:

- Se registraron 125,000 nuevos niños en los programas de patrocinio. Así, la organización ayuda a alrededor de 700,000 niños y jóvenes.
- El patrocinio se incrementó en un 14%. Al final del año fiscal, el número de patrocinadores fue de 608,673.
- Se anexaron 332 nuevas iglesias al trabajo de Compasión Internacional alrededor del mundo. El número total de proyectos al final de este año fue de 3,155 en 24 países. Además se distribuyeron más de 44,000 Biblias.
- El Programa de Desarrollo de Liderazgo que beca a líderes jóvenes para proseguir con su educación universitaria en liderazgo Cristiano, enroló a 782 nuevas promesas.

2.8 EL ENTORNO DE COMPASIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR

Compasión Internacional inició sus actividades en el Ecuador en 1974 y su trabajo se realizó mediante alianzas estratégicas con las Iglesias locales. En 1982 se conformó

²³ Compassion International. *2003-2004, 2004-2005 Annual Report*. Colorado Springs, 2004, 2005.

legalmente como una entidad jurídica y desde entonces funciona oficialmente bajo el nombre de Compasión Internacional Ecuador.

Hasta el año 2006, existían 190 proyectos en marcha distribuidos en varias provincias del Ecuador. Cada proyecto trabaja con un socio, personificado en una Iglesia Evangélica local. La Iglesia provee la infraestructura física donde los miembros del proyecto se reúnen. Dentro de cada Iglesia se conforma el Centro de Desarrollo Integral (CDI) conformado por: un Director, un Secretario Contador y tutores en el área de salud y educación.

Los niños asisten al respectivo CDI durante 3 días a la semana, 4 horas cada día. Compasión canaliza el dinero enviado por el patrocinador hacia el proyecto local al cual el niño pertenece. A inicios del año 2006 existían alrededor de 36,000 niños patrocinados por Compasión Ecuador.

Cada Centro de Desarrollo Integral envía durante el mes de Diciembre el “Plan de Trabajo Anual” para el año siguiente. Este documento contiene un listado de los niños y jóvenes involucrados en el proyecto y una planificación de las actividades a realizarse en las áreas de: Educación, salud, Espiritual, social y Administrativa.

2.8.1 INGRESOS Y EGRESOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR

Compasión Internacional es una organización parcialmente centralizada.²⁴ La recaudación de las donaciones provenientes de los patrocinadores se realiza únicamente en la matriz ubicada en Colorado Springs y posteriormente se distribuye a todos los países en los cuales la ONG presta su servicio. La oficina central de los Estados Unidos transfiere los fondos a Compasión Ecuador a partir del Plan Operativo Anual presentado. Los recursos a invertirse directamente en los CDI se calculan considerando el número de niños existentes por proyecto. Adicionalmente,

²⁴ De acuerdo con Mintzberg, “cuando en una organización todo el poder se concentra en un punto, se le llama estructura centralizada; cuando el grado de poder se distribuye entre varios individuos, se le conoce como relativamente descentralizada.”

MINTZBERG, Henry. *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Primera Edición, México, 1997. Pág. 166.

se asigna un presupuesto adicional del 25% del total de Ingresos para proyectos que serán usados para los Gastos Administrativos de los CDI. La matriz considera una holgura correspondiente al presupuesto de 50 posibles nuevos niños que podrían integrarse a cada uno de los proyectos ecuatorianos. Si algún CDI acepta más niños entonces deberá presupuestar la cantidad requerida para sostener a los nuevos chicos y enviar este requerimiento a las oficinas de Compasión Ecuador ubicadas en la capital de la república.

Año	No. Proyectos	No. Niños	Mensualidad promedio por niño	Ingresos Anuales	Ingresos para Gastos Administrativos anuales
2000	145	21,000	\$14.25	\$3,591,000	\$897,750
2001	150	23,000	\$14.25	\$3,933,000	\$983,250
2002	155	25,000	\$14.25	\$4,275,000	\$1,068,750
2003	160	27,000	\$14.25	\$4,617,000	\$1,154,250
2004	168	28,000	\$16.00	\$5,376,000	\$1,344,000
2005	178	33,000	\$16.00	\$6,336,000	\$1,584,000
2006	190	36,000	\$16.00	\$6,912,000	\$1,728,000

Tabla 2. 3. Ingresos anuales de Compasión Internacional en Ecuador

Fuente: Información del Especialista en evaluación de Proyectos de Compasión Ecuador
Realizado por: Shirley Défaz

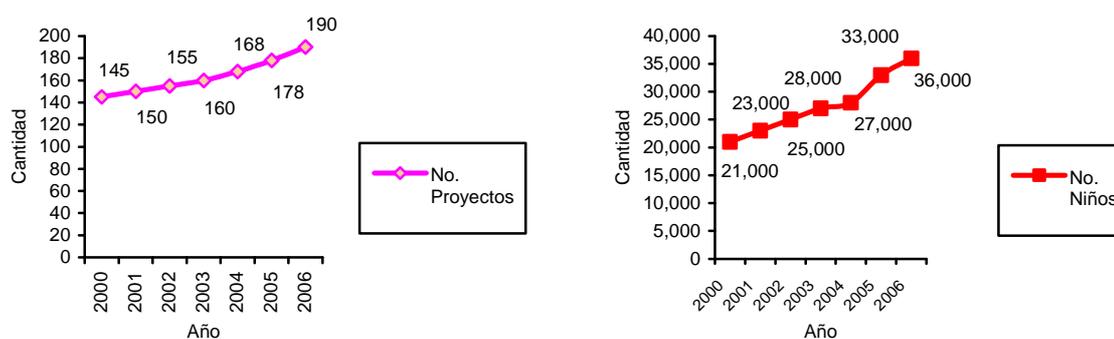


Figura 2. 8. Evolución del número de proyectos y niños de Compasión Internacional en Ecuador
Realizado por: Shirley Défaz

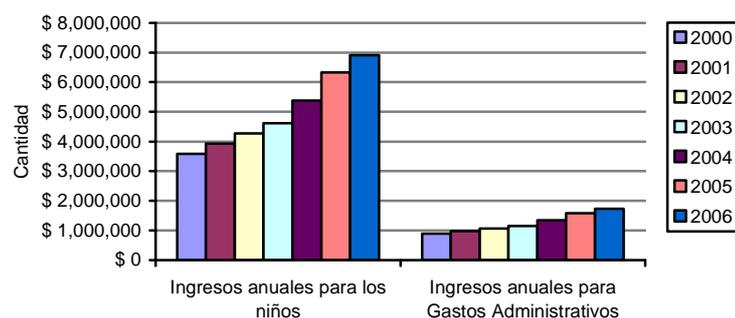


Figura 2. 9. Ingresos de Compasión Internacional en Ecuador
Realizado por: Shirley Défaz

Compasión Internacional Ecuador, canaliza sus recursos en proyectos dirigidos a alrededor de 36,000 personas de entre 5 y 18 años, donde 74 de ellos son mayores de 18 años y 30 son madres adolescentes solteras. El presupuesto para los dos últimos grupos es de \$500 anuales por persona.

Los CDI's de Compasión Internacional se encuentran localizados en todas las provincias del Ecuador con excepción de: Carchi, Sucumbíos, Orellana, Zamora, Bolívar, Galápagos y Loja.

Compasión Ecuador es agente de retención. Por lo tanto realiza declaraciones mensuales al Servicio de Rentas Internas. El presupuesto de Gastos Administrativos corresponde al 25% del Ingreso Total anual que recibe Compasión Ecuador desde las oficinas centrales ubicadas en Colorado Springs. Los ingresos que cada CDI recibe de Compasión Ecuador deben invertirse directamente en los niños y jóvenes de los proyectos. Las políticas de las ONG prohíben que esos recursos sean empleados en cualquier otra actividad, aunque ésta sea de autogestión. Las políticas de Compasión impiden que se acepten donaciones de bienes muebles y contribuciones de cualquier índole.

Compasión Internacional periódicamente capacita a los Directores de Proyectos en su Escuela de Gerencia y Liderazgo. El objetivo es dotar a cada Iglesia de las habilidades y competencias gerenciales para dirigir casa Centro de Desarrollo Integral. Los tutores asisten a la Escuela de Pedagogía, donde se obtienen como

productos finales, textos didácticos que ayudan en el aprendizaje del niño. La escuela pasa por las siguientes etapas: diseño, publicación, capacitación y difusión.

Compasión Internacional mantiene alianzas estratégicas con: la Asociación de Iglesias Cristianas, la Confraternidad Evangélica, el Cuerpo de Pastores, el Foro de la Niñez y el Foro de ONG's de patrocinio. No mantiene alianzas estratégicas ni tampoco cuenta con patrocinadores corporativos (bancos, petroleras, hoteles) como es el caso de otras ONG de la misma línea.

2.9 ÁREAS DE LOS PROYECTOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL EN ECUADOR

Las áreas que conforman los proyectos de Compasión Internacional sufrieron una reestructuración a finales del 2005. Así, en el año 2006, cada proyecto está conformado por seis áreas que son: Desarrollo Cognitivo, Atención y Prevención de Salud, Educación Cristiana y Valores, Desarrollo Socio-Emocional, Desarrollo Vocacional, Atención Individual del niño y Administrativa. Desarrollo Vocacional es un área recientemente creada que se desprendió del área de Desarrollo Socio-Emocional.

Los objetivos de las áreas mencionadas con antelación pueden variar ligeramente de un proyecto a otro. A continuación se presentan los objetivos generales de todos los proyectos agrupados por áreas.²⁵

2.9.1 ÁREA DE DESARROLLO COGNITIVO

- Realizar permanentemente actividades académicas complementarias con la educación formal, orientadas al mejoramiento del proceso de aprendizaje y refuerzo de sus habilidades cognitivas.
- Desarrollar las destrezas y aptitudes de los niños mediante diversas metodologías y formas organizativas de los modelos educativos empleados en el proceso de enseñanza-aprendizaje que potencie sus habilidades individuales y grupales.
- Desarrollar el espíritu emprendedor y creativo de los niños y adolescentes que asisten al Proyecto.

²⁵ Basado en el *Plan Operativo Anual 2005* del CDI EC-130

- Dotar a los niños con material didáctico para las actividades académicas complementarias dentro del Proyecto y con útiles escolares al inicio del año lectivo como apoyo a su educación formal.
- Equipar las aulas y la biblioteca con libros y materiales adecuados para el desarrollo de los niños.
- Mejorar la bonificación del personal que colabora con el proyecto (tutores de enseñanza, tutor de salud, personal administrativo).
- Cubrir los pasajes y refrigerios del personal que participa en distintas actividades del proyecto.
- Capacitar a los tutores en sus respectivas áreas de desempeño.

2.9.2 ÁREA DE ATENCIÓN Y PREVENCIÓN DE SALUD

El área de Salud intenta disminuir la incidencia de los males más comunes que afectan a la población marginada, como son: anemia, epidemias virales, enfermedades gastrointestinales, parasitosis, asma y padecimientos respiratorios. Para lograr este cometido, los objetivos a alcanzar son:

- Identificar a tiempo las alteraciones que impidan el crecimiento y desarrollo corporal normal de los niños y jóvenes.
- Brindar atención médica a todos los niños patrocinados, especialmente en prevención de enfermedades, chequeos generales de su salud y desparasitación.
- Mejorar la nutrición de todos los niños y jóvenes proveyéndoles de una alimentación balanceada y nutritiva indispensable para su desarrollo.
- Concienciar a los padres sobre la importancia de mejorar sus hábitos de higiene en el hogar y organizar actividades conjuntas para lograr el mejoramiento de sus condiciones sanitarias.

2.9.3 ÁREA DE EDUCACIÓN CRISTIANA Y VALORES

- Impartir Educación Cristiana a niños y jóvenes, fomentando el carácter de Cristo dentro de ellos.
- Involucrar a los niños en actividades misioneras y/o en diferentes ministerios de la Iglesia.
- Evangelizar los hogares de los niños y adolescentes que asisten al Proyecto.

- Proveer a los niños del proyecto con material de educación cristiana acorde con su edad y nivel de entendimiento.

2.9.4 ÁREA DE DESARROLLO SOCIO-EMOCIONAL

- Mejorar las relaciones interpersonales de los niños y jóvenes mediante la educación en valores y el testimonio de buenas relaciones interpersonales.
- Integrar a los niños a la sociedad intercultural, multiétnica y plurinacional del país, a través de la interiorización del respeto a la identidad y cultura de los demás.
- Contribuir con un desarrollo emocional estable y sano de los niños y jóvenes, con especial énfasis en el perfeccionamiento de su autoestima, seguridad y aceptación.
- Proveer al proyecto con implementos deportivos y de recreación.
- Realizar actividades sociales y deportivas, paseos y campamentos que promuevan la integración de los niños del Proyecto.
- Involucrar a la mayor cantidad de padres de familia en las actividades programadas dentro del Proyecto.

2.9.5 ÁREA DE DESARROLLO VOCACIONAL

- Promover las aptitudes vocacionales y el desarrollo de habilidades en los niños y jóvenes que asisten al Proyecto.

2.9.6 ÁREA DE DESARROLLO INDIVIDUAL DEL NIÑO

Esta área, anteriormente conocida como 'Administrativa', realmente se dedica a actividades gerenciales y administrativas del proyecto. Los objetivos son:

- Impulsar una gerencia de calidad dentro del Proyecto que permita implementar el programa de patrocinio de uno a uno en la Iglesia.
- Adquirir muebles, suministros de oficina y computadores, bienes necesarios para la gestión del Proyecto.
- Capacitar al personal administrativo y tutores en las escuelas de gerencia y pedagogía de Compasión Internacional.

2.10 EL PROYECTO GETSEMANÍ

Getsemaní es uno de los varios proyectos con los que Compasión Internacional presta sus servicios en el Ecuador.²⁶ Se ha tomado a este CDI como un ejemplo para visualizar el funcionamiento que tiene cada programa a nivel individual. En la presente sección se brinda información específica acerca del proyecto en cuestión, la misma que permitirá adentrarse en su línea de trabajo.

2.10.1 ANTECEDENTES

El proyecto 'Getsemaní' EC-130 es el resultado de la asociación entre Compasión Internacional y la Iglesia Evangélica 'Antioquia', perteneciente a la parroquia de Cotocollao, funciona en las instalaciones de la Iglesia local desde enero del 2003. Su razón social es: 'Centro de Desarrollo Integral Getsemaní'. El CDI es una sociedad sin fines de lucro. Dado que es un agente de retención, mensualmente realiza la declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta al SRI.

El proyecto EC-130 abrió sus puertas para aliviar las necesidades de los niños que habitan en dicho sector. Los residentes de Cotocollao presentan la siguiente distribución con respecto al acceso a los servicios básicos: el 35% cuenta con agua potable, el 31% tiene luz eléctrica, el 14% dispone de alcantarillado, el 14% se beneficia de la recolección de basura y el 6% posee teléfono²⁷. Debe resaltarse que no existe información del acceso a los servicios básicos de los beneficiarios del Proyecto Getsemaní como son: los niños, adolescentes o sus respectivas familias. En general, ninguno de los Proyectos de Compasión Internacional registra datos de este tipo.

La educación de la mayoría de habitantes de la zona es la instrucción primaria. El ingreso promedio de una familia del sector es de \$280.0. Los hombres trabajan como albañiles y ayudantes de construcción. Las madres subsisten a través de sus negocios informales. La comercialización de productos agrícolas es una actividad muy usual del sector en el que se encuentra ubicado el Proyecto Getsemaní.

²⁶ La información relacionada con el CDI EC-130 ha sido recabada mediante encuestas a los Directivos y también de los planes operativos anuales del mismo.

Proyecto Getsemaní. *Plan Operativo Anual 2003-2006*. Quito, 2003-2006.

²⁷ Estadísticas de la Administración Zonal Norte 'La Delicia' del D.M.Q.

El CDI recibe a los niños 3 días a la semana (lunes, miércoles y viernes) en un horario de 8 AM a 5 PM. Cada niño recibe 6 raciones alimenticias por semana.

2.10.2 SITUACIÓN INTERNA DEL PROYECTO GETSEMANÍ

Aproximadamente el día 10 de cada mes, Getsemaní recibe la mensualidad proveniente de Compasión Internacional, en base al Plan Operativo anual aprobado. El personal de este CDI está conformado por 16 personas en total. El Director, la Secretaria y el Contador pertenecen al equipo administrativo. Complementan este equipo: 1 tutora de Salud, 3 tutoras de cocina, 7 tutoras de educación, 1 tutora de formación Cristiana y el Conserje. En general, las personas que trabajan en Getsemaní reciben simplemente una ofrenda simbólica de dinero. Por ejemplo, el médico percibe \$100 y los tutores \$45 al mes.

En enero del 2004 se presentó una deserción de 22 niños quienes debieron migrar del país. Cuando un niño se retira del proyecto, el patrocinador es comunicado sobre este particular. Los recursos pertenecientes a los niños que salieron del proyecto son canalizados hacia la adquisición de computadores o libros. También se enrola nuevos niños que son parientes de quienes ya asisten al CDI. Si en algún momento se requieren de recursos adicionales, por ejemplo cuando nuevos niños se incorporan, estos requerimientos deben enviarse en un documento conocido como EVA para su aprobación pertinente. En el año 2004, Getsemaní fue visitado 5 veces por el facilitador de Compasión Internacional quien les orienta sobre la gestión realizada. Cada CDI debe enviar reportes mensuales de avance del proyecto. Getsemaní recibió un ingreso promedio mensual por niño de \$10.25 en el año 2003, \$12.25 en el 2004 y 2005. El ingreso mensual por niño mínimo que ha recibido fue de \$10.25 y el máximo de \$17.75.

Desde Marzo de 2006, Getsemaní y los demás CDI, cuentan con un sistema informático que registra información contable de ingresos y egresos, situación de los niños e intercambio de correspondencia entre patrocinadores y ahijados. Es un sistema que funciona local y aisladamente en cada CDI. Mensualmente se recoge la información de cada proyecto en un medio magnético y se lo envía a Compasión Internacional para la actualización de la base de datos central. El sistema que

contiene la información de todos los proyectos a nivel nacional está solo disponible en las oficinas centrales de la ONG.

Este CDI considera que el área financiera es aquella a mejorarse con apremiante urgencia, asignándole un puntaje de 5 sobre una escala de 5. Las demás áreas deben mejorarse pero no emergentemente. La infraestructura física es otro inconveniente. La Iglesia donde funciona el Proyecto Getsemaní tiene una capacidad para recibir un máximo de 280 niños.

ÁREAS	Prioridad
Administrativo	1
Financiero	5
Organizacional	2
Recursos Humanos	1

Tabla 2. 4. Prioridad de mejoramiento en el Proyecto Getsemaní
Fuente: Encuesta a la Secretaria del EC-130

Los CDI's prestan especial énfasis en la educación Cristiana, la misma que se complementa con programas como: OANSA (aprendizaje de versículos bíblicos), ORI y FODI.

2.10.3 ANÁLISIS FODA

2.10.3.1 Fortalezas

- El proyecto pertenece a una prestigiosa ONG mundial como Compasión Internacional y cuenta con su patrocinio.
- Las ofrendas de la Iglesia Evangélica se canalizan hacia las arcas del Proyecto.
- Se dispone de un equipo pastoral sin fines de lucro que apoya diligentemente las actividades del Proyecto.
- Se cuenta con un equipo de trabajo capacitado y emprendedor.

2.10.3.2 Oportunidades

- El proyecto está ubicado en un sector con suficientes escuelas y colegios fiscales que permitirían una mayor captación de niños.

- El proyecto está localizado en una parroquia en las que existen mercados, hospitales y diversos negocios, y que podrían coadyuvar a la captación de recursos y autogestión del CDI.
- El CDI cuenta con un equipo directivo capaz de emprender proyectos de autogestión.

2.10.3.3 Debilidades

- Se dispone de una infraestructura limitada, circunscrita a las instalaciones de la Iglesia. Las baterías sanitarias son insuficientes, no existen áreas de recreación y el patio de la iglesia resulta muy estrecho para tantos niños.
- Se da una alta rotación de tutores del proyecto debido a los bajos sueldos.
- Existe carencia de equipos suficientes y modernos.
- Se depende completamente de Compasión Internacional para la captación de recursos y por tanto para el funcionamiento del Proyecto.
- El presupuesto es limitado y no se atiende debidamente las distintas áreas del proyecto. Los fondos para la adquisición de material didáctico son insuficientes, trayendo como consecuencia programas de desarrollo didáctico inconclusos.
- Falta de interés por parte de los padres de familia, quienes no se vinculan con el proyecto.

2.10.3.4 Amenazas

- Posible aprobación de leyes desfavorables, que no garanticen la permanencia de las ONG internacionales en el Ecuador.
- Inestabilidad jurídica, política y / o económica del país.
- Probable presión y aversión de los moradores de la zona (quienes son mayoritariamente Católicos) en contra del Proyecto (cuyos miembros son Cristianos Evangélicos).
- Existencia de otras ONG que ofrezcan mejores bonificaciones y / o salarios para sus tutores y personal.
- Nuevas metas y políticas de Compasión Internacional que no se ajusten con las del Proyecto. Podría darse una falta de empatía desde la ONG internacional hacia alguno de sus proyectos patrocinados.

- La finalización del patrocinio de Compasión Internacional si se observa poco o nada de adelanto espiritual en los asistentes a este CDI.

2.11 DIAGNÓSTICO DE LOS PROYECTOS EN ECUADOR

Una de las preguntas que surgen al analizar el trabajo de una ONG es la relacionada con los logros obtenidos y el impacto de sus acciones. En el caso específico de Compasión Internacional, se puede resumir que los logros presentados dentro de sus reportes anuales, tanto a nivel nacional como internacional, se enmarcan dentro de las siguientes características:

- Compasión Internacional se refiere a sus actividades como logros. Es así, que cuenta con un registro de la cantidad de niños y jóvenes participantes en sus programas y el número de proyectos desarrollados. No obstante, no dispone de indicadores de impacto más precisos, como, por ejemplo, el haber logrado una determinada disminución porcentual de la desnutrición o el haber conseguido un incremento porcentual de la escolaridad de los niños y jóvenes de los proyectos. Además, se menciona constantemente que los niños desarrollan destrezas para la vida, pero no se especifican cuáles son dichas destrezas ni se evalúa la evolución de las mismas.
- También se señalan como logros a las características genéricas de sus líneas de trabajo. Por ejemplo, la contribución que la educación, el proceso de evangelización y la enseñanza en valores puede hacer en la reducción de la pobreza; o la importancia de formar adultos responsables capaces de generar sus propios ingresos y contribuir económicamente al desarrollo del país; o el mejoramiento de la calidad de vida, entre otros.
- Finalmente, se identifican como logros a los aprendizajes que la ONG ha tenido en materia de metodologías de trabajo a nivel nacional. Por ejemplo, la escuela de pedagogía a la que asisten los tutores, o el programa gerencial para los directores de los CDI.
- Los proyectos de Compasión Internacional no disponen de un conjunto de indicadores que permitan realizar un seguimiento del desarrollo de los niños y jóvenes, tampoco se puede medir el impacto producido en la comunidad.

- La medición de los logros puede ser un proceso complejo de realizar por parte de las ONG. La referencia a las actividades, lineamientos y metodologías de trabajo como logros, sugiere que Compasión Internacional no le presta mucha importancia a los procesos sistemáticos de evaluaciones de las actividades de sus CDI, ni ha desarrollado instrumentos para medir el impacto de sus intervenciones, que más bien se basan en elementos de carácter subjetivo.
- El funcionamiento de los proyectos de Compasión Internacional en asociación con una Iglesia local constituye un mecanismo de concertación, gestión de recursos y coordinación macro organizacional.
- Compasión Internacional Ecuador es una organización centralizada. Toda la captación y distribución de recursos se realiza a través de la matriz ubicada en Colorado Springs. De la misma forma, la canalización de recursos en Ecuador se hace mediante la oficina central localizada en Quito.
- Todos los recursos de los CDI's asociados provienen directamente de la ONG. Esto significa que los proyectos deben supeditarse completamente a las políticas y disposiciones de la organización.
- Los proyectos presentan completa fragilidad para subsistir autónomamente, lo que se expresa en su alta dependencia de los recursos de la ONG para funcionar.
- Ciertas actividades planificadas no se ejecutan debido al limitado presupuesto que los CDI reciben de Compasión Internacional y que constituye una camisa de fuerza.
- El equipo directivo de cada CDI tiene una formación administrativa en la escuela gerencial de Compasión Internacional, que le capacita para realizar una adecuada administración.
- Los CDI's no están autorizados para utilizar parte de los recursos que transfiere Compasión Internacional en la creación de proyectos de autogestión y microempresas.
- Los CDI's no buscan alianzas con empresas nacionales o internacionales que permitan la captación de nuevos recursos.
- La evangelización de los niños y jóvenes constituye el objetivo más importante de todos los proyectos de Compasión Internacional. Áreas como salud, educación, desarrollo social y vocacional ocupan un segundo plano dentro de las prioridades de la organización.

