

# Guía metodológica para diseño e implantación de sistemas de mejora de la gestión en ONGD en sede y en terreno

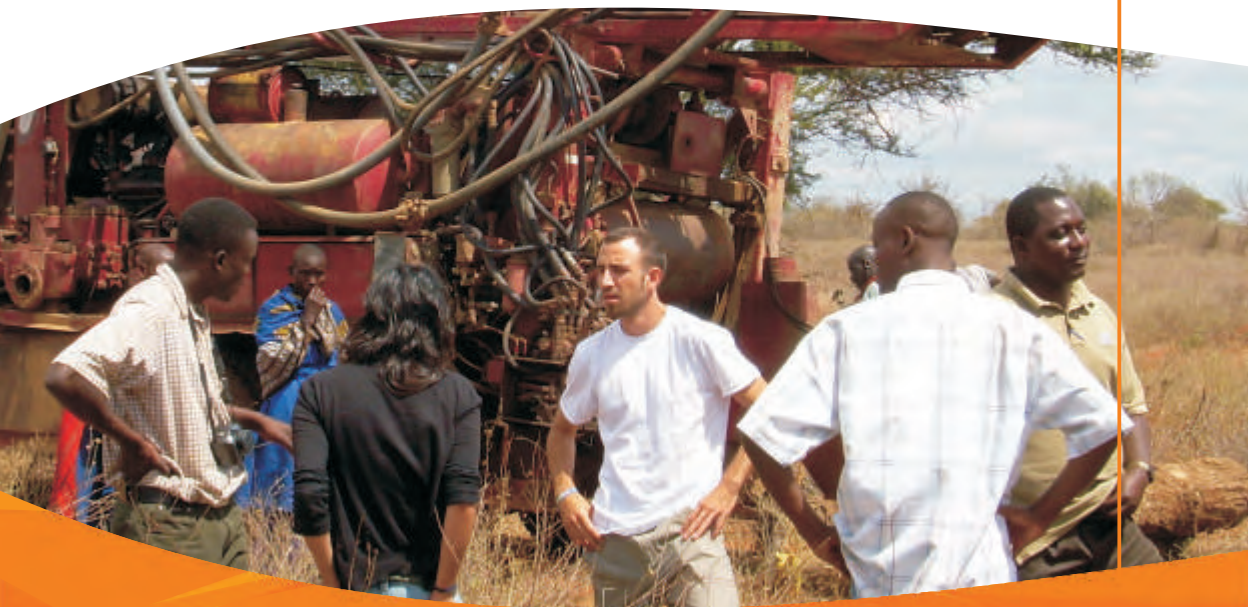


## Agradecimientos



Esta guía ha contado con la valiosa colaboración de la **ONGD Ingeniería Sin Fronteras Asociación para el Desarrollo**. Nuestro reconocimiento al aporte de los implicados en el proyecto tanto en sede como en terreno.

1	Introducción .....	04
2	Contexto y antecedentes de la guía.....	05
3	Objetivo y alcance.....	07
4	Estructura de la herramienta .....	08
5	Herramienta para diseño e implantación de sistemas de mejora de la gestión en ONGD .....	09
	<b>Fase 1.</b> Planteamiento de la mejora de la gestión .....	10
	<b>Fase 2.</b> Diagnóstico en el terreno.....	13
	<b>Fase 3.</b> Desarrollo documental.....	16
	<b>Fase 4.</b> Información, formación e implantación .....	18
	<b>Fase 5.</b> Evaluación y cierre .....	20
A	<b>Anexo.</b> Ejemplo de sistema de mejora de la gestión creado en ONGD concreta .....	23



# 1. Introducción

Esta guía metodológica es un documento de manejo sencillo que, mediante su difusión por parte de la Coordinadora de ONG de Desarrollo (CONGD), servirá de referencia a aquellas Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) que deseen mejorar su gestión y organización interna en todos los lugares donde trabajan.

La idea de una guía de este tipo surge de la necesidad de adaptar los Sistemas de Gestión de Calidad, que actualmente aplican las ONGD en sus sedes en España, a la realidad que estas organizaciones viven en los países donde realizan sus actividades.

Por tanto, el objetivo es aplicar mejoras de la gestión a todos aquellos lugares donde la organización se encuentra trabajando. Para lograrlo, en este documento se propone un modelo mediante el que se contrastan los planteamientos teóricos con las dificultades reales en terreno. De este modo, la herramienta propuesta es asumible por las distintas ONGD españolas, al tiempo que les permite conocer sus necesidades específicas en el contexto particular en el que trabajan.

La guía ayudará a las ONGD a abordar el proceso de diseño e implantación de un sistema de mejora de su organización, dividiéndolo en fases, planteando objetivos para esas fases, proponiendo pasos para alcanzar dichos objetivos, anticipando claves de éxito y obstáculos que pueden surgir y adjuntando formatos que permitirán la documentación del proceso.



## 2. Contexto y antecedentes de esta guía

En la actualidad, la aplicación de Sistemas de Gestión de Calidad está ampliamente extendida en todos los ámbitos y sectores debido a la incidencia en la mejora del funcionamiento de cualquier organización.

Durante los últimos años, la preocupación por las herramientas derivadas de los Sistemas de Gestión de Calidad ha llegado al sector de las ONGD, siendo cada vez mayor el número de ellas que empiezan a apoyarse en dichas herramientas para mejorar su gestión y organización interna.

Sin embargo, hasta ahora este esfuerzo se ha realizado fundamentalmente en las sedes que estas organizaciones tienen en España, no haciéndolo extensivo a las oficinas que operan en los países donde se desarrollan los proyectos y programas. Esta