- Puesto que los CDI de Compasión Internacional dependen de los recursos privados de esta ONG para existir, éstos tratan de minimizar sus gastos. Una de las consecuencias de esta conducta son los bajísimos salarios de los profesionales y por lo tanto una continua rotación de los tutores de un proyecto. En realidad, la remuneración que reciben es sólo una cantidad simbólica.
- No se realiza un seguimiento a posteriori luego de que un niño, o un joven, abandonó un proyecto por diversas causas.
- Uno de los propósitos de los proyectos es la capacitación a los jóvenes tal que sean generadores de sus propios ingresos. Bajo esta perspectiva, los jóvenes deberían recibir periódicamente una capacitación en algún oficio que les permita ganarse su sustento. A pesar de que el área de Desarrollo Vocacional de cada proyecto intenta promover el surgimiento de habilidades y destrezas para la vida, en la práctica esto no ocurre. Ninguno de los proyectos cuenta con un programa de capacitación que se encasille dentro de estos parámetros. Cuando un joven ha alcanzado su mayoría de edad, no se encuentra capacitado en algún oficio o rama artesanal que le permita desenvolverse como un ente productivo.
- Todos los proyectos de Compasión Internacional Ecuador, de un total de 190, trabajan de forma aislada. No existe una transferencia del know how existente en cada CDI. Por esta causa, cada proyecto debe lidiar con sus propios problemas y dificultades pese a que los mismos ya pudieron haber sido solucionados por otros CDI's.
- No se propagan los resultados alcanzados a nivel nacional. La difusión de los resultados o una pequeña estrategia publicitaria, por ejemplo, a través de boletines electrónicos o mediante alianzas con medios de comunicación local; podrían mejorar el posicionamiento de Compasión Internacional en Ecuador y captar un mayor número de patrocinadores a nivel corporativo en el ámbito regional.

El realizar un seguimiento de la trayectoria de las personas que participaron en los programas, o desarrollar evaluaciones participativas, constituyen procedimientos más simples, cuyos resultados permiten analizar los logros y definir el trabajo futuro. Cada proyecto de Compasión debe evaluarse para conocer si se lograron los objetivos y

metas planteadas; para determinar si los métodos especificados fueron usados; para determinar si un impacto fue logrado en la necesidad identificada; para obtener una retroalimentación de la comunidad afectada; para mantener control sobre el desarrollo del proyecto; para hacer ajustes y garantizar el éxito del mismo; para que los patrocinadores conozcan el uso que se hace de sus donaciones.

En el siguiente capítulo se propone un sistema de evaluación de proyectos basado en indicadores de gestión que permitan medir el desempeño e impacto de los proyectos en las condiciones de vida de los niños y jóvenes a corto y mediano plazo después de su ejecución.

CAPÍTULO III

3. SISTEMA DE CONTROL DE PROYECTOS PARA LOS CENTROS DE DESARROLLO INTEGRAL DE COMPASIÓN INTERNACIONAL BASADO EN INDICADORES DE GESTIÓN

3.1 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ONG

La evaluación del desempeño²⁸ es más difícil de establecer en organizaciones sin fines de lucro que en aquellas de la empresa privada porque la evaluación funciona cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

En el ámbito privado el objetivo principal que se persigue es la generación de utilidades. En este caso, para medir si una empresa está alcanzando sus objetivos se pueden calcular las utilidades, los ingresos, el precio de las acciones, etc. En términos generales, las ONG tienen como objetivo proteger y mejorar las condiciones de vida de los individuos, o de “cambiar al ser humano.”²⁹ Este objetivo no puede ser valorado principalmente en términos financieros.

Robert Kaplan considera que “el éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.”³⁰ “En una entidad no lucrativa, los objetivos financieros no son los indicadores que revelan si la agencia cumple con su misión.”³¹

²⁸ El término *desempeño* puede considerarse equivalente al vocablo inglés *performance*. BELTRÁN Jesús. *Indicadores de Gestión: herramienta para lograr la competitividad*. Segunda edición, 3R Editores, Bogotá, 1999, p.27.

²⁹ DRUCKER, Peter. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. Harper Business. USA, 1992.

³⁰ KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2002. Pág. 194.

³¹ KAPLAN, Robert; NORTON, David. *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2001. Pág. 147.

La evaluación de la gestión de una ONG debe responder a la pregunta: ¿Cómo se determina que existe un progreso en cuanto al alcance de los objetivos prioritarios? Es así, que los indicadores de gestión se convierten en instrumentos cualitativos y cuantitativos que contribuyen a clarificar los objetivos y plasmarlos en Planes Estratégicos. Evaluar la gestión de una organización requiere de un conjunto de indicadores que abarque diversas dimensiones de la misma.

Un indicador es una unidad de medida, expresada como un cociente que correlaciona dos variables cualesquiera, que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.³²

Un *Sistema de Indicadores* debe operar como una herramienta de diagnóstico, monitoreo y seguimiento que controle la eficacia en el logro de objetivos planteados, la eficiencia en el desempeño de las actividades para cada uno de los proyectos y la manera en cada uno de ellos aporta al logro de los objetivos generales y al alineamiento con su misión. Adicionalmente, aporta información permanente para la toma de decisiones.

3.2 CONSIDERACIONES EN EL DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL BASADO EN INDICADORES

3.2.1 DIAGNÓSTICO

Una organización es una colectividad con cambios constantes, con una cultura propia y particular diferente de las demás. Dichas consideraciones deben tenerse en cuenta para el diseño del Sistema de indicadores de Compasión Internacional.

En el diagnóstico se analizó el entorno para la formulación de los indicadores a través de los siguientes elementos:

- Determinación de la existencia de las condiciones necesarias para que el sistema pueda operar adecuadamente. Paulatinamente se está implantando un sistema informático en aquellos proyectos de Compasión

³² BELTRÁN, Jesús Mauricio. *Indicadores de Gestión: herramientas para lograr la competitividad*. 3R Ediciones Ltda., primera edición. Santa Fé de Bogotá, 2000. Págs. 20-21.

Internacional que cuentan con los recursos tecnológicos para su funcionamiento. Sería apropiado que todos los proyectos dispongan del mencionado software, y mantengan toda la información actualizada en el mismo, para que el Sistema de indicadores trabaje apropiadamente.

- Identificación de los obstáculos que pudieran interferir con la operación del sistema o afectar su eficacia. Cada proyecto de Compasión Internacional está conformado por personas que prácticamente realizan un trabajo voluntario. Así se tiene que, la información requerida para el cálculo de los indicadores propuestos no pueda ser ingresada a tiempo en el sistema informático o simplemente se haya extraviado.

3.2.2 DISEÑO

Para el diseño de los indicadores se partió desde los niveles gerenciales de la organización, luego se pasó a los niveles administrativos de cada proyecto y finalmente a los operacionales. Se contó con el permanente apoyo del Director de Proyectos de Compasión Internacional en Ecuador y además se mantuvo un estrecho contacto con el Equipo Directivo del Proyecto Getsemaní (EC-130).

3.2.2.1 Aspectos considerados en la definición de los Indicadores

Al momento de definirse los indicadores del Sistema, se han considerado los siguientes factores:

- La estructura organizacional.
- Las funciones desarrolladas y su asignación de personal.
- La identificación de los principales problemas de la organización.
- La apreciación de la propia institución sobre su desempeño.
- La identificación de las necesidades de capacitación de su personal.
- La identificación e importancia de las fuentes de financiamiento y la gestión del patrocinio.
- El destino de los fondos y el déficit, cuando existe.
- El grado de relación con el medio y el tipo de vínculo desarrollado.
- La interacción entre los distintos proyectos de Compasión Internacional.

3.2.3 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES

El Sistema de indicadores para Compasión Internacional fue establecido bajo los siguientes criterios:

- Los indicadores están soportados en la información brindada por Compasión Internacional.
- Los indicadores miden únicamente las actividades o funciones que dependen de la gestión de un área determinada.
- Se evitan los indicadores cuyos resultados estén condicionados por factores externos, tales como la situación general del país, una actividad dependiente de terceras personas ya sean públicas o privadas.

3.2.4 ESTÁNDARES PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Toda evaluación debe efectuarse en relación con alguna base o estándar. Así, para el Sistema de indicadores de Compasión Internacional se han considerado las siguientes bases de comparación:

- Los indicadores toman en cuenta las situaciones extremas, especialmente si los resultados son demasiados divergentes entre sí. Por ejemplo, el valor mínimo y máximo de niños enfermos en un período de un año.
- Deben analizarse con respecto a la gestión de la organización en años anteriores. Es recomendable medir y comparar los valores absolutos de cada variable, en lugar de comparar los porcentajes de aumento de esos mismos valores.
- Deben prestarse para la comparación con la gestión de organizaciones similares. Si no existen organizaciones exactamente comparables o parcialmente semejantes, se debe realizar una comparación por áreas. Por ejemplo, por procesos específicos (como la gestión de recursos humanos, logísticos, tecnológicos), etc.
- Deben examinarse con respecto a lo que fue planeado para un período determinado. Es importante conocer si las condiciones externas vigentes al momento de la planificación se modificaron durante el período de estudio, entonces habrá que introducir las correcciones pertinentes en el análisis de la información.

- Otros valores de referencia para comparar los indicadores son: a) el umbral o mejor valor, es el valor del indicador que se quiere lograr o mantener, b) el rango de gestión, es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo aceptables que el indicador puede tomar, c) el comportamiento histórico del indicador, para establecer tendencias a la alza o la baja.

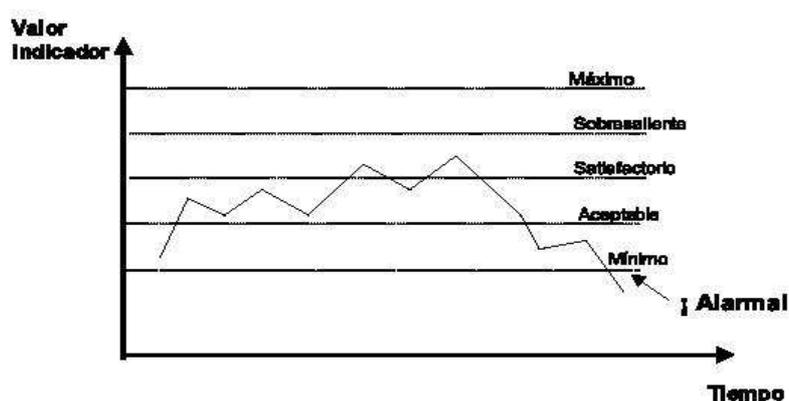


Figura 3. 1. Despliegue de un indicador.

Fuente: Construcción de Indicadores de Gestión. BAHAMÓN, José. Bogotá, 2000

3.3 METODOLOGÍA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES INTERNOS

El desarrollo de un conjunto de indicadores de gestión requiere de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo. La información derivada del sistema no debe ser confusa ni conducir a interpretaciones equívocas.

El diseño de los indicadores, que arrojan resultados cualitativos o cuantitativos, puede partir dando respuesta a las siguientes preguntas:

- **¿Qué se hace?** Se debe inventariar las principales actividades de la organización junto con la descripción del resultado que se pretende obtener.
- **¿Qué se desea medir?** Se deben seleccionar las actividades consideradas como prioritarias. Para lograr aquello, se puede establecer una escala valorada, por ejemplo: de 0 a 10, que permita priorizar todas las actividades.
- **¿Quién utilizará la información?** Se deben seleccionar a los destinatarios de esa información. Los indicadores variarán considerablemente dependiendo de quién los va a utilizar.

- **¿Cada cuánto tiempo?** Debe especificarse la periodicidad con la que se desea obtener la información, por ejemplo, semestral, anual, etc. Por lo tanto, los indicadores tendrán una frecuencia temporal en cuanto a su presentación.
- **¿Con qué se compara?** Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso, o resultado, que pueden ser internos o externos a la organización y que servirán para efectuar comparaciones.

La metodología³³ delineada para el establecimiento de indicadores de gestión consta de las siguientes fases:

- el nombre del indicador
- el área de desempeño
- las funciones
- los procesos
- el desempeño
- las expectativas de los clientes
- la forma de cálculo del indicador
- los atributos
- las fuentes de información

3.3.1 EL NOMBRE DEL INDICADOR

El nombre seleccionado para el indicador debe expresar precisión acerca del aspecto que se está midiendo.

3.3.2 EL ÁREA DE DESEMPEÑO

Los indicadores deben establecerse a partir de la naturaleza del área a la que pertenecen dentro de la organización y posteriormente deben complementarse con los indicadores de los procesos en los cuáles el área interviene.

³³ La metodología planteada en el presente estudio, se basó en la del autor colombiano: BELTRÁN, Jesús Mauricio. *Indicadores de Gestión: herramientas para lograr la competitividad*. 3R Ediciones Ltda., primera edición. Santa Fé de Bogotá, 2000. Pág. 91.

3.3.3 LAS FUNCIONES

Las funciones identificadas deben centrarse en los fundamentos que justifican la existencia de un área dentro de una entidad o en la razón de ser de la organización.

3.3.4 LOS PROCESOS

Muestran cómo el área transforma las entradas en salidas y cómo los componentes de un sistema interactúan.

3.3.5 EL DESEMPEÑO

Se debe identificar la relación existente entre lo que el área entrega versus lo que se espera que ella entregue.

3.3.6 LOS CLIENTES

Las salidas del área, sean bienes o servicios, son entregadas a un cliente interno o externo quien tiene expectativas acerca de lo que recibe.

En primer lugar se deben identificar los indicadores de '*eficacia*' que reflejen el grado de satisfacción del cliente con respecto al producto que recibe. Posteriormente deben identificarse los indicadores de '*eficiencia*' que definan la relación entre las entradas y las salidas. Por ejemplo, tiempo de transformación de las entradas en salidas, costos de transformación general. Finalmente, se deben determinar otros indicadores adicionales, como: de efectividad, impacto, gestión, entre otros.

3.3.7 CÁLCULO DEL INDICADOR

Es la fórmula matemática de los indicadores cuantitativos con la cual se va a procesar la información. La aplicación de dicha fórmula conduce al resultado de la medición de un indicador, y constituye un valor de comparación referido a su meta asociada. La fórmula comúnmente difundida para el cálculo de un indicador es: valor obtenido de la variable / valor esperado de la variable.

3.3.8 ATRIBUTOS

Son los factores críticos de éxito, conocidos también como dimensiones. Deben mantenerse bajo control para lograr el éxito de la gestión. Los atributos pueden ser:

- **Calidad:** Es la forma en la que la organización cumple con su misión, así como con las funciones y procesos de gestión en las distintas áreas.
- **Cobertura:** Es la contribución de la organización en la provisión de programas, la correspondencia entre expectativas y ofertas y la oportuna atención de las demandas de la sociedad.
- **Equidad:** Es el esfuerzo de la organización por brindar apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad como son los niños y jóvenes.
- **Pertinencia:** Se refiere a los servicios esenciales de la organización, tal que reflejen el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales. Es la capacidad de ubicar la situación de los niños y jóvenes desposeídos dentro de la realidad social y evaluar la proyección, integración y asociación de la organización con la empresa privada y el Estado.
- **Impacto:** Se puede distinguir entre el impacto al interior de la organización (como reestructuración, planificación, procesos productivos) o hacia el exterior (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio).

3.3.9 FUENTE

Se refiere al ente que proporcionará la información para alimentar a las variables.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Nombre del indicador	Debe ser claro y descriptivo.
Área y ámbito de desempeño	Señala la naturaleza del área a la que pertenece dentro de la organización.
Funciones	Detalla el propósito que se busca alcanzar con el indicador, señalando su pertinencia y relevancia en el cumplimiento del objetivo estratégico.
Procesos	Muestra la interacción entre los componentes del sistema.
Desempeño	Se evalúa el resultado obtenido versus el planificado.
Clientes	Son los clientes internos o externos que entregan o reciben datos y que definirán los indicadores posteriormente.
Cálculo del indicador	Se debe indicar la forma de cálculo del indicador y las variables que intervienen para su determinación.
Atributos	Se refiere a los factores críticos de éxito o dimensiones, por ejemplo, calidad, eficiencia, cobertura.
Fuente de información	Señala la fuente de información de la cual se extraen los datos para el cálculo del indicador.

Tabla 3. 1. Fases para el establecimiento de indicadores de gestión
Realizado por: Shirley Défaz

3.4 FUNCIONES Y ÁMBITOS DE ANÁLISIS

Uno de los inconvenientes que generalmente se presenta en las ONG es su carencia en cuanto a la medición de sus logros y el no tener una idea clara sobre lo que se va a evaluar. Esto conlleva a crear ambigüedades o a priorizar la obtención de información cuantitativa que podría no ser muy apropiada o significativa para algunas situaciones. De ahí la importancia de especificar y delimitar el objeto a evaluar a través de las funciones y los ámbitos.

3.4.1 LAS FUNCIONES

Las macro funciones identificadas dentro de Compasión Internacional son:

- Formación integral.
- Vinculación con la sociedad.
- Patrocinio.
- Gestión Administrativa.

3.4.2 LOS ÁMBITOS

La especificación de los ámbitos permitió recolectar la información necesaria para el análisis cuantitativo y cualitativo del quehacer de Compasión Internacional. A continuación se detallan los ámbitos incluidos dentro de cada una de las funciones.

- **Formación integral.** Enfatiza el ámbito de formación integral de los recursos humanos orientado hacia el desarrollo espiritual, social, económico y físico de los niños y jóvenes del proyecto.

Los maestros requieren una constante formación pedagógica que facilite el proceso de enseñanza aprendizaje. Los tutores y niños están inmersos en procesos formativos que para su adecuado desenvolvimiento necesitan de recursos físicos, equipamiento, económicos y de información.

- **Vinculación con la sociedad.** Es la función que analiza la interacción de la organización con la comunidad y su impacto institucional. Los ámbitos

de esta función se enfocan a recopilar la valoración y apreciación de la sociedad con respecto al trabajo realizado por Compasión Internacional.

- **Patrocinio.** El incremento de los patrocinadores ocurre cuando la gestión de los recursos que provienen del patrocinio son invertidos acertadamente en el desarrollo integral de niños y jóvenes.

El niño y su padrino intercambian cartas periódicamente sobre la vida cotidiana del niño y las actividades que desarrolla en el CDI al que asiste. Las cartas del patrocinador están escritas en inglés mientras que las cartas del niño son respondidas en español. Se requiere de un traductor que facilite la comunicación. El número de traductores disponibles es mínimo comparado con el volumen de cartas y mensajes que se procesan mensualmente. Por tanto, el ámbito de esta función se refiere a la gestión en el procesamiento de la correspondencia.

Adicionalmente, la información personal de nuevos niños no es publicada en la página Web de Compasión Internacional porque debe ser traducida al inglés y presenta el mismo problema que en el caso de la correspondencia. Como consecuencia disminuye la posibilidad de que un niño sea seleccionado por un patrocinador.

- **Gestión administrativa.** Esta función debe analizarse en los siguientes ámbitos: Misión, Plan Institucional, Administración y recursos. El siguiente gráfico contiene las funciones con sus respectivos ámbitos.

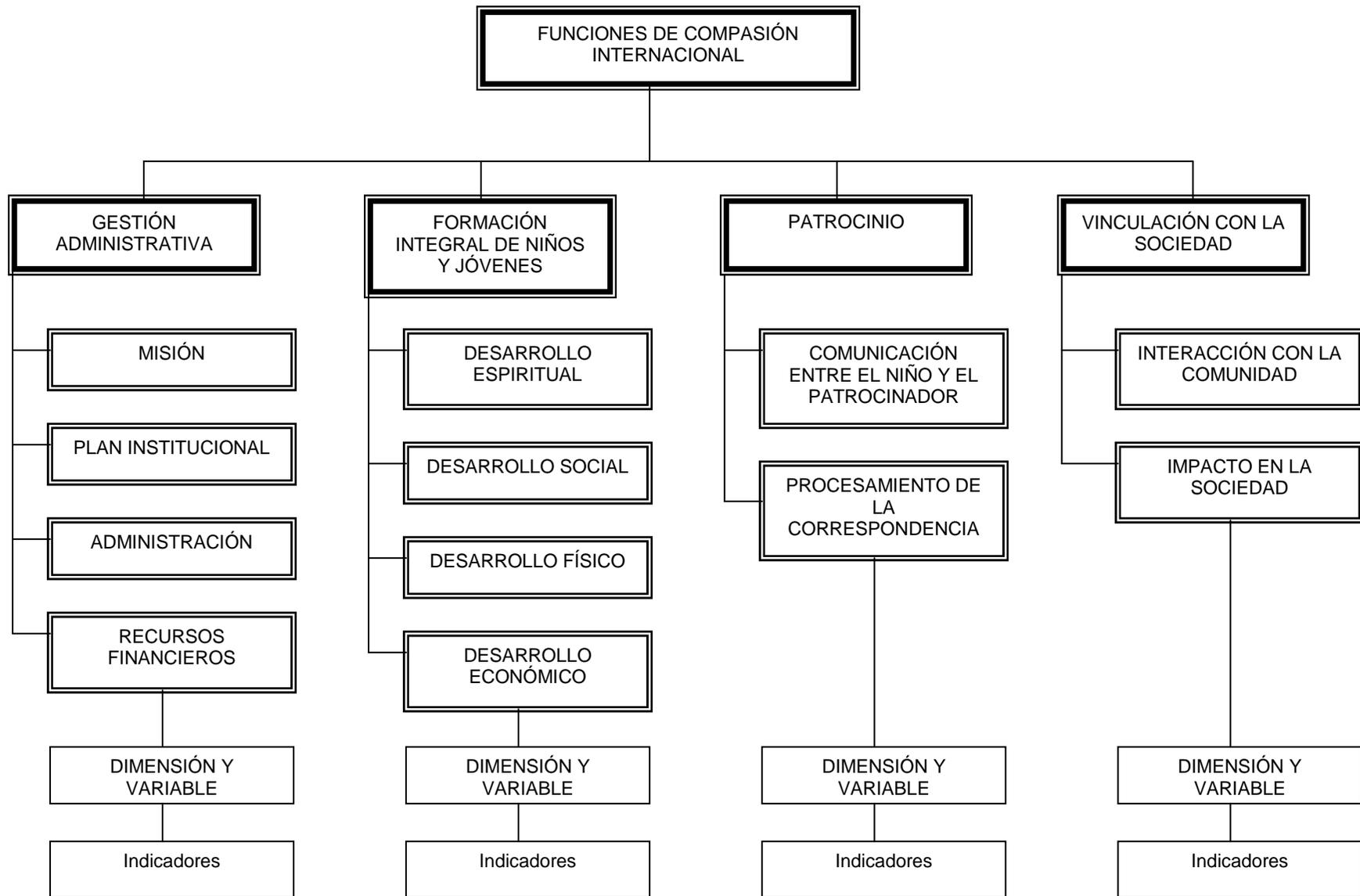


Figura 3. 2. Relación entre las funciones, ámbitos, dimensiones, variables e indicadores de Compasión Internacional.

Realizado por: Shirley Défaz

En la siguiente tabla se identifican las áreas existentes en los Centros de Desarrollo Integral, sus funciones y las necesidades de los beneficiarios.

Área	Función	Clientes	Salida del área	Expectativas y necesidades del cliente
Cognitiva	Brindar asesoramiento extracurricular a niños y jóvenes en lo que se refiere a desarrollo de tareas del colegio, explicaciones sobre determinados temas cognitivos, entre otros.	Niños y jóvenes que asisten al programa.	Tutores con capacitación pedagógica para incursionar en el proceso de enseñanza aprendizaje. Servicio de capacitación en el proceso de aprendizaje y asesoramiento en las tareas supervisadas.	Garantía de que el personal que trabaja en los Proyectos cumpla con los perfiles establecidos (pedagógicos y de conocimientos) y que tenga un horario de asistencia específico. Incremento de libros y material didáctico en general que verse sobre diversas áreas del conocimiento. Esto implica la creación de una Biblioteca en caso de no existir o mejorar sustancialmente la existente.
Salud	Procurar que los niños tengan una buena nutrición y que su salud sea monitoreada periódicamente.	Niños y jóvenes que asisten al proyecto.	Los menús alimenticios que son consumidos por todos los integrantes del proyecto. Fichas médicas y reportes de la salud del niño con sus respectivas indicaciones para mejorarla si fuera necesario.	Planificación de un menú que combine los distintos grupos de alimentos tal que resulte en una dieta balanceada y nutritiva para quienes asisten al proyecto. Chequeos médicos periódicos, salud preventiva y desparasitación permanente que mantengan una buena salud en los niños y jóvenes. Charlas sobre educación sexual para prevenir el embarazo y transmisión de enfermedades en los jóvenes.
Educación Cristiana	Fortalecer el crecimiento espiritual de los niños y jóvenes mediante el conocimiento del Evangelio.	Niños, jóvenes y padres de familia	Capacitación sobre las enseñanzas bíblicas. Desarrollo de la autoestima y confianza en sí mismos a través de su crecimiento espiritual y amor a Dios.	Tutores con mayor especialización pedagógica acorde con la edad de los niños a quienes enseñan para que el proceso de enseñanza - aprendizaje sea más natural, eficiente y eficaz. Mayor cantidad de libros de educación cristiana y material de apoyo categorizados de acuerdo a la edad de los estudiantes. Incremento de la cantidad de talleres de educación cristiana para padres de familia.

Socio Emocional	Organizar actividades sociales, culturales y de recreación como: festejo de cumpleaños., actividades deportivas, paseo anual y campamentos.	Niños, jóvenes, tutores y personal en general del proyecto.	Entrega de uniformes deportivos para los campeonatos. Festejo de los cumpleaños y demás actividades sociales. Estos eventos son documentados mediante fotografías. Entrega de regalos en la época navideña. Paseos y campamentos organizados.	Organización de un mayor número de eventos sociales y culturales con el propósito de lograr una mayor integración entre los miembros del proyecto.
Desarrollo Individual o Administrativa	Gestionar los recursos de los proyectos y asignarlos correctamente para el pago de gastos, adquisición de suministros y equipamiento de muebles y equipos de oficina que sean necesarios.	Tutores y personal administrativo.	Capacitación a tutores y personal administrativo. Administración de los recursos para la adquisición de muebles y equipos de oficina que se necesiten. Pago de gastos administrativos del proyecto.	El personal requiere a tiempo algunos suministros de oficina. El personal administrativo, que constantemente debe movilizarse, necesita de una bonificación asignada para este fin. Los procesos deben ejecutarse dentro del tiempo establecido.

Tabla 3. 2. Áreas de Compasión Internacional y sus funciones
Realizado por: Shirley Défaz

3.5 INDICADORES INTERNOS PARA LOS PROYECTOS DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

La misión de Compasión Internacional es rescatar niños y jóvenes de la pobreza contribuyendo con su desarrollo en las áreas: cognitiva, de salud, educación cristiana, socio emocional, desarrollo individual y vocacional. Bajo estas circunstancias, es apropiado medir el progreso o retroceso que ocurre en cada uno de los proyectos, con el propósito de detectar falencias en el desempeño y la gestión de los Centros de Desarrollo Integral. En este apartado se define un conjunto de indicadores³⁴ que tiene como base las etapas establecidas en el cuadro anterior, especialmente las expectativas y necesidades del cliente. Estos índices permitirán comparar la evolución entre los proyectos de Compasión Internacional. La aplicación del Sistema de indicadores puede realizarse de forma periódica cada semestre o cada año. (Vea el Anexo 8).

Algunos indicadores analizarán la eficiencia y efectividad. Para medir la eficiencia se tomó como punto de referencia la operación interna de las áreas de Compasión y se consideraron los indicadores costo, tiempo y productividad como los principales factores que la determinan. La efectividad se evaluó a través del estudio de la necesidad, vista como la satisfacción del usuario en cuanto a la demanda de sus intereses.

El índice puede alcanzar un puntaje máximo de 1, en cuyo caso significa que el área analizada presenta la mejor situación posible. Un índice cuyo valor es 0, expresa que la situación es la peor posible. Los índices de las distintas áreas de un CDI se calculan mediante la siguiente fórmula genérica.

Fórmula		Puntaje		Interpretación cualitativa
Índice =	$\frac{\text{valor real} - \text{valor mínimo}}{\text{valor máximo} - \text{valor mínimo}}$	Máximo	1	Excelente
		Mínimo	0	Pésimo

Tabla 3. 3. Fórmula, puntajes e interpretación de los índices propuestos para Compasión Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

³⁴ Conjunto de indicadores propuestos por Shirley Défaz para los proyectos de Compasión Internacional

3.5.1 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE EDUCACIÓN

El índice de educación proviene de los índices de: alfabetización, matriculación y aprovechamiento escolar. Establece una pauta del esfuerzo que realizan los tutores de los CDI para motivar a los niños para que asistan a los centros educativos, así como su contribución en cuanto al mejoramiento de las destrezas en el aprendizaje y desempeño escolar de niños y jóvenes. La siguiente tabla especifica las fórmulas utilizadas para el cálculo del índice de salud.

ÍNDICE DE EDUCACIÓN
Índice de Educación = (Índice de alfabetización + Índice de matriculación + Índice de aprovechamiento escolar) / 3
Índice de alfabetización: (No. actual de niños y jóvenes que leen y escriben en un CDI) – (No. mínimo de niños y jóvenes que leen y escriben de entre todos los CDI) ----- (No. máximo de niños y jóvenes que leen y escriben de entre todos los CDI) - (No. mínimo de niños y jóvenes que leen y escriben de entre todos los CDI)
Índice de matriculación: (No. actual de niños y jóvenes matriculados en la escuela y que pertenecen a un CDI) – (No. mínimo de niños y jóvenes matriculados de entre todos los CDI) ----- (No. máximo de niños y jóvenes matriculados de entre todos los CDI) - (No. mínimo de niños y jóvenes matriculados de entre todos los CDI)
Índice de aprovechamiento escolar: ³⁵ (No. actual de niños y jóvenes que aprobaron el año escolar en un CDI) – (No. mínimo de niños y jóvenes que aprobaron el año escolar de entre todos los CDI) ----- (No. máximo de niños que aprobaron el año escolar de entre todos los CDI) - (No. mínimo de niños y jóvenes que aprobaron el año escolar de entre todos los CDI)

Tabla 3. 4. Fórmulas empleadas en el cálculo del índice de educación de los CDI's
 Realizado por: Shirley Défaz

³⁵ El total de niños y jóvenes de este índice hace referencia únicamente a aquellos que asisten a un centro educativo.

Cada proyecto puede verificar su actual situación en el área cognitiva haciendo uso del siguiente conjunto de indicadores.

Área del CDI	Categoría del indicador (variable)	Código	Indicador
COGNITIVA	Escolaridad	CO.ES.1	Alfabetización = $\frac{\text{No. total de niños y jóvenes que saben leer y escribir}}{\text{No. niños del proyecto entre 6 y 18 años}} \times 100$
		CO.ES.2	Matriculación = $\frac{\text{No. niños que asisten a la escuela o colegio}}{\text{Total de niños en edad escolar del proyecto}} \times 100$
		CO.ES.3	Escolaridad básica = $\frac{\text{No. niños entre 12 y 18 años que han aprobado la educación primaria}}{\text{No. niños del proyecto entre 12 y 18 años}} \times 100$
		CO.ES.4	Deserción estudiantil = $\frac{\text{No. de niños que abandonan la escuela o colegio}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
	Aprendizaje	CO.AP.1	Aprovechamiento escolar = $\frac{\text{No. de niños que aprueban el año escolar}}{\text{Total de niños que asisten a la escuela o colegio}} \times 100$
		CO.AP.2	Problemas en el aprendizaje = $\frac{\text{No. niños con problemas de aprendizaje}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
	Enseñanza	CO.EN.1	Cumplimiento de asesoría = $\frac{\text{No. de horas ejecutadas de asesoría}}{\text{Total de horas programadas de asesoría}} \times 100$
		CO.EN.2	Cobertura de libros = $\frac{\text{No. de libros comprados}}{\text{Total de libros programados para la compra}} \times 100$

Tabla 3. 5. Indicadores para el área cognitiva de los CDI's
Realizado por: Shirley Défaz

3.5.2 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE SALUD

El índice de salud se origina a partir de los índices de: salud preventiva, peso normal y estatura normal. Permite conocer si el desarrollo físico del niño es el apropiado como consecuencia de una atención de salud preventiva y de una alimentación balanceada y nutritiva que recibe en el CDI. El cálculo del índice de salud es detallado en la tabla que se encuentra a continuación.

ÍNDICE DE SALUD
Índice de Salud = (Índice de salud preventiva + Índice de peso normal + Índice de estatura normal) / 3
Índice de salud preventiva: $\frac{(\text{No. } \textit{actual} \text{ de niños y jóvenes atendidos con chequeo médico en un CDI}) - (\text{No. } \textit{mínimo} \text{ de niños y jóvenes con chequeo médico de entre todos los CDI})}{(\text{No. } \textit{máximo} \text{ de niños y jóvenes con chequeo médico de entre todos los CDI}) - (\text{No. } \textit{mínimo} \text{ de niños con chequeo médico de entre todos los CDI})}$
Índice de peso normal: $\frac{(\text{No. } \textit{actual} \text{ de niños y jóvenes con peso normal en un CDI}) - (\text{No. } \textit{mínimo} \text{ de niños y jóvenes con peso normal de entre todos los CDI})}{(\text{No. } \textit{máximo} \text{ de niños y jóvenes con peso normal de entre todos los CDI}) - (\text{No. } \textit{mínimo} \text{ de niños y jóvenes con peso normal de entre todos los CDI})}$
Índice de estatura normal: $\frac{(\text{No. } \textit{actual} \text{ de niños y jóvenes con estatura normal en un CDI}) - (\text{No. } \textit{mínimo} \text{ de niños y jóvenes con estatura normal de entre todos los CDI})}{(\text{No. } \textit{máximo} \text{ de niños y jóvenes con estatura normal de entre todos los CDI}) - (\text{No. } \textit{mínimo} \text{ de niños y jóvenes con estatura normal de entre todos los CDI})}$

Tabla 3. 6. Fórmulas empleadas en el cálculo del índice de salud de los CDI's
Realizado por: Shirley Défaz

A continuación se presentan los indicadores de salud a usarse internamente en cada proyecto.³⁶

Área del CDI	Categoría del indicador	Código	Indicador
SALUD	Salud	SA.SA.1	Cumplimiento de salud preventiva = $\frac{\text{No. de niños atendidos con chequeo médico}}{\text{Total de niños programados para revisión médica}} \times 100$
		SA.SA.2	Niños y jóvenes con peso normal = $\frac{\text{No. de niños y jóvenes con peso normal}}{\text{Total de niños y jóvenes del proyecto}} \times 100$
		SA.SA.3	Niños y jóvenes con estatura normal = $\frac{\text{No. de niños y jóvenes con estatura normal}}{\text{Total de niños y jóvenes del proyecto}} \times 100$

Tabla 3. 7. Indicadores para el área de salud de los CDI's
Realizado por: Shirley Défaz

³⁶ La codificación de los indicadores propuestos en el presente capítulo se basó en:
CONEA. *Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito, Septiembre de 2003.

3.5.3 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE EDUCACIÓN CRISTIANA

El índice de educación cristiana surge de los índices de: cobertura de material cristiano, de bautismo y de comportamiento. Mide el impacto que ha tenido la divulgación del Evangelio en los niños a través de una mejora en su comportamiento y también de su aceptación a Cristo mediante el bautismo. La siguiente tabla provee las fórmulas utilizadas en el cálculo del mencionado índice.

ÍNDICE DE EDUCACIÓN CRISTIANA
Índice de Educación Cristiana ³⁷ = (Índice de cobertura de material cristiano + Índice de bautismo + Índice de comportamiento) / 3
Índice de cobertura de material cristiano: (No. actual de niños y jóvenes que recibieron libros cristianos actualizados en un CDI) – (No. mínimo de niños entre todos los CDI que recibieron libros cristianos) ----- (No. máximo de niños entre todos los CDI que recibieron libros cristianos) - (No. mínimo de niños entre todos los CDI que recibieron libros cristianos)
Índice de bautismo: (No. actual de niños y jóvenes bautizados en un CDI) – (No. mínimo de niños y jóvenes bautizados de entre todos los CDI) ----- (No. máximo de niños bautizados de entre todos los CDI) - (No. mínimo de niños y jóvenes bautizados de entre todos los CDI)
Índice de comportamiento: (No. actual de niños y jóvenes sin problemas de comportamiento en un CDI) – (No. mínimo de niños sin problemas de comportamiento entre todos los CDI) ----- (No. máximo de niños sin problemas de comportamiento entre todos los CDI) - (No. mínimo de niños sin problemas de comportamiento entre todos los CDI)

Tabla 3. 8. Fórmulas empleadas en el cálculo del índice de educación cristiana de los CDI's

Realizado por: Shirley Défaz

³⁷ El cálculo de los índices globales se realizó con una ponderación equitativa de los índices parciales. Esta ponderación es susceptible de cambio, en caso de ser necesario.

A continuación se presentan otros indicadores de educación cristiana a usarse internamente en cada proyecto.

Área del CDI	Categoría del indicador	Código	Indicador
EDUC. CRISTIANA	Impacto	CR.IM.1	Cobertura de Material cristiano = $\frac{\text{No. de niños con libros cristianos actualizados}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		CR.IM.2	Bautismo = $\frac{\text{No. de niños bautizados}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$
		CR.IM.3	Comportamiento = $\frac{\text{No. de niños sin mayores problemas de comportamiento}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$
	Capacitación	CR.CA.1	Capacitación de Tutores = $\frac{\text{No. de tutores capacitados}}{\text{Total de tutores programados para capacitarse}} \times 100$
		CR.CA.2	Cursos ejecutados = $\frac{\text{No. de cursos de capacitación ejecutados}}{\text{Total de cursos de capacitación programados}} \times 100$
		CR.CA.3	Capacitación de Padres de familia = $\frac{\text{No. de talleres ejecutados}}{\text{Total de talleres programados}} \times 100$

Tabla 3. 9. Indicadores para el área de educación cristiana de los CDI's
Realizado por: Shirley Défaz

3.5.4 CÁLCULO DEL ÍNDICE SOCIAL

Se calcula considerando el índice de calidad de vida y de dignidad. Evalúa elementos como acceso a servicios básicos y además establece si los niños están libres de maltrato y de explotación laboral. Detalles del índice social se despliegan enseguida.

ÍNDICE SOCIAL
Índice Social = (Índice de calidad de vida + Índice de dignidad) / 2
<p>Índice de calidad de vida:</p> $\left[\frac{(\text{No. } \mathbf{actual} \text{ de chicos de un CDI cuyas casas tienen agua potable}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos entre todos los CDI cuyas casas tienen agua potable})}{(\text{No. } \mathbf{máximo} \text{ de chicos entre todos los CDI cuyas casas tienen agua potable}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos entre todos los CDI cuyas casas tienen agua potable})} + \frac{(\text{No. } \mathbf{actual} \text{ de chicos de un CDI cuyas casas tienen baterías sanitarias}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos entre todos los CDI cuyas casas tienen baterías sanitarias})}{(\text{No. } \mathbf{máximo} \text{ de chicos entre todos los CDI cuyas casas tienen baterías sanitarias}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos de todos los CDI cuyas casas tienen baterías sanitarias})} + \frac{(\text{No. } \mathbf{actual} \text{ de chicos de un CDI que habitan en un lugar adecuado}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos entre todos los CDI que habitan en un lugar adecuado})}{(\text{No. } \mathbf{máximo} \text{ de chicos entre todos los CDI que habitan en un lugar adecuado}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos entre todos los CDI que habitan en un lugar adecuado})} \right] / 3$
<p>Índice de dignidad:</p> $\left[\frac{(\text{No. } \mathbf{actual} \text{ de chicos sin maltrato en el hogar y que asisten a un CDI}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos sin maltrato en el hogar de entre todos los CDI})}{(\text{No. } \mathbf{máximo} \text{ de chicos sin maltrato en el hogar de entre todos los CDI}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos sin maltrato en el hogar de entre todos los CDI})} + \frac{(\text{No. } \mathbf{actual} \text{ de chicos que no trabajan por dinero y que asisten a un CDI}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos que no trabajan por dinero de entre todos los CDI})}{(\text{No. } \mathbf{máximo} \text{ de chicos que no trabajan por dinero de entre todos los CDI}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos que no trabajan por dinero de entre todos los CDI})} + \frac{(\text{No. } \mathbf{actual} \text{ de chicos que no realizan trabajo doméstico y que asisten a un CDI}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos libres de trabajo doméstico de entre todos los CDI})}{(\text{No. } \mathbf{máximo} \text{ de chicos libres de trabajo doméstico de entre todos los CDI}) - (\text{No. } \mathbf{mínimo} \text{ de chicos libres de trabajo doméstico de entre todos los CDI})} \right] / 3$

Tabla 3. 10. Fórmulas empleadas en el cálculo del índice social de los CDI's

Realizado por: Shirley Défaz

A continuación se presentan indicadores sociales adicionales que pueden utilizarse en cada CDI.

Área del CDI	Categoría del indicador	Código	Indicador
SOCIO-EMOCIONAL	Empleo	SO.EM.1	Empleo materno = $\frac{\text{No. de niños donde sólo la madre trabaja}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.EM.2	Empleo paterno = $\frac{\text{No. de niños donde sólo el padre trabaja}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.EM.3	Empleo por hogar = $\frac{\text{No. de niños donde ambos padres trabajan}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.EM.4	Desempleo de larga duración (más de 12 meses) = $\frac{\text{No. de hogares con alguno de los padres sin empleo}}{\text{Total de hogares del proyecto}} \times 100$
		SO.EM.5	Subempleo = $\frac{\text{No. de hogares con alguno de los padres en el subempleo}}{\text{Total de padres del proyecto}} \times 100$
		SO.EM.6	Ingreso anual promedio de los hogares de los niños del Proyecto
	Calidad de vida y Saneamiento básico	SO.VI.1	Alimentación = $\frac{\text{No. niños que reciben en sus hogares 3 comidas al día}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$
		SO.VI.2	Servicios básicos (agua potable) = $\frac{\text{No. niños que disponen de agua potable en sus hogares}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$

		SO.VI.3	<p>Servicios básicos (luz) = $\frac{\text{No. niños que disponen de luz eléctrica en sus hogares}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$</p>
		SO.VI.4	<p>Servicios básicos (sanitarios) = $\frac{\text{No. niños cuyas casas tienen baterías sanitarias}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$</p>
		SO.VI.5	<p>Servicios básicos (alcantarillado) = $\frac{\text{No. niños cuyas casas tienen alcantarillado}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$</p>
		SO.VI.6	<p>Vivienda = $\frac{\text{No. niños que habitan en un lugar adecuado}}{\text{Total de niños que asisten al proyecto}} \times 100$</p>
	Participación e inclusión social	SO.PA.1	<p>Participación de los Padres de familia = $\frac{\text{No. padres que participan activamente en el proyecto}}{\text{Total de padres del proyecto}} \times 100$</p>
		SO.PA.2	No. horas por semana que los padres comparten con sus hijos
	Estructura familiar	SO.ES.1	<p>Hogares dirigidos por una mujer = $\frac{\text{No. de niños viviendo sólo con la madre}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$</p>
		SO.ES.2	<p>Hogares dirigidos por un hombre = $\frac{\text{No. de niños viviendo sólo con el padre}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$</p>
		SO.ES.3	<p>Hogares dirigidos por ambos papás = $\frac{\text{No. de niños viviendo con papá y mamá}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$</p>
		SO.ES.4	<p>Migración = $\frac{\text{No. de hogares en el que alguno de los padres ha migrado}}{\text{Total de hogares del proyecto}} \times 100$</p>

	Psicosociales	SO.SI.1	Drogadicción en los hogares = $\frac{\text{No. de hogares con algún padre drogadicto}}{\text{Total de hogares del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.2	Alcoholismo de los hogares = $\frac{\text{No. de hogares con algún padre alcohólico}}{\text{Total de hogares del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.3	Maltrato infantil = $\frac{\text{No. niños que sufren maltrato}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.4	Drogadicción infantil = $\frac{\text{No. niños que usan drogas}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.5	Abuso sexual = $\frac{\text{No. niños que han sufrido abuso}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.6	Explotación laboral = $\frac{\text{No. de niños que trabajan por su sustento}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.7	Trabajo doméstico = $\frac{\text{No. de niños que realizan tareas domésticas no apropiadas para su edad}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$
		SO.SI.8	Discapacidad = $\frac{\text{No. niños discapacitados}}{\text{Total de niños del proyecto}} \times 100$

Tabla 3. 11. Indicadores para el área socio emocional de los CDI's
Realizado por: Shirley Défaz

3.5.5 INDICADORES PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y DE DESARROLLO INDIVIDUAL

El siguiente conjunto de indicadores puede utilizarse para realizar un seguimiento del área administrativa y de desarrollo individual.

Área del CDI	Categoría del indicador	Código	Indicador
ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO INDIVIDUAL	Cobertura	AD.CO.1	Índice de Deserción = $\frac{\text{No. de niños que abandonan un proyecto del CDI}}{\text{Total de niños en el proyecto}} \times 100$
		AD.CO.2	Crecimiento = $\left(\frac{\text{No. de niños por proyecto al final del año}}{\text{No. de niños por proyecto al inicio del año}} - 1 \right) \times 100$
		AD.CO.3	Cobertura = $\frac{\text{No. de niños del proyecto}}{\text{Total de niños potenciales del sector}} \times 100$
	Capacitación	AD.CA.1	Capacitación de personal administrativo = $\frac{\text{No. de personas capacitadas}}{\text{Total de personas programadas para capacitarse}} \times 100$
		AD.CA.2	Cursos ejecutados = $\frac{\text{No. de cursos de capacitación ejecutados}}{\text{Total de cursos de administración programados}} \times 100$
		AD.CA.3	Trabajo = $\frac{\text{Días reales laborados por año}}{\text{Días a laborar según el plan establecido}} \times 100$

Tabla 3. 12. Indicadores para el área administrativa y de desarrollo individual de los CDI's
Realizado por: Shirley Défaz

3.6 INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL MACRO DESEMPEÑO DE UNA ONG

La metodología usada para la definición de indicadores que midan el desempeño de Compasión Internacional a nivel macro, se basó en la desarrollada por Charity Navigator, organización no gubernamental legalmente constituida en los Estados Unidos desde el 2001 que se dedica principalmente a evaluar las instituciones benéficas de ese país.

Se evalúa la salud financiera de la ONG reflejada a través de: 1) la eficiencia organizacional y 2) la capacidad organizacional. Para lograr este cometido, se utiliza un conjunto de índices y categorías de desempeño que midan cada una de estas áreas y finalmente se obtiene un indicador global que combina ambas áreas de desempeño de la organización. Estos indicadores muestran cuán eficientemente una ONG empleará las contribuciones de los patrocinadores en el presente y cómo sus programas y servicios crecen en el transcurso del tiempo. Las consideraciones que se deben tener en cuenta al momento de la evaluación son las siguientes: las organizaciones a evaluarse deben ser similares en cuanto a su campo de acción, y las contribuciones recibidas de los patrocinadores requieren ser libres de impuestos.

Para la evaluación global de Compasión Internacional, se consideró la información financiera de la declaración de impuestos de la ONG, (conocida como IRS Form 990 en Estados Unidos). La información obtenida de las declaraciones sirve para analizar el desempeño de la ONG, clasificándola por categorías. Las categorías sirven para definir una escala de puntuación en cuanto a la eficiencia organizacional, la capacidad organizacional y la salud financiera global.

3.6.1 LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Dado que una ONG es una organización sin fines de lucro, se debe tener cuidado en no malgastar sus fondos. La eficiencia organizacional revela cuán bien una organización trabaja día a día. Una ONG eficiente gasta menos dinero del que recibe. La recaudación de sus fondos tiene como propósito los programas y servicios que proveen. Los gastos administrativos deben estar dentro de límites razonables.

Finalmente, la mayor parte de sus fondos se los debería invertir en los programas y servicios de su campo de acción.

La eficiencia organizacional abarca cuatro categorías: 1) los gastos en programas, 2) los gastos administrativos, 3) los gastos de los fondos, y 4) la eficiencia en la recaudación de fondos. Finalmente, se conjugan los 4 indicadores anteriores en un índice global de eficiencia organizacional.

3.6.1.1 Categoría de desempeño 1: Gastos en Programas

Quienes realizan contribuciones a una ONG, esperan el presupuesto se invierta en los servicios y programas que constituyen su razón de ser. Algunas ONG no cumplen a cabalidad las expectativas de sus patrocinadores puesto que la inversión en sus programas es insuficiente. Este indicador se obtiene dividiendo los gastos de programas por el total de sus gastos. Si una ONG gasta menos de la tercera parte de su presupuesto en programas y servicios recibe una puntuación de cero en eficiencia organizacional.

3.6.1.2 Categoría de desempeño 2: Gastos Administrativos

Los gastos administrativos implican el reclutamiento, desarrollo y contratación de personal. Este indicador se obtiene dividiendo los gastos administrativos para los gastos totales.

3.6.1.3 Categoría de desempeño 3: Gastos en la recaudación de fondos

Las ONG gastan dinero para incrementar sus fondos, teniendo en cuenta que no persiguen fines de lucro. Las ONG deben ser capaces de incrementar sus fondos, así, los gastos ocasionados con el propósito de incrementarlos deben alinearse con los gastos totales de la organización. Este indicador se obtiene dividiendo los gastos del incremento de sus fondos para los gastos totales.

3.6.1.4 Categoría de desempeño 4: Eficiencia en recaudar fondos

Una ONG debe invertir la menor cantidad posible de dinero con el propósito de incrementar sus fondos. Este indicador determina cuanto se gasta para generar \$1 a través de las contribuciones, para esto se dividen los gastos en la recaudación de fondos para el total de contribuciones recibidas. Luego de obtenido este indicador, la

eficiencia se examina con una calificación que fluctúa de Insuficiente (I) a Sobresaliente (S).

3.6.2 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

La capacidad organizacional determina cuán bien la ONG ha sostenido sus programas y servicios en el transcurso del tiempo, además si podría continuar haciéndolo aún si pierde apoyo o enfrenta alguna crisis económica. Este indicador muestra también como una ONG puede enfrentar cambios en el sistema a largo plazo. Las ONG con un crecimiento consistente y que mantienen estabilidad financiera, tienen flexibilidad en su plan estratégico y persiguen objetivos a largo plazo en lugar de limitarse simplemente a recaudar fondos para el pago de su personal y otras obligaciones de corto plazo.

La capacidad organizacional analiza 3 categorías: el crecimiento de los ingresos primarios, el crecimiento de los gastos en el programa e índice del capital de trabajo. Al final se obtiene un indicador que combina las 3 categorías anteriores. Este índice refleja como una ONG enfrentará los cambios futuros y cómo generará resultados en el corto y largo plazo por cada dólar que recibe de sus patrocinadores.

3.6.2.1 Categorías de desempeño 5 y 6: Crecimiento del ingreso primario y crecimiento de los gastos en el programa

Tal y como ocurre con otras organizaciones, las ONG deben crecer a lo largo del tiempo con el propósito de sostener sus programas y servicios. El crecimiento de una ONG implica el aumento de sus ingresos primarios provenientes de: contribuciones de corporaciones, fundaciones, personas naturales, concesiones gubernamentales e ingresos por membresías. La evaluación de estas categorías se realiza de un año fiscal a otro y permite comparar esta evolución durante varios años; proveyendo un panorama apropiado de la capacidad de sostenimiento de la ONG en el futuro.

3.6.2.2 Categoría de desempeño 7: Índice del capital de trabajo

Una ONG depende de las reservas de activo circulante para sustentar la existencia de sus programas y servicios. Si no tiene suficiente capital de trabajo corre el riesgo

de eliminar programas o de recortar el personal y acumular deudas. Por otro lado, si el capital de trabajo es apropiado, la ONG puede expandir y mejorar sus programas.

El índice del capital de trabajo determina por cuanto tiempo la ONG puede mantener sus programas sin recibir nuevos fondos. Se obtiene dividiendo el capital de trabajo por el total de sus gastos que incluyen pagos a filiales durante el más reciente año fiscal.

3.6.3 SIGNIFICADO DE LOS ÍNDICES

Los resultados que arrojan los índices cuantitativos globales tienen sus correspondientes índices cualitativos, definidos por una escala de calificaciones.

Para su definición se consideró el criterio del experto en proyectos de Compasión Internacional, acerca de cómo deben funcionar las ONG en diversas áreas. Las calificaciones utilizadas, con sus respectivas interpretaciones, son las siguientes:

Calificación (Índice Cualitativo)	Descripción
Sobresaliente	Excede los estándares de la industria y funciona mejor que la mayoría de las ONG en su campo de acción. El desempeño es excepcional
Muy Buena	Se ajusta a los estándares de la industria y se desempeña mejor que la mayoría de las ONG en su campo de acción.
Buena	Se encuentra cerca de alcanzar los estándares de la industria y su rendimiento está por debajo de la mayoría de las ONG de su área. Necesita mejorar su desempeño.
Regular	Fracasa en el alcance de los estándares de la industria y su desempeño está muy por debajo de la mayoría de las ONG.
Insuficiente	Se desempeña muy por debajo de los estándares industriales y por debajo de todas las ONG de su área. El desempeño es pésimo

Tabla 3. 13. Interpretación de los índices cualitativos de una ONG
Realizado por: Shirley Défaz

Estos indicadores y su escala de clasificación tienen limitaciones puesto que se derivan de las declaraciones de impuestos cuya información es restringida y difiere en cuanto a los términos contables generales aceptados. Se debe considerar además

que la situación de una organización puede variar desde su última declaración y, que en esta sección, no se está evaluando la calidad de los programas de la ONG. (Una descripción más detallada de las escalas y puntajes utilizados se especifican en el Anexo 9).

3.7 INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LAS ONG EN ECUADOR

Además de analizar el desempeño de Compasión Internacional, es pertinente examinar otras ONG que se desenvuelven en la misma línea de acción, con el propósito de comparar la labor de Compasión con respecto a las demás. El análisis utiliza la metodología descrita con anterioridad.

De las ONG internacionales establecidas en el Ecuador, se estudiarán tres de ellas: Compasión Internacional, Children International y Visión Mundial Internacional. Para la selección de estas 3 organizaciones se consideraron factores como: país de origen de la ONG, procedencia del alto porcentaje de patrocinadores, ubicación de las oficinas centrales de transferencia de fondos, lugar de operación de los procesos de comunicación entre niños y patrocinadores y facilidad de acceso a la información de las ONG. Los elementos anteriormente mencionados apuntan a un mismo país de origen: los Estados Unidos de América, lugar desde donde provienen los fondos recaudados a nivel mundial. Además, el campo de acción de las 3 organizaciones es la ayuda social a niños y jóvenes.

Los años fiscales difieren de una organización a otra. Es así, que el año fiscal para Compasión Internacional se encuentra comprendido entre el 1 de Julio al 30 de Junio. Children International y Visión Mundial Internacional establecen el año fiscal del 1 de Octubre al 30 de Septiembre.

Los lugares en los cuales las 3 organizaciones están ubicadas varían relativamente. Children International está presente en 11 naciones, de las cuales el 27.3% pertenecen a América del Sur. Compasión Internacional tiene proyectos en 24 estados, donde el 27.3% de los países están ubicados en el Sur de las Américas. Finalmente, Visión Mundial Internacional trabaja en 97 países del mundo,

correspondiéndole el 6.2% a Sudamérica (Ver el Anexos 5 y 6 para el listado de países). La distribución porcentual por continente de la cantidad de países en los que se encuentran cada una de estas ONG se muestra a continuación.

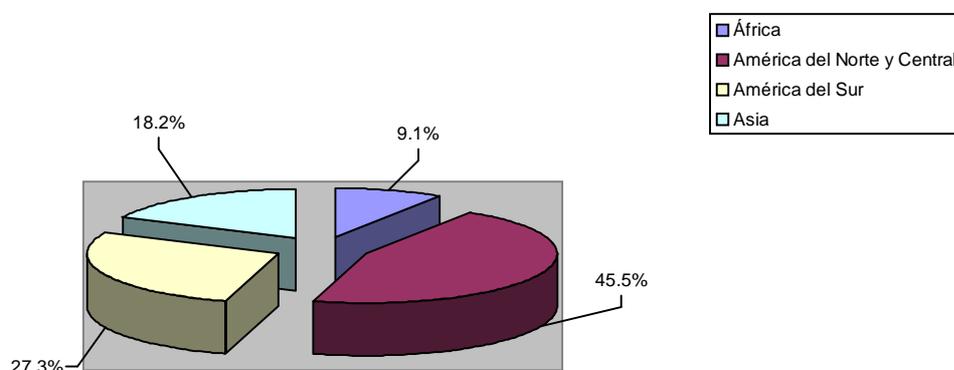


Figura 3. 3. Composición porcentual por continente de los países donde trabaja Children International
Realizado por: Shirley Défaz

3.7.1 INDICADORES DE COMPASIÓN INTERNACIONAL

La siguiente tabla recoge la información de ingresos y egresos de Compasión Internacional declarada en sus Reportes Anuales desde el año 2003 hasta el 2005.³⁸ Posteriormente, se calculan los indicadores de eficiencia organizacional y de capacidad organizacional de esta ONG, y se analiza su evolución durante el período en cuestión.

³⁸ Compassion International. *2002-2003, 2003-2004, 2004-2005 Annual Report*. Colorado Springs, 2003, 2004, 2005.

Compassion International. *Form 990, Fiscal Year 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005*. Colorado Springs, 2003, 2004, 2005.

	2003		2004		2005	
	Puntaje		Puntaje		Puntaje	
ÍNDICE GLOBAL	S		S		S	
	63.0		60.7		63.3	
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
<i>Gastos en Programas</i>	8.0	80.4%	8.2	81.7%	8.3	83.2%
<i>Gastos Administrativos</i>	10.0	10.4%	10.0	8.2%	10.0	7.7%
<i>Gastos en recaudación de fondos</i>	10.0	9.2%	7.5	10.1%	10.0	9.2%
<i>Eficiencia en la recaudación de fondos</i>	10.0	S/ 0.09	10.0	S/ 0.10	10.0	S/ 0.09
Calificación de Eficiencia	S		MB		S	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL						
<i>Crecimiento del Ingreso Primario</i>	10.0	17.3%	10.0	21.9%	10.0	24.3%
<i>Crecimiento de Gastos en Programas</i>	10.0	15.8%	10.0	21.6%	10.0	27.3%
<i>Índice del Capital de trabajo (años)</i>	5.0	0.38	5.0	0.37	5.0	0.33
Calificación de Capacidad	S		S		S	
INGRESOS Y GASTOS						
Ingresos						
<i>Ingresos Primarios</i>		\$142,493,030		\$173,681,409		\$215,846,098
<i>Otros Ingresos</i>		\$635,466		\$321,734		\$890,863
<i>Total de Ingresos</i>		\$143,128,496		\$174,003,143		\$216,736,961
Gastos						
<i>Gastos en Programas</i>		\$112,016,937		\$136,234,672		\$173,447,349
<i>Gastos Administrativos</i>		\$14,469,536		\$13,664,139		\$16,007,252
<i>Gastos de Recaudación de fondos</i>		\$12,881,338		\$16,792,363		\$19,095,013
<i>Total de Gastos</i>		\$139,367,811		\$166,691,174		\$208,549,614
Pagos a Afiliados		\$0.0		\$0.0		\$0.0
Excedente o Déficit anual		\$3,760,685		\$7,311,969		\$8,187,347
Activo Neto		\$53,049,792		\$61,340,739		\$69,701,558

Tabla 3. 14. Ingresos, Gastos e Indicadores de desempeño de Compasión Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

La calificación en eficiencia y capacidad organizacional, así como el índice global ha sido Sobresaliente desde el año 2003 hasta el 2005. Adicionalmente, se aprecia que el Ingreso Primario de la ONG creció en un 17.3% en el 2003 con respecto al año anterior. Mientras que en el 2005 tuvo un incremento del 24.3% con relación al 2004. Si se analiza el cuadro anterior, se nota que los fondos que ingresan a Compasión Internacional por otros conceptos, no muestran un comportamiento con tendencia al crecimiento ya que existe una disminución del año 2003 al 2004 del 49.36%. No obstante, el Total de Ingresos muestra una tendencia al aumento como consecuencia del incremento en su Ingreso Primario.

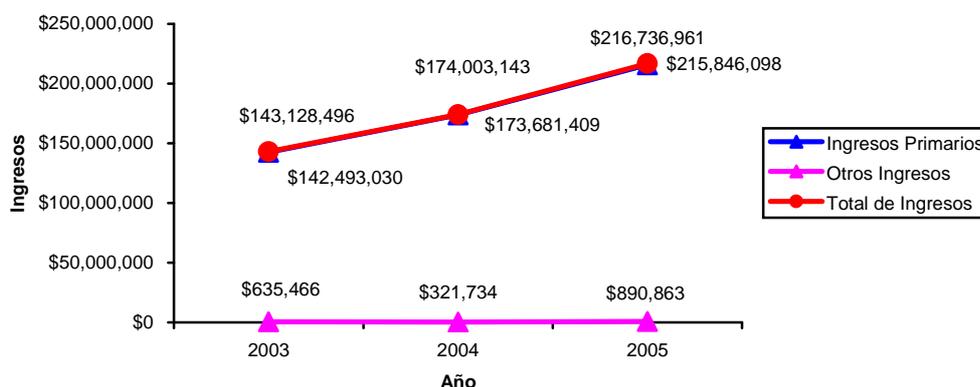


Figura 3. 4. Tendencia de los Ingresos de Compasión Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

Considerando que la razón de ser de una ONG es el servicio que ésta brinda a la comunidad, se espera que el mayor porcentaje de sus gastos se invierta en los proyectos o programas de su campo de acción. Compasión Internacional muestra una tendencia al crecimiento de sus Gastos en Programas. Este crecimiento es un signo de que esta ONG canaliza la mayor cantidad de recursos hacia sus Proyectos y en beneficio de los niños y jóvenes del Ecuador y del mundo. El año 2003 muestra un incremento del 15.8% de los Gastos en Programas con relación al año anterior. En el 2004 se produce un crecimiento del 21.6%. Finalmente, en el 2005, los Gastos en Programas aumentaron en un 27.3% con respecto al año 2004.

En cuanto a los Gastos Administrativos, se aprecia que en el año 2004 hubo una reducción de 5.56% comparado con el año anterior y en el 2005 se produjo un aumento de 17.15%. Este crecimiento no es excesivo y se justifica porque la creación de nuevos proyectos a nivel mundial y el apoyo a una mayor cantidad de niños, implica gastos administrativos. En el 2004, los Gastos en la Recaudación de Fondos muestran un aumento de 30.36% comparados con el año anterior. Estos gastos crecieron en un 13.71% al año 2005. El ascenso irregular de estos gastos indica que Compasión Internacional no pone énfasis especial en campañas de difusión de su ministerio que le permitan captar un número mayor de patrocinadores para sus Proyectos.

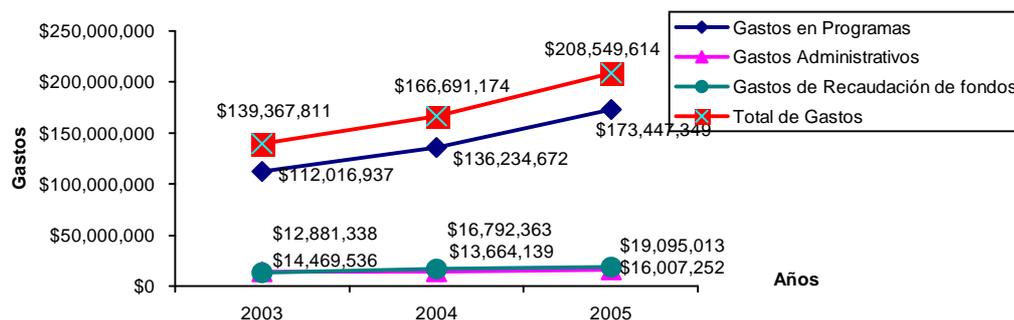


Figura 3. 5. Tendencia en los Gastos de Compasión Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

En general, el mayor porcentaje del Total de Gastos siempre corresponde a los Gastos en Programas, siendo este porcentaje superior al 80% en los 3 años analizados y con una tendencia al aumento. El segundo lugar en cuanto al mayor porcentaje de gastos destinado a un propósito específico, lo ocupan los Gastos de Recaudación de Fondos, adjudicándose el 10.1% en el 2004 y el 9.2% en el 2005.

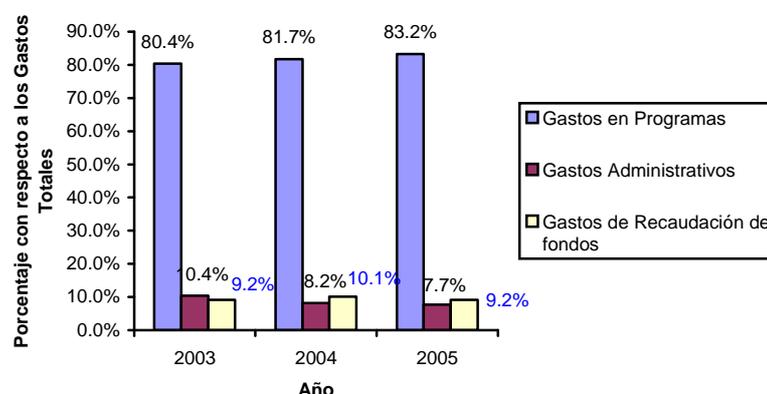


Figura 3. 6. Gráfico comparativo del porcentaje invertido en gastos operativos con respecto al Total de Gastos
Realizado por: Shirley Défaz

3.7.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE CHILDREN INTERNATIONAL

El siguiente cuadro recopila los ingresos y egresos de Children Internacional desde el año 2002 al 2005.³⁹ También, se muestran los indicadores de eficiencia y de capacidad organizacional de esta ONG. (Ver Anexo 5).

³⁹ Children International. *2003-2004, 2004-2005 Annual Report*. Kansas City, 2004, 2005.
Children International. *Form 990, Fiscal Year 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004*. Kansas City.

	2002		2003		2004		2005	
	Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje	
INDICE GLOBAL	MB		MB		MB		MB	
	56.6		57.9		55.3		58.1	
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL								
<i>Gastos en Programas</i>	8.2	82.0%	8.1	81.2%	7.9	79.0%	8.1	80.6%
<i>Gastos Administrativos</i>	10.0	7.8%	10.0	8.4%	10.0	8.4%	10.0	7.5%
<i>Gastos en recaudación de fondos</i>	7.5	10.2%	7.5	10.4%	7.5	12.6%	7.5	11.9%
<i>Eficiencia en la recaudación de fondos</i>	10.0	S/. 0.10	10.0	S/. 0.10	7.5	S/. 0.13	7.5	S/. 0.12
Calificación de Eficiencia	MB		MB		MB		MB	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL								
<i>Crecimiento del Ingreso Primario</i>	9.9	6.2%	10.0	6.4%	10.0	8.1%	10.0	15.1%
<i>Crecimiento de Gastos en Programas</i>	6.0	6.0%	7.3	7.3%	7.4	7.4%	10.0	15.0%
<i>Índice del Capital de trabajo (años)</i>	5.0	0.34	5.0	0.35	5.0	0.31	5.0	0.29
Calificación de Capacidad	MB		MB		MB		S	
INGRESOS Y GASTOS								
Ingresos								
<i>Ingresos Primarios</i>		\$80,319,766		\$85,490,803		\$92,445,533		\$106,406,794
<i>Otros Ingresos</i>		\$323,249		\$1,357,029		\$1,526,756		\$624,447
<i>Total de Ingresos</i>		\$80,643,015		\$86,847,832		\$93,972,289		\$107,031,241
Gastos								
<i>Gastos en Programas</i>		\$64,926,397		\$69,642,832		\$74,771,529		\$85,998,014
<i>Gastos Administrativos</i>		\$6,201,151		\$7,180,479		\$7,974,998		\$7,994,352
<i>Gastos de Recaudación de fondos</i>		\$8,043,889		\$8,922,885		\$11,917,860		\$12,679,022
<i>Total de Gastos</i>		\$79,171,437		\$85,746,196		\$94,664,387		\$106,671,388
Pagos a Afiliados		\$0.0		\$0.0		\$0.0		
Excedente o Déficit anual		\$1,471,578		\$1,101,636		-\$692,098		\$359,853
Activo Neto al fin de año		\$27,270,304		\$29,958,260		\$29,789,018		\$31,144,678

Tabla 3. 15. Ingresos, Gastos e Indicadores de Children International
Realizado por: Shirley Défaz

La eficiencia, capacidad organizacional y el índice global de Children International tienen una calificación de Muy Buena desde el año 2002 al 2005. También se observa que el Ingreso Primario de la ONG creció en un 6.2% en el 2002 con respecto al año anterior. Mientras que en el 2004 tuvo un incremento del 8.1% con relación al 2003. Si se analiza el cuadro anterior, se aprecia que los fondos que ingresan a Children International por otros conceptos, muestran un comportamiento con tendencia al crecimiento ya que existe un incremento del 12.51% en el 2004 comparado con el año anterior. Aparentemente, esta ONG invierte sus recursos de forma más eficiente en bancos y por lo tanto recibe una cantidad más alta por concepto de intereses. Es encomiable que la capacidad organizacional de Children alcanzó una calificación de Sobresaliente en el año 2005, debido a que experimentó un crecimiento de sus ingresos primarios de 15.1% y los Gastos en Programas se acrecentaron en 15% con respecto al año anterior.

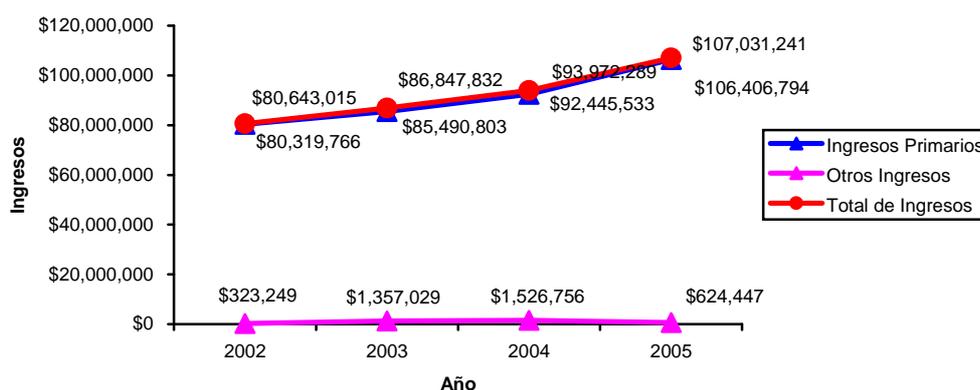


Figura 3. 7. Tendencia de los Ingresos de Children International
Realizado por: Shirley Défaz

Children International muestra una ligera tendencia al crecimiento de sus Gastos en Programas. Así se tiene que han aumentado el 6.0% en el 2002, el 7.3% en el 2003 y el 7.4% en el 2004. Este incremento es pequeño si se compara con el crecimiento de este tipo de gastos de Compasión Internacional. Considerando el crecimiento anual de los Ingresos Primarios y el crecimiento de los Gastos en Programas, se concluye que no es tan fácil para esta ONG crear nuevos proyectos alrededor del mundo e incrementar su ayuda hacia una mayor cantidad de niños.

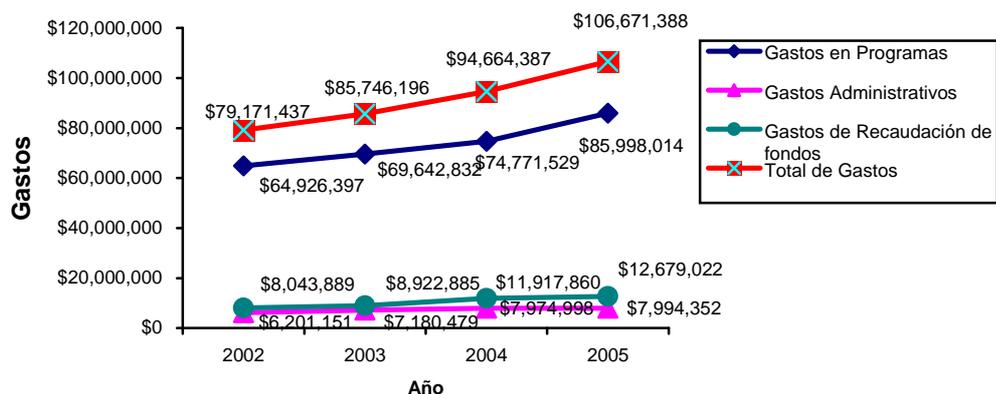


Figura 3. 8. Tendencia de los Gastos en Programas, Administrativos y de Recaudación de Children International
Realizado por: Shirley Défaz

Se observa que el porcentaje destinado a los Gastos en Programas con respecto al Total de Gastos muestra un descenso. Fue del 82.0% en el 2002, del 81.2% en el 2003 y del 79.0% en el 2004. Sin embargo, se puede apreciar que el porcentaje destinado a Gastos de Recaudación se ha incrementado durante este período. Fue del 10.2% en el 2002, del 10.4% en el 2003 y del 12.6% en el 2004. Se deduce que Children International está enfocándose en atraer un mayor número de patrocinadores que apoyen sus proyectos de ayuda social. No obstante, los recursos destinados a la captación de auspiciantes y padrinos no evidencian un crecimiento notable de sus Ingresos Primarios.

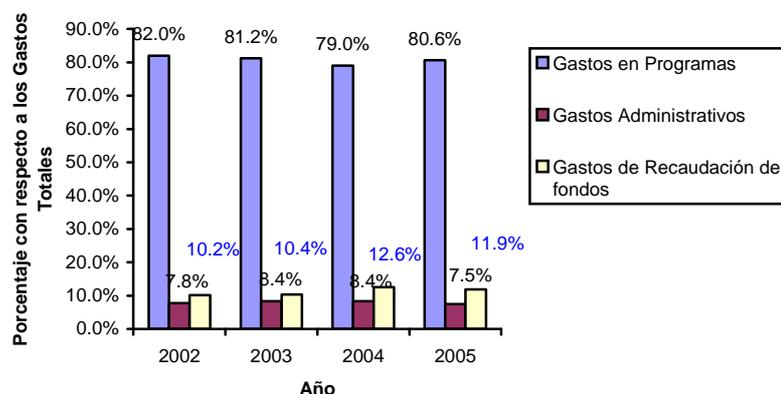


Figura 3. 9. Gráfico comparativo del porcentaje invertido en gastos operativos con respecto al Total de Gastos de Children International
Realizado por: Shirley Défaz

3.7.3 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE VISIÓN MUNDIAL

Visión Mundial Internacional es una confraternidad federalista con sede en los Estados Unidos. Además cuenta con oficinas autónomas en: Austria, Alemania, Hong Kong, Taiwán, Japón, Canadá y Suiza, las cuales también se encargan de la recaudación de fondos provenientes de los patrocinadores. (Ver el Anexo 6).

La siguiente tabla recoge la información de ingresos y egresos de Visión Mundial Internacional expuesta en los Reportes Anuales desde el año 2002 hasta el 2004.⁴⁰ Luego, se hallan los indicadores de eficiencia organizacional y de capacidad organizacional de la ONG, comparando su evolución durante dicho período.

	2002		2003		2004	
	Puntaje		Puntaje		Puntaje	
ÍNDICE GLOBAL	S		S		S	
	64.9		64.9		64.7	
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
<i>Gastos en Programas</i>	9.9	98.9%	9.9	98.8%	9.7	97.4%
<i>Gastos Administrativos</i>	10.0	1.1%	10.0	1.2%	10.0	2.6%
<i>Gastos en recaudación de fondos</i>	10.0	0.0%	10.0	0.0%	10.0	0.0%
<i>Eficiencia en la recaudación de fondos</i>	10.0	S/ 0.00	10.0	S/ 0.00	10.0	S/ 0.00
Calificación de Eficiencia	S		S		S	
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL						
<i>Crecimiento del Ingreso Primario</i>	10.0	13.2%	10.0	20.9%	10.0	33.1%
<i>Crecimiento de Gastos en Programas</i>	10.0	28.0%	10.0	23.9%	10.0	26.9%
<i>Índice del Capital de trabajo (años)</i>	5.0	0.24	5.0	0.21	5.0	0.21
Calificación de Capacidad	S		S		S	
INGRESOS Y GASTOS						
Ingresos						
<i>Ingresos Primarios</i>		\$598,257,043		\$723,190,902		\$962,287,222
<i>Otros Ingresos</i>		\$1,442,210		\$1,030,072		\$1,425,036
<i>Total de Ingresos</i>		\$599,699,253		\$724,220,974		\$963,712,258
Gastos						
<i>Gastos en Programas</i>		\$568,031,906		\$704,030,616		\$893,753,741
<i>Gastos Administrativos</i>		\$6,545,342		\$8,567,701		\$24,093,502
<i>Gastos de Recaudación de fondos</i>		\$0		\$0		\$0
<i>Total de Gastos</i>		\$574,577,248		\$712,598,317		\$917,847,243
Pagos a Afiliados		\$0.0		\$0.0		\$0.0
Excedente o Déficit anual		\$25,122,005		\$11,622,657		\$45,865,015
Activo Neto		\$138,859,490		\$150,482,147		\$193,494,334

Tabla 3. 16. Ingresos, Gastos e Indicadores de Visión Mundial Internacional

Realizado por: Shirley Défaz

⁴⁰ World Vision International. *Form 990, Fiscal Year 2001-2002, 2002-2003, 2003-2004*. Monrovia, California, 2002, 2003, 2004.

La eficiencia y capacidad organizacional, junto con el índice global han recibido una calificación de Sobresaliente desde el año 2002 hasta el 2004. Se observa además que Visión Mundial Internacional muestra un crecimiento extraordinario de sus Ingresos Primarios de un año a otro. Así, el Ingreso Primario aumentó en 13.2% en el 2002, el 20.9% en 2003, y el 33.1% en el 2004. Sus ingresos provenientes de sus inversiones bancarias muestran un ligero descenso y luego ascenso, pudiendo decirse que se mantienen constantes.

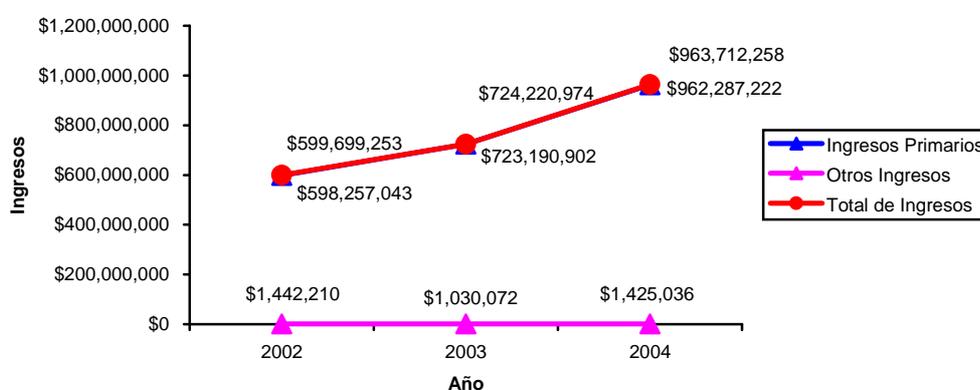


Figura 3. 10. Tendencia de los Ingresos para Visión Mundial Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

Los Gastos en Programas han experimentado un aumento del 26.9% en el año 2004. La gráfica muestra que la curva que representa los Gastos en Programas prácticamente equipara a la curva de Gastos Totales. Es decir, que un altísimo porcentaje de los gastos se invierten en los Proyectos de ayuda social a niños y jóvenes del planeta.

Llama la atención que esta ONG no destine recursos para la captación de nuevos patrocinadores de sus Proyectos. Esto sugiere que la atracción de nuevos padrinos se debe al prestigio y confianza que se ha ganado la ONG durante todos sus años de labor social alrededor del mundo.

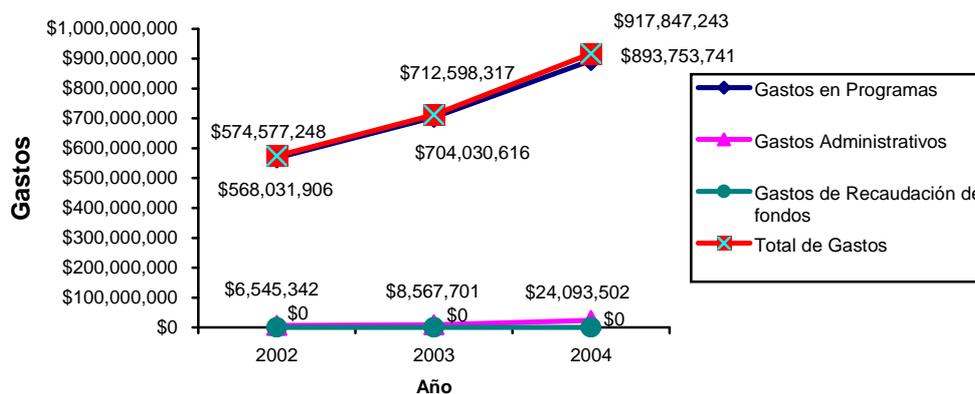


Figura 3. 11. Tendencia de los Gastos en Programas, Administrativos y de Recaudación para Visión Mundial Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

El porcentaje de gastos destinados hacia los Proyectos de Visión Mundial fue de 98.9% en el 2002, 98.8% en el 2003 y de 97.4% en el 2004. Recordando que la razón de ser de una ONG es canalizar la mayor cantidad posible de recursos hacia su campo de acción, se puede concluir que el trabajo de Visión Mundial es excelente. Nótese que los gastos administrativos son mínimos. Así, el porcentaje correspondiente a Gastos Administrativos es bajo y fluctúa del 1.1% en el 2002 al 2.6% en el 2004.

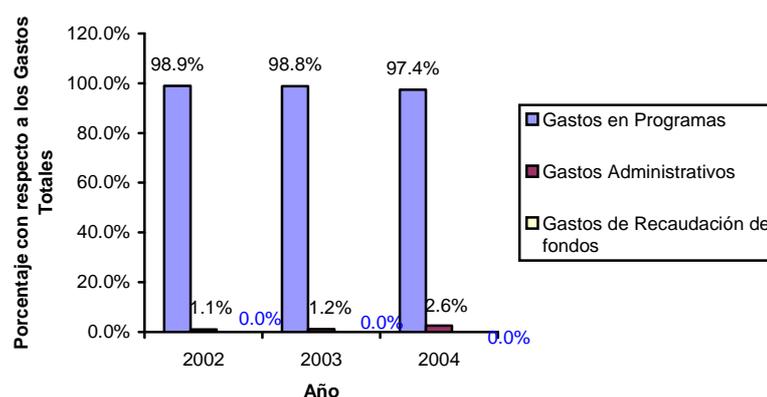


Figura 3. 12. Gráfico comparativo del porcentaje invertido en gastos operativos con respecto al Total de Gastos de Visión Mundial Internacional
Realizado por: Shirley Défaz

3.7.4 COMPARACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE LAS TRES ONG

Al comparar los indicadores de Visión Mundial Internacional (VMI), Compasión Internacional y Children International se observa que VMI es la ONG que presenta la más alta eficiencia con un índice global de 64.9 puntos en el 2003 y de 64.7 puntos, adjudicándose una calificación de Sobresaliente en ambos años. Compasión Internacional obtuvo un índice global de 63 puntos en el 2003 y de 60.7 en el 2004 ganándose una calificación de Sobresaliente. Children International es la ONG con el desempeño más bajo puesto que su índice global fue de 57.9 puntos en el 2003 y de 55.3 en el 2004 con una calificación de Muy Buena.

Si se revisa la Eficiencia Organizacional de Compasión Internacional, se tiene que el porcentaje de Gastos en la recaudación de fondos con respecto al Total de Gastos fue de 9.2% en el 2003, de 10.1% en el 2004 y 9.2% en el 2005. Children International presentó un porcentaje de Gastos en la recaudación de fondos de 10.2% en el 2002, 10.4% en el 2003 y 12.6% en el 2004. Visión Mundial Internacional tuvo un porcentaje de Gastos de recaudación del 0% desde el 2002 al 2004. Nótese que Children International es la ONG con el más alto porcentaje de recursos canalizados hacia la recaudación de fondos y no obstante, el porcentaje de crecimiento de sus ingresos primarios no justifica el aumento de tales gastos. Así se tiene que en cuanto a la Capacidad Organizacional, el crecimiento de los Ingresos primarios de Compasión Internacional fue de 17.3% en el 2003 con respecto al año anterior, 21.9% en el 2004 y 24.3% en el 2005. El crecimiento del ingreso primario de Children International fue de 6.2% en el 2002, 6.4% en el 2003 y de 8.1% en el 2004. Visión Mundial Internacional presentó un aumento del ingreso primario de 13.2% en el 2002, 20.9% en el 2003 y 33.1% en el 2004.

El crecimiento de gastos en programas para Compasión Internacional fue del 15.8% en el 2003 con respecto al año anterior, de 21.6% en el 2004 y 27.3% en el 2005. Children International tuvo un crecimiento de gastos en programas de 6% en el 2002, 7.3% en el 2003 y 7.4% en el 2004. Finalmente, Visión Mundial Internacional registró un incremento de los gastos en programas de 28% en el 2002 con respecto al año pasado, del 23.9% en el 2003 y del 26.9% en el 2004.

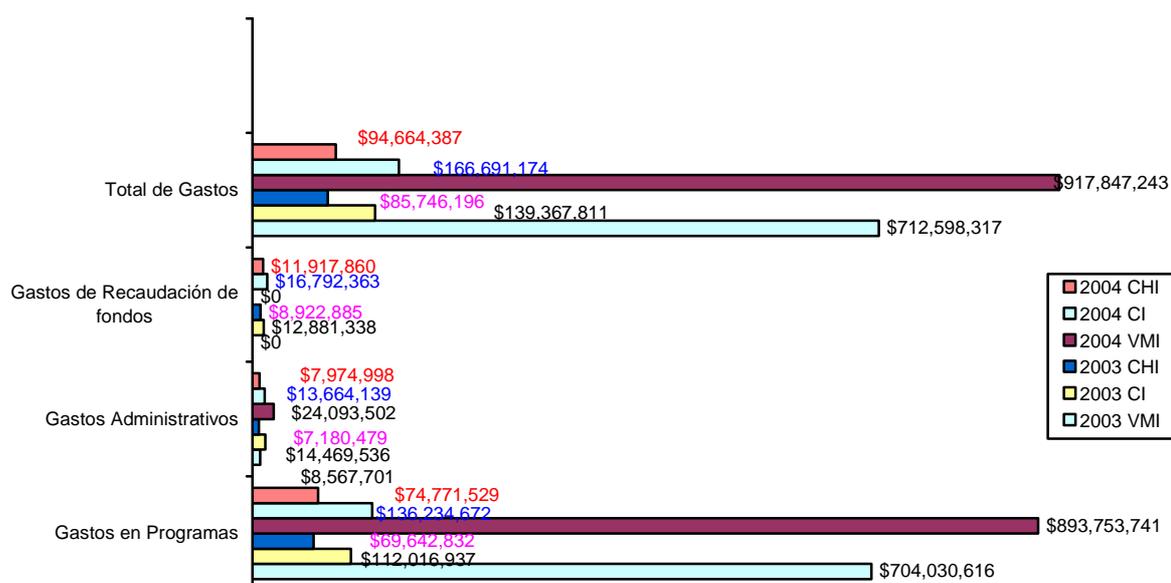


Figura 3. 13. Gastos de Compasión Internacional (CI), Children Internacional (CHI) y Visión Mundial Internacional (VMI) en el 2003 y 2004
Realizado por: Shirley Défaz

3.7.5 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO GETSEMANÍ

Los indicadores de desempeño pueden utilizarse no solo para evaluar globalmente a la ONG, también sirven para evaluar la evolución de cada uno de los CDI de Compasión Internacional. La siguiente tabla condensa la información de ingresos y gastos de los Planes Operativos anuales del Proyecto Getsemaní.⁴¹ Posteriormente se calculan los indicadores para este Centro de Desarrollo Integral. (Ver Anexo 6 y 7).

⁴¹ Proyecto Getsemaní. *Plan Operativo Anual 2003, 2004, 2005 y 2006*. Quito, 2003-2006.

	2003		2004		2005		2006	
	Puntaje		Puntaje		Puntaje		Puntaje	
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL								
<i>Gastos A. Cognitiva</i>		30.8%		31.1%		26.0%		23.6%
<i>Gastos A. Salud</i>		37.7%		50.2%		41.5%		46.4%
<i>Gastos A. Educ. Cristiana</i>		4.0%		3.4%		11.6%		10.6%
<i>Gastos A. Socio-Emocional</i>		9.9%		2.5%		6.3%		6.1%
<i>Total de Gastos Programas</i>	8.2	82.3%	8.7	87.2%	8.5	85.3%	8.7	86.7%
<i>Gastos Administrativos</i>	7.5	17.7%	10.0	12.8%	10.0	14.7%	10.0	13.3%
Calificación de Eficiencia	B		MB		MB		MB	
CRECIMIENTO DE INGRESOS Y GASTOS								
<i>Crec. del Ingreso Primario</i>				91.6%		-1.9%		7.5%
<i>Crec. Gastos en Programas</i>				97.5%		-4.5%		11.0%
INGRESOS Y GASTOS								
INGRESOS								
<i>Mensualidad del CDI</i>		\$19,116.0		\$36,634.0		\$35,952.0		\$38,640.0
<i>Aportes padres de familia</i>		\$484.0		\$720.0		\$720.0		\$960.0
<i>Aportes de la Iglesia</i>		\$50.0		\$0.0		\$0.0		\$1,200.0
<i>Total de Ingresos</i>		\$19,650.0		\$37,354.0		\$36,672.0		\$40,800.0
GASTOS								
<i>Gastos A. Cognitiva</i>		\$6,051.0		\$11,398.0		\$9,288.0		\$9,229.0
<i>Gastos A. Salud</i>		\$7,400.6		\$18,406.0		\$14,817.2		\$18,121.5
<i>Gastos A. Educ. Cristiana</i>		\$781.5		\$1,230.0		\$4,150.0		\$4,125.0
<i>Gastos A. Socio-Emocional</i>		\$1,941.5		\$904.0		\$2,240.0		\$2,370.0
<i>Total Gastos en Programas</i>		\$16,174.6		\$31,938.0		\$30,495.2		\$33,845.5
<i>Gastos A. Administrativa</i>		\$3,475.4		\$4,696.0		\$5,235.2		\$5,200.0
<i>Total de Gastos</i>		\$19,650.0		\$36,634.0		\$35,730.4		\$39,045.5
Excedente o Déficit anual		\$0.0		\$720.0		\$941.6		\$1,754.5

Tabla 3. 17. Ingresos, Gastos e Indicadores del Proyecto Getsemaní

Realizado por: Shirley Défaz

Se debe reiterar que los proyectos de Compasión Internacional en Ecuador no se dedican a la captación de recursos provenientes de patrocinadores ni de la autogestión. Consecuentemente, se eliminan los siguientes índices: el porcentaje de gastos destinados a la recaudación de fondos, el indicador de crecimiento de los gastos de recaudación, la eficiencia en la recaudación de fondos, el índice de capital de trabajo y el índice global.

El indicador más representativo para los proyectos de Compasión Internacional que funcionan en Ecuador es el que mide la eficiencia organizacional. La calificación de la eficiencia se deriva directamente del puntaje total aportado por los indicadores que determinan la proporción de los gastos en programas y gastos

administrativos con respecto al total de los gastos de un proyecto. La escala utilizada es la siguiente: Sobresaliente (19 a 20 puntos); Muy Buena (17 a 19 puntos); Buena (14 a 17 puntos); Regular (11 a 14 puntos); Insuficiente (< 11 puntos).

Compasión Internacional asigna el presupuesto a cada CDI en base al Plan Operativo Anual que se presenta. Sin embargo, Compasión Internacional determina previamente la asignación presupuestaria por niño, por programa de desarrollo cristiano, por capacitación en escuelas de gerencia y pedagogía, por desarrollo cognitivo y en general por área. Cada CDI debe adaptarse a este limitante.

El proyecto Getsemaní abrió sus puertas atendiendo a 118 niños en el 2003 con un presupuesto otorgado por Compasión Internacional de \$19,116. El Ingreso Primario de los proyectos locales de Ecuador que provienen directamente de la ONG se conoce como 'Mensualidad del CDI'. Getsemaní muestra un incremento de su Mensualidad del 91.6% en el 2004, una disminución de 1.9% en el 2005 y un incremento de 7.48% en el 2006.

Año	2003	2004	2005	2006
No. Niños en el Proyecto	118	170	214	215

Tabla 3. 18. Número de niños y adolescentes que asisten al Proyecto Getsemaní
Realizado por: Shirley Défaz

Se aprecia que los ingresos provenientes de las contribuciones de los padres de familia y ofrendas de la Iglesia son mínimos. El porcentaje de ingresos procedentes de los padres fue del 2.46% en el 2003, 1.93% en el 2004, 1.96% en el 2005 y 2.35% en el 2006. Las dádivas de los progenitores son muy fluctuantes debido a sus escasos recursos económicos. En realidad, no se puede afirmar a ciencia cierta si en un mes, o año, el proyecto tendrá ingresos provenientes de esas fuentes.

El 97.28% de los ingresos del 2003 del CDI EC-130 se originó de la mensualidad otorgada por Compasión Internacional, mientras que en el 2005 esta proporción correspondió al 98.04% de los ingresos totales. Getsemaní y en general

todos los proyectos que funcionan en Ecuador dependen completamente de Compasión Internacional. Ninguno de ellos podría funcionar ni un solo mes por si mismo. Sería conveniente que los CDI's desarrollen actividades de autogestión que les permitan generar sus propios ingresos.

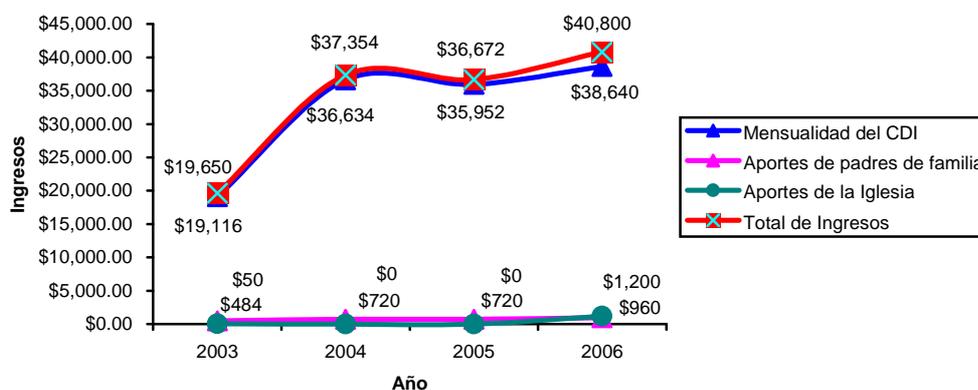


Figura 3. 14. Tendencia de los Ingresos del Proyecto Getsemaní
Realizado por: Shirley Défaz

Del Total de Gastos en los que incurre el Proyecto Getsemaní, el área en la que más se invierte es la de Salud, seguida del área Cognitiva, luego está el área Administrativa, posteriormente el área de Educación Cristiana y finalmente el área Socio-Emocional. Las áreas anteriormente mencionadas, con excepción del área Administrativa, se consolidan en los Gastos de Programas de los cuales se benefician directamente los niños y jóvenes que asisten al proyecto.

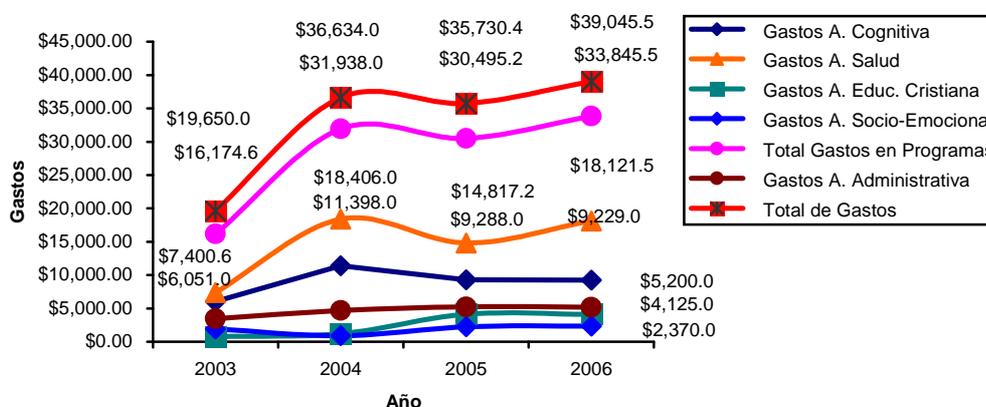


Figura 3. 15. Tendencia de los Gastos en Programas y Administrativos del Proyecto Getsemaní
Realizado por: Shirley Défaz

En general, el porcentaje utilizado en los Gastos en Programas con respecto al total de los gastos tiene una tendencia al aumento. Así, el porcentaje de Gastos en Programas fue de 82.3% en el 2003, de 87.2% en el 2004, de 85.3% en el 2005 y de 86.7% en el 2006. Esto significa que el proyecto a pocos años de su creación, ha concienciado sobre su misión, destinando la mayor parte de sus recursos en favor de los niños que asisten. Se debe observar que existe una reducción de los gastos administrativos, con respecto al total de gastos, del 17.7% en el 2003 al 13.3% en el 2006. Se corrobora nuevamente la labor titánica de ayudar a 215 niños con un presupuesto limitado.

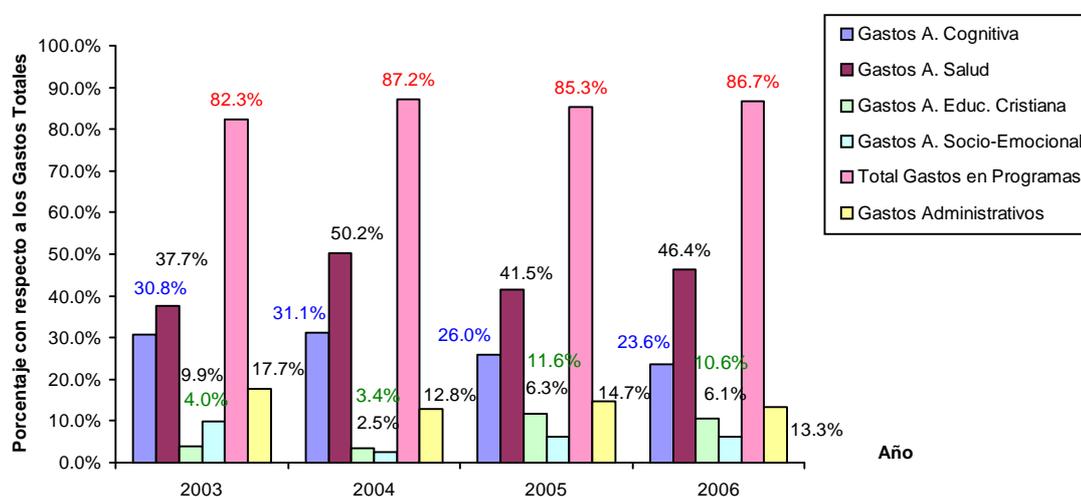


Figura 3. 16. Gráfico comparativo del porcentaje invertido en gastos operativos con respecto al total de gastos del Proyecto Getsemaní
Realizado por: Shirley Défaz

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS FORMULADAS

A continuación se contrastan las hipótesis planteadas al inicio del presente estudio contra los resultados obtenidos luego de la investigación.

HIPÓTESIS 1: “La forma en la que se maneja la administración actual en los diversos proyectos no es la adecuada, reflejándose en el hecho de que las actividades planificadas anualmente no se cumplen en su totalidad al final del año”.

→ La administración de los proyectos es adecuada, el problema radica en el corto presupuesto del que disponen. En el mes de noviembre se planifica el Plan Operativo Anual del año siguiente. En el caso particular del Proyecto Getsemaní, durante los 4 años de funcionamiento, el presupuesto siempre ha debido ser ajustado a las especificaciones de Compasión Internacional. Esto implica que se descarten algunas de las actividades planificadas en primera instancia. El 95% de las actividades se cumplen. El incumplimiento del 5% restante se debe netamente a un presupuesto insuficiente más que al manejo administrativo.

HIPÓTESIS 2: “Factores como: la desorganización interna, seguimiento insuficiente a las actividades desarrolladas disminuyen el desempeño y rendimiento de los Proyectos”.

→ Cada proyecto envía a Compasión Internacional reportes mensuales de las actividades y gastos por área que se han llevado a cabo. Sin embargo, no existe control ni asesoramiento in situ basado en la realidad de los CDI. El facilitador (persona que visita los proyectos), realiza máximo dos supervisiones por año.

HIPÓTESIS 3: “No existen estrategias que fomenten la comunicación ni la integración entre los proyectos. Por lo tanto, no se aprovecha el know how individual de cada uno de ellos”.

→ Pese a que el personal administrativo y los tutores de los proyectos asisten a las escuelas gerenciales y de pedagogía de Compasión Internacional, no existen estrategias que promuevan el intercambio de experiencias entre proyectos. Por ejemplo, el proyecto EC-130 tiene relación únicamente con 3 de los proyectos de Compasión Internacional. El vínculo es principalmente en el ámbito espiritual. Prácticamente no existe permuta de prácticas relacionadas con las áreas administrativas, financieras y gerenciales. Cada proyecto subsiste aislado y guarda para sí mismo sus éxitos, sus fracasos, sus inconvenientes y trabas, las soluciones empleadas para solucionar problemas, los errores y aciertos cometidos. No se aprovecha el know how individual ni el bagaje de experiencias que podrían permitir una retroalimentación entre ellos.

HIPÓTESIS 4: “Es posible realizar un sistema de control de proyectos en el entorno organizacional actual de Compasión Internacional”.

→ Si fue posible desarrollar un sistema de control de proyectos en el actual entorno de Compasión Internacional. La paulatina implementación de un sistema informático, que comenzó a finales del primer trimestre del año 2006, ha contribuido con la fiabilidad, ordenación e integridad en la información manejada por los Centros de Desarrollo Integral de Compasión Internacional. Dicho software contribuirá para que el cálculo de los indicadores sea automático cuando sea implementado dentro del mismo. Así, el Sistema propuesto utiliza indicadores de desempeño que permiten medir la eficiencia de los proyectos, determinando si un CDI canaliza correctamente los recursos en beneficio de los niños y jóvenes del proyecto. Adicionalmente, existen indicadores de desarrollo de los niños y jóvenes del proyecto que permiten determinar su evolución cognitiva, de salud, social y familiar.

4.2 CONCLUSIONES

- Las organizaciones sin fines de lucro son instituciones cuyas políticas, planes y programas están en función de su misión y de los grupos sociales que atienden. Su forma de organización depende en gran parte del tipo de servicio que se le solicite. Su subsistencia depende de las donaciones y de los recursos obtenidos de sus patrocinadores.
- La correcta administración de los recursos disponibles en una ONG, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y por el grado de cumplimiento de sus objetivos, más no únicamente por los resultados en cuanto a la ejecución del presupuesto. Por lo tanto, el carácter no lucrativo de una ONG y su forma de financiación, invalidan la medida de las utilidades un como indicador de eficiencia y eficacia, que generalmente es tan aceptada en las empresas privadas.
- En el Ecuador existen 88 ONG's internacionales legalmente registradas, cuyo campo de acción se enfoca hacia pueblos indígenas y afro-ecuatorianos. También las hay aquellas con un enfoque social en áreas como educación, medio ambiente, ciencia y cultura, bienestar social, igualdad de género, cuidado de ancianos y salud. La mayor parte de estas ellas provienen de Estados Unidos de América (25 ONG's correspondiente al 28.4%), seguido por España (19 ONG's correspondiente al 21.6%) y finalmente Italia (14 ONG's correspondiente al 15.9%).
- De las 88 ONG's internacionales presentes en el país, únicamente 15 dirigen sus esfuerzos al rescate de niños y jóvenes. Los 3 primeros escaños los ocupan: Estados Unidos quien encabeza la lista con 5 organizaciones de esta línea (33.3%), Alemania posee 3 ONG's (20.0%) y en el tercer lugar se encuentran España e Italia con 2 organizaciones (13.3%) cada una.
- Una encuesta realizada en el 2003 mostró que el 74% de los estadounidenses sostuvieron que los patrocinantes deberían utilizar su dinero para ayudar a niños pobres dentro de los Estados Unidos en lugar de enviarla al extranjero. Además, opinaron que los padres y los gobiernos de los países pobres tienen el 63% de responsabilidad en el alivio de la pobreza. En el año 2005, los norteamericanos expresaron que la "mayor parte" de la responsabilidad en la erradicación de la pobreza la tenían los gobiernos locales (72%) y los padres de los niños pobres

(64%). Los resultados indican que un alto porcentaje de americanos no están muy convencidos de que sea su responsabilidad coadyuvar en el alivio de la pobreza alrededor del mundo. Esto conduce a pensar que el patrocinio de los norteamericanos podría estancarse en cuanto a su crecimiento, por lo cual es importante que Compasión analice sus posibilidades de financiamiento y busque fuentes paralelas tanto a nivel nacional como internacional.

- Los Centros de Desarrollo Integral deberían trabajar por cierto nivel de independencia económica para su existencia a largo plazo. Muchos proyectos no realizan autogestión ni la buscan, y dependen completamente de la ONG para su subsistencia. Las consecuencias se reflejan en el limitado presupuesto del que disponen para atender a niños y jóvenes, y la ausencia de proyectos en las regiones más alejadas de las grandes ciudades. Compasión Internacional tampoco promueve la autogestión de sus proyectos.
- La actual estructura organizacional de Compasión Internacional es parcialmente centralizada, lo que dificulta la toma de decisiones adecuadas y no permite un óptimo ambiente organizacional. Todas las donaciones se recaudan únicamente en la matriz ubicada en Colorado Springs y se distribuyen desde esa localización.
- Los proyectos de Compasión Internacional a nivel nacional no interactúan entre sí. Cada uno trabaja de forma separada, no se comparten las experiencias buenas y malas que se hayan enfrentado en cada proyecto y no existe una retroalimentación de los mismos. Existe escasa difusión de la información, de los resultados y experiencias entre los distintos proyectos de Compasión Internacional. Es necesario trabajar aún más para difundir la cultura de planeación en cada uno de los Proyectos apoyados por Compasión Internacional, ya que así se mejorará la formulación de objetivos y metas teniendo como base la evaluación de los resultados obtenidos con lo planeado.
- No se promueve el voluntariado a nivel nacional ni internacional.
- Hasta marzo de 2006, la información se manejaba individualmente en cada proyecto de Compasión Internacional y se registraba de forma manual. Desde marzo se implantó un sistema informático que almacena la información relacionada con los niños y jóvenes de los proyectos, el mismo que se encuentra en una fase de prueba. Es así, que no se dispone de información consolidada a nivel de la organización que permita obtener estadísticas del crecimiento y evolución de los proyectos, de desarrollo humano, desarrollo por género, etc. Es

conveniente que Compasión Internacional disponga de un Sistema de Información en línea que almacene los datos relevantes asociados con las distintas áreas y actores de los proyectos, que muestre la evolución de cada uno de ellos y que facilite la gestión y la evaluación de sus actuaciones y resultados.

- Compasión Internacional no dispone de información consolidada e históricos que permitan realizar un seguimiento de la gestión realizada por los CDI's. Es necesario que se implante un Sistema de Información que permita en primera instancia recopilar los datos fundamentales sobre los recursos humanos y económicos que se manejan en cada Centro de Desarrollo Integral y que alimentarán las variables necesarias para calcular los indicadores de gestión.
- Un Sistema de indicadores como éste, trae consigo comentarios y críticas ya sean constructivas o destructivas en cualquier organización y una resistencia al cambio. Sin embargo, después de que el sistema se haya aplicado por más de una ocasión, aumentarán las posibilidades de consolidar el sistema de indicadores y por tanto la cultura de la medición dentro de los proyectos de Compasión Internacional.
- El sistema de control de proyectos contiene indicadores que durante los primeros años, mide los resultados obtenidos pero no evalúan el impacto que se desprenden de estos resultados ya que una tarea de tal envergadura requiere del seguimiento a mediano y largo plazo.
- Los indicadores formulados en el sistema de control miden la gestión en dos aspectos. El primero, apunta hacia el interior de la organización, es decir, que mide los resultados de las actividades que sirven de apoyo para que la organización cumpla con su misión. El segundo aspecto hace referencia a aquellos indicadores que miden los logros misionales. Los resultados que arrojen el conjunto de indicadores serán la pauta para trabajar en la definición de políticas que mejoren la gestión de la ONG.
- Los indicadores definidos suponen una base para obtener más y mejores datos, descartar indicadores irrelevantes, incorporar nuevos indicadores. Sin embargo, la evolución del sistema de indicadores sólo podrá darse a través del tiempo.

4.3 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Sistema de control de proyectos basado en indicadores de gestión sea implementado como un módulo dentro del sistema informático que actualmente se está implantando en los distintos CDI. Al integrarse el sistema de indicadores dentro del software, su cálculo, seguimiento y evaluación será mucho más simple para el usuario final.
- El sistema de control de proyectos basado en indicadores de gestión, definido en el presente estudio, luego de implantado, debe ser monitoreado periódicamente con el propósito de hacerle los ajustes necesarios. Conseguir el funcionamiento adecuado del mismo no se logra inmediatamente después de su aplicación. Se debe tener en cuenta que aspectos como pertinencia, valores, rangos establecidos, frecuencia de la medición, ponderación, entre otros, serán factores de revisión.
- Es pertinente dar continuidad a la aplicación del sistema y retroalimentarlo permanentemente partiendo de la premisa de que el sistema es dinámico en concordancia con los cambios de la sociedad y el ámbito interno de la propia organización.
- Compasión Internacional debería dedicar una sesión, dentro de los encuentros del personal administrativo en las escuelas de gerencia, a la discusión de las experiencias, soluciones y problemas que enfrentan los CDI, con el propósito de aprovechar el know how colectivo de los mismos. El aprovechamiento de este know how evitaría el desperdicio de tiempo en búsqueda de soluciones que provienen de problemas que ya fueron encarados por otros.
- Es pertinente planificar un Programa de Comunicaciones Integradas, con énfasis en el mejoramiento de las relaciones internas entre proyectos, tal que se permita el intercambio de experiencias y resultados obtenidos por cada CDI.
- Compasión Internacional debería iniciar un proceso de reestructuración organizativa. Podría optar por una estructura organizacional horizontal con un enfoque circular, que permite la toma de decisiones oportunas, que favorezca el estilo gerencial y promueva un liderazgo democrático y participativo.
- Se recomienda que Compasión Internacional capacite a los jóvenes de entre 15 y 18 años en desarrollo de destrezas vinculadas con alguna actividad. Así se

promoverán nuevas fuentes de ingresos para los adolescentes que salen del proyecto por cumplir su mayoría de edad.

- Puesto que el funcionamiento de cada proyecto, dirigido por una Iglesia local, depende en un alto porcentaje del presupuesto asignado por Compasión Internacional, es pertinente fomentar la autogestión. Podrían crearse fundaciones asociadas y fondos de desarrollo microempresarial (provenientes de la misma organización) que incuben las ideas emprendedoras y consoliden las microempresas propuestas por los CDI. Se deberían realizar convenios corporativos e institucionales con entidades externas que impulsen la creación de microempresas, ligado con una capacitación apropiada sobre el área micro empresarial.
- Considerando la importancia de promover la formación de capacidades para que las personas y comunidades sean agentes de su propio desarrollo, es recomendable crear un Centro de Capacitación Técnica que facilite sistemas alternos de formación que contribuya a la ampliación de oportunidades de desarrollo transformador de los jóvenes.
- Se debe impulsar la creación de microempresas dentro de los proyectos como alternativas de autofinanciamiento. Se puede pensar en: pequeñas panaderías, comercialización de ropa usada.
- Se debe realizar un seguimiento de cada uno de los niños y jóvenes que asisten al Proyecto. Este seguimiento debe registrar la condición socio-económica y escolar con su respectiva evolución. Esto permitirá saber cuál es la realidad del niño en determinado momento y determinar si su situación mejoró, empeoró o continuó igual después de su permanencia en el proyecto. La carencia de datos de este tipo impide que se logre cuantificar el impacto que el Proyecto tiene en la vida de los niños y jóvenes.
- Los resultados y el impacto producido por Compasión Internacional en la vida de los niños y jóvenes debe ser difundido, por ejemplo, a través de boletines electrónicos, y mediante alianzas con los medios de comunicación local escritos o audiovisuales; y así mejorar el posicionamiento de Compasión Internacional y captar un mayor número de patrocinadores. Se recomienda definir una estrategia de comunicación global para este fin.
- Utilizando los mismos medios de difusión de resultados, se debería promover el voluntariado a nivel nacional e internacional, principalmente en los países de

donde provienen los patrocinadores. Un incremento en el número de voluntarios internacionales contribuiría notablemente con el trabajo que actualmente es realizado por las tutoras de los proyectos. La rotación de voluntarios permitiría, además, integrar nuevas ideas y visiones para resolver los problemas que enfrentan los CDI.

- Compasión Internacional podría crear vínculos y asociaciones con otras entidades de la misma naturaleza, con las cuales se pueda compartir ciertos gastos administrativos, como por ejemplo, los de publicidad.
- Toda ONG internacional de ayuda social debería establecer alianzas corporativas, buscar donantes gubernamentales y trabajar con coaliciones en el país donde se encuentra ubicada su matriz principal o en los propios países en los cuales operan. Plan Care International es un ejemplo de alianzas con Diners Club International, Chevron Texaco, Citizens Bank, entre otros. Las alianzas permitirán que cada corporación patrocine a un conjunto de niños en distintas partes del mundo. El apoyo de instituciones gubernamentales internacionales (i.e., USAID) proveerá de donaciones y de créditos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los niños y sus familias. Las coaliciones (con Basic Education Coalition, Global Health Council, American Council for Voluntary International Action, etc.) acarrearán el beneficio de trabajar conjuntamente con otros grupos y organizaciones para multiplicar el impacto de su trabajo. Estas alianzas son factibles considerando que Compasión Internacional tiene su centro de operación en los Estados Unidos.

Finalmente, algunas sugerencias para mejorar el trabajo de las ONG son:

- Se debe interiorizar el principio de propiedad. Aún la ayuda gratis provoca conflictos en la sociedad receptora por el surgimiento de la envidia, la malversación de fondos y la corrupción. También los inconvenientes causados por la administración y el mantenimiento de bienes y equipos donados pueden ser una fuente de preocupación. Sin el desarrollo simultáneo de una conciencia de propiedad dentro de la comunidad receptora, la ayuda prestada por las ONG simplemente será consumida. Sólo el propietario está preparado para invertir energía y recursos adicionales para lograr la consecución de un proyecto.
- Se debe concienciar a los gobiernos, local y nacional, en cuanto al fortalecimiento de su capacidad para velar por el bien común. En este proceso, los gobiernos

locales deben convertirse en socios mayoritarios permanentes de todas las actividades subvencionadas en sus respectivos países. Esta coordinación debería darse, principalmente, en forma de un proyecto tripartito o de una base programática, que incluyese a la ONG, al gobierno y a los beneficiarios.

- Sería saludable involucrar a los patrocinadores en distintas etapas del desarrollo de los proyectos. Entre dichas etapas podría citarse el suministro de información significativa y real, la formulación de reportes que faciliten el avance y la evaluación de proyectos, la observación de la transparencia financiera, invitaciones a intervenir en los programas, en las reuniones de revisión de proyectos y en las visitas de campo.
- Se debería establecer una asociación tripartita de tres socios (ONG, gobierno y beneficiarios) para preparar e implementar proyectos y someterlos a un estudio elemental de factibilidad socioeconómica. Para obtener la asistencia de una ONG, al menos el 40 % del total del costo del proyecto debería ser cubierto conjuntamente por la comunidad y el gobierno. Las propuestas deben evaluarse en cuanto a su solidez por los respectivos gobiernos locales y las ONG con representación local. Las ONG podrían ofrecer su apoyo técnico y financiero a aquellos proyectos que se ajustasen a su capacidad individual específica. De esta forma, una vez establecida.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Mundial; SÁNCHEZ PÁRAMO, Carolina. ***La pobreza en el Ecuador: Diagnóstico y Políticas***. Quito, Mayo de 2004.
2. Barna Research Group, Ltd. ***American's views about poverty and child sponsorship***. Research commissioned by Compassion International. Ventura, California, Summer of 2003.
3. Barna Research Group, Ltd. ***American's views on poverty and child sponsorship***. Research commissioned by Compassion International. Ventura, California, October 2005.
4. BELTRÁN, Jesús Mauricio. ***Indicadores de Gestión: herramientas para lograr la competitividad***. 3R Ediciones Ltda., primera edición. Santa Fé de Bogotá, 2000.
5. BIAGOSCH, Facundo. ***Organizaciones No Gubernamentales***. 1ra. Edición, Ad-Hoc. Buenos Aires, 2004.
6. CEPAL; ARRAIGADA, Irma. ***Dimensiones de la pobreza y políticas desde una perspectiva de género***. Quito, Agosto de 2004.
7. Compassion International. ***2002-2003 Annual Report***. Colorado Springs, 2003.
8. Compassion International. ***2003-2004 Annual Report***. Colorado Springs, 2004.
9. Compassion International. ***2004-2005 Annual Report***. Colorado Springs, 2005.
10. Compassion International. ***Form 990, Fiscal Year 2002-2003***. Colorado Springs, 2003.
11. Compassion International. ***Form 990, Fiscal Year 2003-2004***. Colorado Springs, 2004.
12. Compassion International. ***Form 990, Fiscal Year 2004-2005***. Colorado Springs, 2005.
13. COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General. ***Indicadores Sociales***. Abril de 2003.
14. CONEA. ***Guía de autoevaluación con fines de acreditación para las Universidades y Escuelas Politécnicas***. Quito, Septiembre de 2003.

15. Contraloría General del Estado. **Manual de Auditoría de Gestión**. Quito, 2001.
16. Children International. **2003-2004 Annual Report**. Kansas City, 2004.
17. Children International. **2004-2005 Annual Report**. Kansas City, 2005.
18. Children International. **Form 990, Fiscal Year 2001-2002**. Kansas City, 2002.
19. Children International. **Form 990, Fiscal Year 2002-2003**. Kansas City, 2003.
20. Children International. **Form 990, Fiscal Year 2003-2004**. Kansas City, 2004.
21. DAFP. **Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de Gestión**. Bogotá, 2002.
22. DRUCKER, Peter. **Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles**. Harper Business. USA, 1992.
23. FATOVA, Fernando. **La gestión de organizaciones no lucrativas**. Editorial CCS. Madrid, 2001.
24. GELLES, Richard; LEVINE, Ann. **Introducción a la Sociología**. McGraw-Hill. México, DF, 1996.
25. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2002.
26. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2001.
27. MINTZBERG, Henry. **El Proceso Estratégico**. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Primera Edición, México, 1997.
28. MONJE, Pablo. **El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina**. UNESCO, París-Francia, 2005.
29. PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2000**. ONU, 2000.
30. PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2001**. ONU, 2001.
31. PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2002**. ONU, 2002.
32. PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2003**. ONU, 2003.
33. PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2004**. ONU, 2004.
34. PNUD. **Informe sobre Desarrollo Humano 2005**. ONU, 2005.
35. Proyecto Getsemaní. **Plan Operativo Anual 2003**. Quito, 2003.
36. Proyecto Getsemaní. **Plan Operativo Anual 2004**. Quito, 2004.
37. Proyecto Getsemaní. **Plan Operativo Anual 2005**. Quito, 2005.
38. Proyecto Getsemaní. **Plan Operativo Anual 2006**. Quito, 2006.
39. UNICEF. **Indicadores de la niñez y adolescencia**. Quito, 2003.

40. World Vision International. **Form 990, Fiscal Year 2001-2002.** Monrovia, California, 2002.
41. World Vision International. **Form 990, Fiscal Year 2002-2003.** Monrovia, California, 2003.
42. World Vision International. **Form 990, Fiscal Year 2003-2004.** Monrovia, California, 2004.

FUENTES DE INFORMACIÓN DIGITAL

1. Portal del Ministerio de Relaciones Exteriores
<http://www.mmrree.gov.ec>
2. Portal Web de Compasión Internacional
<http://www.compassion.com>

ANEXOS

ANEXO 1

POBREZA HUMANA Y DE INGRESOS EN ECUADOR SEGÚN EL PNUD

Año del Reporte del PNUD	Índice de pobreza humana (IPH-1)		Probabilidad al nacer de no sobrevivir hasta los 40 años de edad (%)	Tasa de analfabetismo adulto (% ≥ 15 años)	Población sin acceso sostenible a fuentes de agua mejoradas (%)	Niños de peso inferior al normal (% menores de 5 años)	Población bajo el umbral de la pobreza de ingresos (%)			Clasificación según el IPH-1 menos la clasificación según la pobreza de los ingresos
	Clasificación	Valor (%)					1 usd diario	2 usd diarios	Umbral de la pobreza nacional	
2000	/ 85 países		1998	1998	1990-1998	1990-1998	1989-1998		1987-1997	
	26	16.8	10.9	9.4	32	17	20.2	-	35.0	
2001	/ 90 países		1995-2000	1999	1999	1995-2000	1990-1999		1990-1999	
	28	16.8	11.1	9.0	29	17	20.2	-	35.0	-10
2002	/ 88 países		1995-2000	2000	2000	1995-2000	1990-2000	1983-2000	1983-2000	
	26	16.1	11.1	8.4	29	15	20.2	52.3	35.0	-10
2003	/ 94 países		2000-2005	2001	2000	1995-2001	1990-2001	1990-2001	1990-2000	
	21	11.9	10.3	8.2	15	15	20.2	52.3	35.0	-22
2004	/ 95 países		2000-2005	2002	2000	1995-2001	1990-2002	1990-2002	1990-2001	
	20	12.0	10.3	9.0	15	15	17.7	40.8	35.0	-20
2005	/ 103 países		2000-2005	2003	2002	1995-2003	1990-2003	1990-2003	1990-2003	
	22	10.6	8.6	9.0	14	12	17.7	40.8	35.0	-18

Tabla A.1. Pobreza Humana y de Ingresos de países en desarrollo: Ecuador

Fuente: Informe sobre el Desarrollo Humano. PNUD – ONU, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005

Realizado por: Shirley Défaz

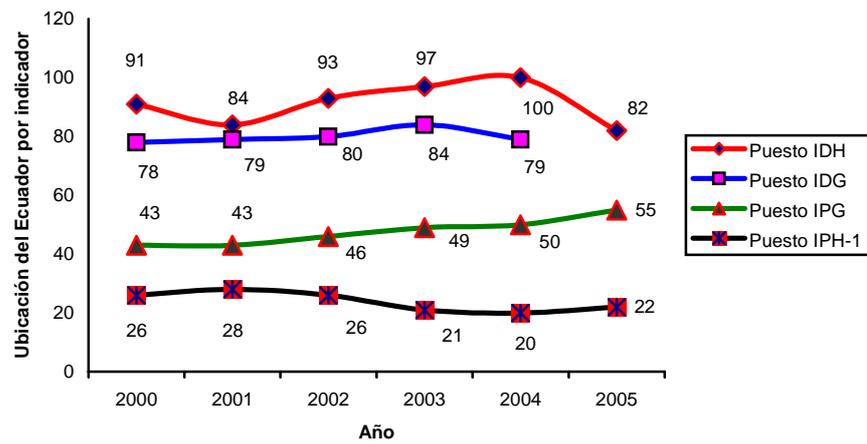


Figura A. 1. Ubicación del Ecuador en la jerarquía de 177 países, de acuerdo con el PNUD
Realizado por: Shirley Défaz

ANEXO 2

INDICADORES DE UNICEF PARA LA NIÑEZ Y JUVENTUD DEL ECUADOR

Indicador	Mortalidad en la niñez		Riesgo de desnutrición crónica		Carencia de estimulación cognitiva		Indicador global para niños entre 0 y 5 años	
	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición
Provincia								
Azuay	20.6	3	30.8	15	61.1	6	3.9	5
Bolívar	26.6	9	35.5	22	89.5	21	1.7	19
Cañar	26.4	8	33.7	20	67.7	10	3.0	12
Carchi	37.7	15	32.0	18	53.3	2	3.3	8
Cotopaxi	51.4	22	33.2	19	84.8	20	0.8	22
Chimborazo	42.3	19	34.8	21	83.2	19	1.3	21
El Oro	25.5	6	23.2	2	53.7	3	4.4	4
Esmeraldas	36.7	14	23.2	3	62.0	7	3.4	7
Galápagos	21.7	4	23.2	4	41.5	1	5.3	1
Guayas	14.2	1	21.9	1	62.1	8	4.7	2
Imbabura	43.5	20	29.5	14	67.6	9	2.3	16
Loja	44.9	21	31.4	16	71.1	12	2.0	18
Los Ríos	23.3	5	23.2	5	77.1	16	3.3	9
Manabí	27.6	11	23.2	6	74.4	14	3.2	10
Morona Santiago	40.0	18	24.3	8	79.9	18	2.1	17
Napo	27.0	10	24.6	9	77.6	17	3.0	13
Orellana	39.0	17	24.6	10	90.9	22	1.6	20
Pastaza	26.4	7	23.8	7	70.4	11	3.4	6
Pichincha	19.0	2	27.5	13	54.4	4	4.5	3
Sucumbíos	31.0	12	24.9	12	71.7	13	3.1	11
Tungurahua	37.9	16	31.5	17	60.1	5	2.9	14
Zamora Chinchipe	33.0	13	24.7	11	74.9	15	2.8	15
Región								
Costa	21.0	1	22.5	1	63.3	1	4.2	1
Sierra	28.0	3	32.9	3	68.7	2	2.9	3
Amazonía	25.0	2	25.7	2	72.3	3	3.3	2
Residencia								
Ciudades	21.9	1	22.2	1	53.3	1	4.7	1
Campo	32.5	2	33.0	2	87.6	2	1.7	2
Sexo								
Hombres	26.7	2	28.8	2	65.9	2	3.4	2
Mujeres	21.9	1	24.4	1	66.7	1	3.8	1
País	23.3		26.7		66.7		3.6	

Tabla A.2. Indicadores de Salud y Educación para niños entre 0 y 5 años de edad

Fuente: Indicadores de la niñez y adolescencia. UNICEF⁴². Quito, 2003

⁴² Los indicadores de la niñez y adolescencia de UNICEF se basaron en el Censo de población del 2001 y en las Estadísticas vitales del 2001 presentadas por el INEC; conjuntamente con la información proporcionada por el Sistema Nacional de Estadísticas Educativas (SINEC) del año lectivo 2000-2001

Indicador	Castigo físico		Carencia de recreación con los padres		Interrupción de la educación al concluir la primaria		Indicador global para niños entre 6 y 12 años	
	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición
Provincia								
Azuay	53.6	10	15.8	13	33.1	6	3.1	8
Bolívar	52.6	8	16.9	22	40.4	12	2.5	11
Cañar	59.5	16	16.4	20	43	13	1.9	14
Carchi	51.7	7	16	16	38.3	10	2.8	9
Cotopaxi	59.3	15	16.8	21	49	18	1.5	18
Chimborazo	56.7	11	16.3	19	48	17	1.8	15
El Oro	40.7	3	13.5	3	15.4	3	5.3	2
Esmeraldas	46.5	6	15.9	15	14.8	2	4.8	3
Galápagos	37.8	2	12.8	1	0	1	6.6	1
Guayas	45	4	13.1	2	21.6	4	4.6	4
Imbabura	53.2	9	15.9	14	40.1	11	2.6	10
Loja	59.1	14	16.1	17	47.6	16	1.7	17
Los Ríos	45.6	5	15.3	12	35.1	7	3.5	7
Manabí	34.4	1	15.2	11	44	15	3.7	5
Morona Santiago	64.6	17	13.6	4	58.3	21	0.7	21
Napo	64.6	18	13.6	5	43.1	14	1.8	16
Orellana	64.6	19	13.6	6	65.9	22	0.2	22
Pastaza	64.6	20	13.6	7	49.8	19	1.3	19
Pichincha	56.8	12	14.9	10	23.3	5	3.5	6
Sucumbios	64.6	21	13.6	8	51.6	20	1.2	20
Tungurahua	57.5	13	16.2	18	37.5	8	2.5	12
Zamora Chinchipe	64.6	22	13.6	9	38.2	9	2.1	13
Región								
Costa	42.7	1	13.9	2	26.6	1	4.4	1
Sierra	56.4	2	15.7	3	34.5	2	2.8	2
Amazonía	64.6	3	13.6	1	51.3	3	1.2	3
Residencia								
Ciudades	48.7	1	12.7	1	20.3	1	4.5	1
Campo	52.3	2	17.6	2	62.5	2	1	2
Sexo								
Hombres	53.8	2	14.1	1	29.7	1	3.4	2
Mujeres	46.4	1	15.2	2	33.7	2	3.5	1
País	50.2	14.7			31.7	3.4		

Tabla A.3. Indicadores de Salud y Educación para niños entre 6 y 12 años de edad
Fuente: Indicadores de la niñez y adolescencia. UNICEF. Quito, 2002

Indicador	Muertes evitables		Maternidad en adolescentes		Inasistencia a la secundaria		Indicador global para adolescentes entre 12 y 17 años	
	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición
Provincia								
Azuay	5.4	8	2.9	1	38.7	9	5.0	6
Bolívar	4.0	16	5.5	4	43.4	15	4.4	12
Cañar	4.9	20	7.5	16	54.1	18	2.9	18
Carchi	5.5	18	6.0	9	42.6	13	4.2	13
Cotopaxi	2.8	13	5.3	2	47.6	16	4.1	16
Chimborazo	4.0	19	5.5	3	49.7	17	3.7	17
El Oro	3.4	4	7.0	15	24.5	2	6.3	2
Esmeraldas	5.3	17	8.6	21	29.2	4	5.4	4
Galápagos	0.0	2	5.8	8	12.5	1	8.1	1
Guayas	4.3	10	6.4	12	34.6	5	5.2	5
Imbabura	4.1	9	6.0	10	42.6	12	4.4	10
Loja	3.7	6	5.6	5	38.1	7	5.0	7
Los Ríos	4.8	12	8.5	19	42.5	11	4.1	15
Manabí	3.3	5	8.6	20	54.8	19	2.9	19
Morona Santiago	4.9	7	7.7	17	58.1	21	2.5	20
Napo	5.2	11	6.3	11	41.3	10	4.4	11
Orellana	3.8	3	7.0	14	81.3	22	0.2	22
Pastaza	5.0	1	6.7	13	37.0	6	4.8	9
Pichincha	5.6	14	5.6	6	26.3	3	6.0	3
Sucumbíos	5.3	22	8.9	22	57.8	20	2.3	21
Tungurahua	4.6	15	5.8	7	38.3	8	4.8	8
Zamora Chinchipe	4.9	21	8.2	18	42.7	14	4.1	14
Región								
Costa	4.2	1	7.4	2	38.3	2	4.7	2
Sierra	4.8	3	5.4	1	37.2	1	5.0	1
Amazonía	4.7	2	7.5	3	46.5	3	3.8	3
Residencia								
Ciudades	4.6	2	6.4	2	13.9	1	7.3	1
Campo	4.2	1	6.9	1	76.2	2	0.7	2
País	4.5		6.5		38.1		4.8	

Tabla A.4. Indicadores de Salud y Educación para adolescentes entre 12 y 17 años de edad

Fuente: Indicadores de la niñez y adolescencia. UNICEF⁴³. Quito, 2003

⁴³ Los indicadores de la niñez y adolescencia de UNICEF se basaron en el Censo de Población del 2001 y en las Estadísticas Vitales del 2001 presentadas por el INEC.

ANEXO 3

ONG'S INTERNACIONALES REGISTRADAS EN EL ECUADOR

País de origen	No. ONG's	Nombre de la ONG [Siglas]
Alemania	6	<ul style="list-style-type: none"> • Christoffel-Blindenmission [CBM] • Confederación Alemana de Cooperativas (Deutscher Genossenschafts-und Raiffeisenverband E.V.) [DGRV-CONCAF] • Fundación Salem • Indio Hilfe e.V. • Kindernothilfe [KNH] • Nosotros Ayudamos a los Niños del Ecuador [NANE]
Argentina	1	<ul style="list-style-type: none"> • ISALUD
Austria	2	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación Internacional Espacios Libres / Pro – Salud • SOS Kinderdorf International [SOS KDI]
Bélgica	4	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Proyectos para la Cooperación Técnica Integral (Projektgroep voor Technische Ontwikkelingssamenwerking) [PROTOS] • Islas de Paz (Iles de Paix) • TRIAS [TRIAS] • Vredeseilanden-COOPIBO [VECO]
Dinamarca	1	<ul style="list-style-type: none"> • IBIS [IBIS]
España	19	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativa de Desarrollo Solidario [ADES] • Asociación por la Paz y el Desarrollo [PyD] • Asociación Sociocultural ATAMÁN [ATAMAN] • Ayuda en Acción • Caritas Españolas • Cruz Roja Española • Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Productivo y Asistencial [CODESPA] • Fundación de ayuda contra la drogadicción [FAD] • Fundación Universitaria Iberoamericana [FUNIBER] • Fundación Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo [IPADE] • Fundación Save The Children [STCHE] • Intermón-OXFAM. The Oxford Committee for Famine Relief • Instituto Sindical para la Cooperación al Desarrollo [ISCOD] • Médicos sin Fronteras España [MSF-E] • Medicus Mundi Andalucía [MMA] • Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad [MPDL] • Solidaridad para el Desarrollo y la Paz [SODEPAZ] • Solidaridad Internacional [SI] • Zarza Consum Solidari [XCS]
Estados Unidos de América	25	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Internacional de Cooperativas Agrícolas / Voluntarios Cooperativos para Asistencia al Exterior (International Cooperative Development Association / Volunteer Development Corps) [ACDI / VOCA] • Catholic Relief Services [CRS] • Center for Human Services [CHS] • Centro Americano para la Solidaridad Laboral Internacional (American Center for International Labor Solidarity) [ACILS / AMERICA] • Compasión Internacional • Children International [CI] • Fondo Cristiano para Niños (Christian Children's Fund) [CCF] • Comité de Socorro Mundial de la Iglesia Cristiana Reformada (Christian Reformed World Relief Committee) [CRWRC] • CEIBA Foundation for Tropical Conservation [CEIBA] • Conservation International Foundation • Family Care International/Ecuador [FCI] • HIAS • Holt International Children's Services [HOLT]

		<ul style="list-style-type: none"> • Manos de Compasión Internacional (Hands of Compassion International) • Naturaleza y Cultura Internacional • Private Agencies Collaborating Together [PACT] • VecinosMundiales (World Neighbors) • Visión Mundial Internacional Ecuador (World Vision International) [VMIE] • The Nature Conservancy [TNC] • Wildlife Conservation Society [WCS] • World Council of Credit Unions [WOCCU] • World Learning • World Wildlife Fund [WWF] • World Teach • CARE Internacional en Ecuador (Cooperative for American Relief Everywhere) [CARE]
Filipinas	1	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Internacional de Reconstrucción Rural (International Institute of Rural Reconstruction) [IIRR]
Francia	2	<ul style="list-style-type: none"> • Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras [AVSF-CICDA] • Obras Hospitalarias Francesas de la Orden de Malta (Oeuvres Hospitalieres de l'Ordre de Malte) [OHFOM]
Italia	14	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación para la Cooperación Internacional y la Ayuda Humanitaria (Associazione per la Cooperazione Internazionale e l'Aiuto Humanitario) [ALISEI] • Cooperativa de Solidaridad "Ama-Aquilone" (Cooperativa di Solidarietà "Ama-Aquilone") • Asociación de Cooperación Rural en Africa y América Latina (Associazione di Cooperazione Rurale in Africa e America Latina) [ACRA] • Comité Internacional para el Desarrollo de Pueblos (Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli) [CISP] • Comité para el Desarrollo de Países Emergentes (Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergenti) [COSPE] • Comité de Coordinación de las Organizaciones para el Servicio Voluntario [COSV] • Cooperación Internacional (Cooperazione Internazionale) [COOPI] • Centro Orientamiento Educativo (Centro Orientamento Educativo) [COE] • Centro Regional de Intervención para la Cooperación (Centro Regionale d'Intervento per la Cooperazione) [CRIC] • Movimiento Laico América Latina (Movimento Laici America Latina) [MLAL] • Organismo de Voluntariado para la Cooperación Internacional, la Nostra Famiglia [OVCI] • Fundación Terre des Hommes [TDHI] • Terra Nuova • Unidad para la Cooperación y el Desarrollo de los Pueblos (Unity Cooperation Development of Peoples) [UCODEP]
Noruega	2	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda Popular Noruega [APN] • Misión Alianza Noruega en Ecuador [MAN-E]
Países Bajos	2	<ul style="list-style-type: none"> • Fundación de Waal [FDW] • Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV]
Reino Unido e Irlanda del Norte	3	<ul style="list-style-type: none"> • Bird Life International • Cooperación Internacional para el Desarrollo (International Cooperation for Development) [CID] • Plan International In. Programa-Ecuador
Singapur	1	<ul style="list-style-type: none"> • Generation Acts Club International
Suecia	1	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación Técnica Sueca [UBV]
Suiza	4	<ul style="list-style-type: none"> • Organización Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (Schweizerische Organisation für Entwicklung und Zusammenarbe) • Red Internacional de Organizaciones de Salud [RIOS] • Fundación Suiza de Cooperación al Desarrollo (Schweizerische Stiftung für Entwicklungszusammenarbeit) [SWISSAID] • Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Schweizerische Stiftung für Technische Entwicklungszusammenarbeit) [SWISSCONTACT]
Total	88	ONG's provenientes de 16 países

Tabla A. 5. ONG's registradas en el Ecuador.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional, 2006

ANEXO 4

ONG'S INTERNACIONALES REGISTRADAS EN EL ECUADOR CUYO CAMPO DE ACCIÓN ES LA ATENCIÓN A NIÑOS Y JÓVENES

País de origen	No. ONG's	Nombre de la ONG	Fecha de convenio / Ciudad	Objetivo
Alemania	3	Fundación Salem	10/05/1990 Quito y Mindo	Albergue para niños desamparados
		Kindernothilfe	22/03/2004 Riobamba	Auspiciar programas de Desarrollo Comunitario, cuyo eje central es la garantía de derechos de niños, niñas, adolescentes, privilegiando comunidades rurales y urbano marginales que se encuentran en situación de pobreza y extrema pobreza, así como otros proyectos que tienen como objetivo la difusión, prevención y restitución de derechos de niños, niñas y adolescentes.
		Nosotros Ayudamos a los Niños del Ecuador	20/01/2000 Cascada de Peguche, Otavalo	Ayudar a niños y jóvenes por medio de educación, capacitación y salud.
Austria	1	SOS Kinderdorf International	15/12/1999 Quito	1. Aldeas Infantiles SOS: restituir el derecho de vivir en familia para niños, niñas y adolescentes huérfanos y abandonados. 2. Centros Sociales SOS: Apoyar a niños, niñas y adolescentes de familias que viven en extrema pobreza a través de cuidado diario, trabajo con mujeres, familias y comunidad
España	2	Ayuda en acción	16/09/1997 Quito	Mejorar las condiciones de vida de los niños, familias y las comunidades de los países más desfavorecidos a través del impulso de proyectos de desarrollo integral, la cooperación con todas las organizaciones de propósitos afines, la promoción en la empresa privada la creación de fondos a destinarse a la ayuda y formación de la infancia y niñez
		Fundación Save The Children	En espera Quito	Save the Children trabaja por un mundo que respete y valore a todos los niños y niñas; que escuche a los niños y aprenda de ellos; donde todos los niños tengan esperanzas y oportunidades. Suministramos beneficios inmediatos y duraderos a los niños y niñas en todo el mundo.
Estados Unidos de América	5	Compassion International	1982 Quito	Liberar niños de la pobreza en el nombre de Cristo Jesús.
		Children International	28/12/2000 Quito	Ayuda en los sectores de salud, educación, nutrición, asistencia familiar, asistencia comunitaria. Donaciones en especie o cualquier ayuda en área social.
		Fondo Cristiano para Niños (Christian Children's Fund)	22/11/1990 Quito	Financiamiento, asesoría técnica y capacitación para programas de atención integral al niño, dentro de su contexto familiar, comunitario y cultural

		Holt International Children's Services	22/04/1997 Quito	Atender a niños / as en situación de riesgo, abandono, en situación o riesgo de ser privado de su medio familiar para preservar y restituir a su derecho de crecer en una familia propia permanente y afectuosa
		Visión Mundial Internacional Ecuador (World Vision International)	06/04/2001 Quito	Salud, educación, desarrollo económico, agricultura, ganadería, empresa, asistencia en comercialización, asistencia en emergencias humanitarias, infraestructura comunitaria y productiva, justicia, desarrollo social, comunicación social, niñez y adolescencia, género, desarrollo sostenible, vivienda, medio ambiente, recursos naturales, capacitación socio-organizativa, técnico-productiva
Italia	2	Cooperativa de Solidaridad "Ama-Aquilone"	28/11/2002 Penipe, Chimborazo	Intervención de apoyo alimentario, social, sanitario y de educación para familias y niños
		Fundación Terre des Hommes	23/01/2002 Quito	Salud, educación, prevención de abandono de menores, y desarrollo integral comunitario
Reino Unido	1	Plan Internacional	31/08/1989 Quito	Ayuda a niños, orientación familiar.
Singapur	1	Generation Acts Club International	18/03/2004 Quito	Cursos educativos; programas de intercambio cultural y pasantías; programas para ayudar a los niños y los jóvenes mas pobres a través de programas educativos
Total	15	ONG's de ayuda social a niños y jóvenes ecuatorianos, de un total de 88 ONG internacionales registradas en el Ecuador.		

Tabla A. 6. ONG's de ayuda social a niños y jóvenes del Ecuador

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional. INECI, Abril, 2006
Realizado por: Shirley Défaz

ANEXO 5

PAÍSES EN LOS QUE TRABAJAN COMPASIÓN INTERNACIONAL Y CHILDREN INTERNACIONAL ⁴⁴

Nombre de la ONG	Países de los niños patrocinados	No. niños patrocinados al 2005
Children International	ÁFRICA (1 país) <ul style="list-style-type: none"> • Zambia AMÉRICA DEL NORTE Y CENTRAL (5 países) <ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Guatemala • Honduras • México • Rep. Dominicana AMÉRICA DEL SUR (3 países) <ul style="list-style-type: none"> • Chile • Colombia • Ecuador ASIA (2 países) <ul style="list-style-type: none"> • Filipinas • India 	307,198 niños
	No. países: 11	
Compasión Internacional	ÁFRICA (7 países) <ul style="list-style-type: none"> • Burkina Faso • Etiopía • Ghana • Kenia • Ruanda • Tanzania • Uganda 	608,673 niños 3,155 proyectos
	AMÉRICA CENTRAL (7 países) <ul style="list-style-type: none"> • El Salvador • Guatemala • Haití • Honduras • México • Nicaragua • Rep. Dominicana 	
	AMÉRICA DEL SUR (5 países) <ul style="list-style-type: none"> • Bolivia • Brasil • Colombia • Ecuador • Perú 	
	ASIA (5 países) <ul style="list-style-type: none"> • Bangladesh • Filipinas • India • Indonesia • Tailandia 	
	No. países: 24	

⁴⁴ Compassion International. *Annual Report 2004-2005*. Colorado Springs, 2005

ANEXO 6

PAÍSES EN LOS QUE TRABAJA VISIÓN MUNDIAL INTERNACIONAL

Nombre de la ONG	Países de los niños patrocinados	No. niños patrocinados hasta el 2005
Visión Mundial Internacional	<p>ÁFRICA (25 países) Angola, Burundi, Chad, Rep. Del Congo, Etiopía, Ghana, Kenia, Lesotho, Liberia, Malawi, Malí, Mauritania, Mozambique, Níger, Ruanda, Senegal, Sierra Leona, Somalia, Sudáfrica, Sudán, Suazilandia, Tanzania, Uganda, Zambia, Zimbabwe.</p> <p>ASIA (23 países) Bangladesh, Camboya, China, Timor del Este, India, Indonesia, Japón, Laos, Malasia, Mongolia, Myanmar, Nepal, Corea del Norte, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, Sri Lanka, Taiwán, Tailandia, Vietnam, Afganistán, Pakistán, Uzbekistán.</p> <p>ORIENTE MEDIO (8 países) UAE (Dubai), Irán, Irak, Israel (Jerusalén) , Palestina (Franja de Gaza), Líbano, Siria, Jordán</p> <p>EUROPA (20 países) Albania, Armenia, Austria, Azerbaijón, Bosnia-Herzegovina, Chipre, Dinamarca, Finlandia, Francia, Georgia, Alemania, Irlanda, Kosovo, Países Bajos, Rumania, Rusia, Serbia y Montenegro, España, Suiza, Reino Unido.</p> <p>A. DEL NORTE Y CENTRAL(10 países) Canadá, Estados Unidos, Costa Rica, Rep. Dominicana, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua.</p> <p>AMÉRICA DEL SUR (6 países) Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú.</p> <p>OCEANÍA (5 países) Australia, Nueva Zelanda, Nueva Papua Guinea, Islas Salomón, Vanuatu.</p> <p>No. países: 97</p>	2.7 millones de niños

ANEXO 7

OPINIONES DE ALGUNOS PATROCINADORES

País de origen del patrocinador	Inicio de patrocinio	Forma de contacto con la ONG	Nombre de la ONG	Criterio de selección del niño patrocinado	No. Niños patrocinados	País de origen de los niños	Cantidad promedio aportada a la ONG por mes	No. de revisiones de los Reportes Financieros de la ONG desde el inicio del patrocinio	Criterio de confianza en la ONG	Actividades que espera que la ONG brinde a los niños
U.S.A.	1996	Publicidad a través del correo postal y / o el teléfono	Visión Mundial Internacional	Selección hecha directamente por la ONG	5	Brasil, Chile, Ghana, Rep. Dominicana, Tailandia	\$26	0	Reputación de la ONG	Desarrollo físico y espiritual
U.S.A.	2002	Referencia de un amigo	Compasión Internacional	País de origen	2	Brasil, Ecuador	\$30	1	Reputación de la ONG	Educación Cristiana
U.S.A.	2002	Concierto de música Cristiana	Compasión Internacional	Al azar	1	Ecuador	\$32	0	Testimonio de otros patrocinadores	Asistencia alimenticia y de salud, vestimenta, educación Cristiana.
U.S.A.	2004	Anuncio en el Internet	Compasión Internacional	País de origen	1	Bolivia	\$32	0	Reputación de la ONG	Educación Cristiana

Tabla A. 7. Resumen de las opiniones de patrocinadores con respecto a la ONG a la que pertenecen sus niños auspiciados
Realizado por: Shirley Défaz

ANEXO 8

INDICADORES GENÉRICOS DE LOS CDI'S

Categoría del indicador	Código	Indicador
Económico / Presupuestario	GE.EC.1	Aporte de Ingresos provenientes de Compasión Compasión = $\frac{\text{Ingresos provenientes de Compasión}}{\text{Ingreso total del CDI}} \times 100$ Internacional
	GE.EC.2	Aporte de Contribuciones de padres de familia Padres de = $\frac{\text{Contribuciones de padres de familia}}{\text{Ingreso Total del CDI}} \times 100$ Familia
	GE.EC.3	Aporte de Contribuciones de la Iglesia la Iglesia = $\frac{\text{Contribuciones de la Iglesia}}{\text{Ingreso Total del CDI}} \times 100$
	GE.EC.4	Ingresos propios Autofinanciamiento = $\frac{\text{Ingresos propios}}{\text{Ingreso Total del CDI}} \times 100$
	GE.EC.5	No. de programas de autogestión Autogestión = $\frac{\text{No. de programas de autogestión}}{\text{Total de programas}} \times 100$
	GE.EC.6	Eficacia en la Presupuesto anual gastado ejecución de su = $\frac{\text{Presupuesto anual gastado}}{\text{Presupuesto anual planificado}} \times 100$ presupuesto
	GE.EC.7	Serie comparativa sobre la mensualidad asignada a cada niño patrocinado

Calidad del servicio, impacto y eficiencia	GE.CA.1	Porcentaje de crecimiento (o de deserción) de los patrocinadores
	GE.CA.2	Asistencia promedio de niños
	GE.CA.3	Número de inspecciones por mes que recibe cada proyecto
	GE.CA.4	Tiempo promedio requerido para que un niño sea asignado a un nuevo patrocinador
	GE.CA.5	Índice de aceptación de niños en el proyecto = $\frac{\text{No. de solicitudes aceptadas, completas y libres de ambigüedad}}{\text{Total de solicitudes}} \times 100$
	GE.CA.6	Tiempo medio para responder las cartas de un tutor
	GE.CA.7	Procesamiento de Información = $\frac{\text{No. cartas procesadas}}{\text{No. de cartas recibidas}} \times 100$
	GE.CA.8	Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre el servicio social de Compasión Internacional
	GE.CA.8	Impacto social = $\frac{\text{No. de personas empleadas después de salir del proyecto}}{\text{No. de personas que salen del proyecto por mayoría de edad}} \times 100$

ANEXO 9

TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS DE UNA ONG UTILIZANDO INDICADORES

TÉRMINO	SIGNIFICADO
ÍNDICE GLOBAL	Este índice se deriva del puntaje global y está dado por la siguiente escala de calificación: Sobresaliente (S) (> 60 puntos); Muy Buena (MB) (50 a 60 puntos); Buena (B) (40 a 50 puntos); Regular (R) (25 a 40 puntos); Insuficiente (I) (< 25 puntos).
EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	Se evalúan cuatro indicadores para determinar cuán eficiente y responsable es una ONG de ayuda social: eficiencia en la recaudación de fondos, gastos de la recaudación, gastos en programas y administración de los gastos. La evaluación se hace para cada una de las 4 categorías de indicadores, así como un índice que combine el desempeño en las 4 categorías. La calificación está dada así: Sobresaliente (S) (> 37.5 puntos); Muy Buena (MB) (32.5 a 37.5 puntos); Buena (B) (27.5 a 32.5 puntos); Regular (R) (22.5 a 27.5 puntos); Insuficiente (I) (< 22.5 puntos).
Gastos en Programas	Es el porcentaje de gastos utilizado en programas y servicios (mientras más alto, mejor). Se calcula así: $\frac{\text{Gastos en Programas}}{\text{Total Gastos Funcionales}}$ Puntaje convertido = Puntaje bruto del cociente anterior x 10 Aquellas ONG que invierten menos de una tercera parte de su presupuesto en sus programas, simplemente no están actuando de acuerdo con su misión y reciben un puntaje de 0.
Gastos Administrativos	Esta medida refleja que porcentaje del presupuesto total se gasta en costos fijos, gastos administrativos del personal y otros costos relacionados como las reuniones de la organización (mientras más bajo, mejor). Este porcentaje se obtiene dividiendo los Gastos Administrativos por el total de Gastos. La escala de puntuación es: 10 puntos (< 15.0%); 7.5 puntos (15.0% - 20.0%); 5 puntos (20.0% - 25.0%); 2.5 puntos (25.0% - 30.0%); 0 puntos (> 30.0%)
Gastos en la recaudación de fondos	Esta medida refleja como la ONG gasta el dinero para conseguir más fondos. Los gastos de recaudación incluyen: impresiones, publicidad (radio, correo), personal temporal y otros gastos como: solicitud de donaciones, membresías y autorizaciones. Este porcentaje se obtiene dividiendo los Gastos de Recaudación por el total de Gastos, (mientras más bajo, mejor). La escala de puntuación es: 10 puntos (< 10.0%); 7.5 puntos (10.0% - 15.0%); 5 puntos (15.0% - 20.0%); 2.5 puntos (20.0% - 25.0%); 0 puntos (> 25.0%)
Eficiencia en la recaudación de fondos	Cantidad de dinero que una ONG gasta para recaudar \$1, (generalmente mientras más bajo, mejor). Se obtiene así: $\frac{\text{Gastos en Recaudación fondos}}{\text{Total Ingresos}}$

	La escala de puntuación es: 10 puntos (\$0.00 - \$0.10); 7.5 puntos (\$0.10 - \$0.20); 5 puntos (\$0.20 - \$0.35); 2.5 puntos (\$0.35 - \$1.00); 0 puntos (> \$1.00)
Índice de Eficiencia	Este índice se deriva directamente del puntaje total de eficiencia. Está dado por la siguiente calificación: Sobresaliente (S) (37.5 a 40 puntos); Muy Buena (MB) (32.5 a 37.5 puntos); Buena (B) (27.5 a 32.5 puntos); Regular (R) (22.5 a 27.5 puntos); Insuficiente (I) (< 22.5 puntos).
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	Se evalúa mediante 3 indicadores que determina que tan bien una ONG puede sostener sus esfuerzos en el tiempo: Crecimiento anual de sus ingresos primarios, Promedio anual de crecimiento de gastos en programas e Índice del capital de trabajo. Se evalúa un índice para cada categoría, así como también un índice que combine el desempeño de la ONG en las 3 categorías. La calificación está dada así: Sobresaliente (S) (> 22.5 puntos); Muy Buena (MB) (17.5 – 22.5 puntos); Buena (B) (12.5 – 17.5 puntos); Regular (R) (2.5 – 12.5 puntos); Insuficiente (I) (< 2.5 puntos).
Crecimiento del Ingreso Primario	Mide el crecimiento de las donaciones y contribuciones, ingresos generados de los programas y servicios y honorarios de membresía de un año fiscal. El año fiscal de Compasión Internacional se considera desde Julio 1 a Junio 30. El promedio del crecimiento anual del ingreso primario se determina mediante la siguiente fórmula: $\left(\frac{\text{Ingreso Primario Año reciente}}{\text{Ingreso Primario Año anterior}}\right) - 1$ La escala de puntuación es: 10 puntos (> 6.3%); (Puntaje Bruto + 0.037) x100 puntos (entre -3.7% y 6.3%); 0 puntos (< -3.7%).
Crecimiento de Gastos en Programas	Mide el crecimiento de los gastos en programas de un año fiscal a otro. El promedio del crecimiento anual de gastos en programas se obtiene usando esta fórmula: $\left[\frac{Y_n}{Y_0}\right]^{(1/n)} - 1$, donde Y_0 representa los gastos en programas de la organización en el primer año del intervalo analizado, Y_n representa los gastos en programas de la organización en el año más reciente, y n es el intervalo de años transcurridos entre Y_0 y Y_n . La escala de puntuación es: 10 puntos (> 10%); (Puntaje Bruto x 100) puntos (0% - 10%); 0 puntos (< 0%).
Índice del Capital de trabajo (en años)	Determina cuanto tiempo (años) una organización puede sostener su nivel de gastos usando su activo circulante neto o activo líquido, o su capital de trabajo, como el reportado en su última declaración. El capital de trabajo de la ONG incluye dinero en efectivo y otros activos circulantes, sus ahorros, sus cuentas, cuentas por cobrar y donaciones por cobrar; las inversiones en certificados o en fondos. El indicador del rendimiento del capital de trabajo se obtiene dividiendo el activo circulante neto para el total de gastos de la organización para el año fiscal más reciente. La escala de puntuación para organizaciones de socorro y de ayuda social es: 10 puntos (> 1); 7.5 puntos (0.5 – 1); 5 puntos (0.0833 – 0.5); 2.5 puntos (0 – 0.0833); 0 puntos (< 0).
Índice de Capacidad	Esta escala muestra como el índice de capacidad de la ONG se deriva de su puntaje total de capacidad organizacional. Está dado por la siguiente escala: Sobresaliente (S) (22.5 a 30 puntos); Muy Buena (MB) (17.5 a 22.5 puntos); Buena (B) (12.5 a 17.5 puntos); Regular (R) (2.5 a 12.5 puntos); Insuficiente (I) (< 2.5 puntos).

TERMINOLOGÍA UTILIZADA EN LA DECLARACIÓN DE INGRESOS DE UNA ONG

TÉRMINO	SIGNIFICADO
DECLARACIÓN DE INGRESOS	Las ONG internacionales cuyo país de origen es Estados Unidos, presentan toda su información financiera en la Forma Federal 990 del Servicio de Rentas Internas de ese país. Esta declaración muestra un desglose de los ingresos y gastos de la ONG, los pagos a afiliados, excedente o déficit y el total de activos netos totales reportados en el más reciente año fiscal.
Ingresos	Las ONG's pueden financiar sus fondos de una variedad de fuentes, incluyendo contribuciones, servicios del programa, membresías, intereses sobre sus ahorros, ganancias por inversiones, eventos especiales y ventas de inventario.
<i>Ingresos Primarios</i>	Estos ingresos están directamente relacionados con el trabajo que la ONG hace. El ingreso primario incluye: donaciones de padrinos, ofrendas, regalos, ingresos producidos por programas y servicios, honorarios de membresía .
<i>Otros Ingresos</i>	Además de las fuentes que originan los ingresos primarios, las ONG perciben otros ingresos provenientes de: intereses de inversiones bancarias, rentas, eventos especiales, ventas de inventarios y otras fuentes de ingresos no relacionadas.
<i>Total de Ingresos</i>	Es la suma de los ingresos primarios más los otros ingresos.
Gastos	Los gastos de la ONG incluyen: salarios, suministros, equipos, viajes y conferencias. También pueden incluir el valor de bienes donados que la ONG distribuye a los necesitados.
<i>Gastos en Programas</i>	Esta medida refleja qué porcentaje del presupuesto total de la ONG se gasta en los programas y servicios relacionados con su campo de acción. Este porcentaje se obtiene dividiendo los gastos en programas para el total de gastos.
<i>Gastos Administrativos</i>	Son los gastos operativos, del personal administrativo, de reuniones organizacionales y otros gastos relacionados.
<i>Gastos de recaudación de fondos</i>	Esta medida refleja que porcentaje del presupuesto total se gasta en costos fijos, gastos administrativos del personal y otros costos relacionados como las reuniones de la organización (mientras más bajo, mejor). Este porcentaje se obtiene dividiendo los Gastos Administrativos por el total de Gastos. La escala de puntuación es: 10 puntos (< 15.0%); 7.5 puntos (15.0% - 20.0%); 5 puntos (20.0% - 25.0%); 2.5 puntos (25.0% - 30.0%); 0 puntos (> 30.0%)
<i>Total de Gastos Operativos</i>	Es la sumatoria de los 3 gastos anteriormente descritos.
Pagos a Afiliados	Algunas ONG distribuyen 'pagos' a otras organizaciones afiliadas en el país. Estos pagos son usados para una variedad de propósitos y no son típicamente incluidos dentro de los gastos operativos de la organización. Sin embargo, estos gastos si son incluidos dentro del total de gastos de la ONG:
Excedente o Déficit anual	Es la diferencia entre los ingresos totales de la ONG y el total de sus gastos.
Activo Neto (al final del año fiscal)	Es la diferencia entre los activos de la ONG y sus pasivos. Aunque las ONG son organizaciones sin fines de lucro, mantienen reservas razonables de su activo neto. El crecimiento de su activo neto ayuda a la organización a enfrentar la inflación y sostener actividades futuras.

GLOSARIO

C

Carencia de estimulación cognitiva	“Indicador compuesto que combina: 1) el porcentaje de niños entre 4 y 5 años que no están matriculados en el nivel preescolar.” ⁴⁵
Carencia de recreación con los padres	Porcentaje de niños de 6 a 11 años que no comparten actividades con sus padres como: juegos, películas, TV., paseos, diálogos, etc.
Castigo físico	Se refiere al porcentaje de hogares donde los padres maltratan a sus hijos menores de 18 años con bofetadas, golpes, tirones de cabello.
CDI	Centro de Desarrollo Integral. Es el nombre con el cual se designa a cada uno de los proyectos de Compasión Internacional.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
Coefficiente de Gini	Coefficiente que mide la desigualdad con respecto a la distribución de los ingresos –o de consumo- entre individuos de un país. Este indicador maneja una escala comprendida entre 0 y 1. Este indicador es utilizado por el PNUD. El coeficiente varía de 0 (que significa igualdad perfecta) a 1 (que significa desigualdad total). Si el análisis es porcentual, el rango varía de 0 (igualdad perfecta) a 100.

E

Eficacia	La eficacia mide el grado con que una actividad, organización, programa, proyecto, actividad o función logra los objetivos previstos en sus políticas, las metas operativas establecidas y otros logros esperados en el plazo establecido. Es la coherencia entre objetivos y resultados. La eficacia es el ‘qué’.
Eficiencia	La eficiencia se da cuando con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o con los recursos mínimos (al menor costo) se mantiene la calidad y la cantidad adecuadas de un determinado servicio, optimizando el uso de recursos (ya sea en términos de costos y tiempo).
Efectividad	La efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia, consiste en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados.

G

Gastos Administrativos	Incluye los costos de trabajar con los donantes, tecnología informática, recursos humanos, actividades financieras y contables.
Gastos de Recaudación de fondos	Son los costos en los que se incurre al buscar nuevos patrocinadores a través de los medios de comunicación, marketing directo, materiales publicitarios, etc.

I

Inasistencia a la secundaria	Cantidad de alumnos de ambos sexos que no se matricularon en el nivel secundario, como porcentaje de la población de 12 a 17 años.
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Mide el progreso de un país en 3 áreas del desarrollo humano: <ol style="list-style-type: none"> 1. Disfrutar de una vida larga y saludable, expresada por la esperanza de vida al nacer. 2. Acceder a la educación, calculada en base a la tasa de alfabetización de adultos (2/3 de ponderación) y la tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria (1/3 de ponderación). 3. Tener un nivel de vida digno, dado por el PIB per cápita.

$$IDH = 1/3(\text{Índice de esperanza de vida}) + 1/3(\text{Índice de educación})$$

⁴⁵ UNICEF. Indicadores de la niñez y adolescencia. Quito, 2003

	+ 1/3(Índice del PIB)
Índice de Desarrollo Humano relativo al Género (IDG)	<p>Refleja las desigualdades entre hombres y mujeres en los 3 aspectos considerados para el cálculo del IDH. El IDG se calcula en 3 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se calculan los índices de hombres y mujeres basándose, por ejemplo, en la esperanza de vida máxima, mínima y normal; y la proporción de cada género dentro de la población. 2. Se calcula el 'índice distribuido' combinando los índices de hombres y mujeres anteriormente calculados y penalizando las diferencias en el grado de progreso entre géneros. 3. Se calcula el IDG combinando los 3 índices igualmente distribuidos en un promedio no ponderado. $\text{IDG} = 1/3(\text{Índice de esperanza de vida}) + 1/3(\text{Índice de educación}) + 1/3(\text{Índice del PIB})$
Índice de Pobreza Humana (IPH-1)	<p>El IPH-1 para países en desarrollo mide la privación en 3 elementos que son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vida larga y saludable: medido como el porcentaje de personas que se estima morirá antes de los 40 años de edad. 2. Educación: medido por la tasa de adultos analfabetos. 3. Nivel de vida decente: se mide usando el promedio ponderado de 3 indicadores; el porcentaje de la población sin acceso sostenible a agua potable, el porcentaje de la población sin acceso a servicios de salud y el porcentaje de niños desnutridos (peso insuficiente) menores de 5 años.⁴⁶ $\text{IPH-1} = [1/3(P_1^\alpha + P_2^\alpha + P_3^\alpha)]^{1/\alpha}$ <p> P_1 = Probabilidad al nacer de no sobrevivir hasta los 40 años (multiplicada por 100) P_2 = Tasa de analfabetismo en adultos P_3 = Promedio ponderado de la población sin acceso a agua potable, salud y niños con peso insuficiente. $\alpha = 3$ </p>
Índice de potenciación de Género (IPG)	<p>Se refiere las oportunidades de la mujer más que a su capacidad. Refleja las desigualdades género en 3 áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participación política y poder de decisión, dado por el porcentaje de hombres y mujeres que ocupan escaños parlamentarios. 2. Participación económica y poder de decisión, expresado por dos indicadores: A) El porcentaje de hombres y mujeres en cargos legislativos, directivos. B) El porcentaje de hombres y mujeres en puestos profesionales y técnicos. 3. El poder sobre los recursos económicos, medido por los ingresos percibidos por hombres y mujeres.
Interrupción de la educación al concluir la primaria	<p>Porcentaje de niños que terminaron la primaria en el año lectivo 1998-1999 y no se matricularon en la secundaria al año siguiente.</p>
L	
Línea de pobreza	<p>Método que mide la pobreza mediante la incapacidad monetaria para satisfacer las necesidades más básicas en base de un ingreso mínimo. El límite de la línea de pobreza se encuentra fijado en un⁴⁷ dólar diario para países en vías de desarrollo y 11 dólares diarios⁴⁸ para los países desarrollados.</p>
M	
Mortalidad infantil	<p>"Número anual de muertes de niños y niñas de hasta 59 meses por cada mil nacidos el mismo año."⁴⁹</p>
Muertes evitables	<p>Número de personas de 12 a 17 años que mueren por causas externas no ligadas a la salud, se expresa con relación a cada 10 muertes del grupo de esa edad.</p>

⁴⁶ El cálculo del IPH-1 del Informe del PNUD de 2005 se realizó omitiendo el porcentaje de la población sin acceso a servicios de salud.

⁴⁷ COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General. *Indicadores Sociales*. Abril, 2003. p. 7

⁴⁸ PNUD-ONU. *Informe sobre Desarrollo Humano 2002*.

⁴⁹ INEC. *Estadísticas vitales*. Quito, 2001

Multilateral**P**

PNUD Es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

R

Riesgo de desnutrición crónica Porcentaje de infantes menores de 5 años con significativas diferencias de tallas respecto a otros de su edad como consecuencia de carencias nutricionales.

T

Tendencia de los ingresos y gastos Esta gráfica compara los ingresos primarios de la ONG y sus gastos en programas a lo largo de los años fiscales más recientes. Usualmente, si el financiamiento de la ONG se incrementa, su gasto en programas y servicios debería incrementarse también.

U

Umbral nacional de pobreza Es el umbral de pobreza que se considera apropiado para un país por sus autoridades. Se calcula a partir de subgrupos de la población ponderados de acuerdo con encuestas domiciliarias.

USAID United States Agency for International Development. Es la Agencia de los Estados Unidos que provee créditos y donaciones para el desarrollo internacional con el propósito de que sean invertidos en planes de salud, mejoramiento de las condiciones sanitarias y de la calidad de vida.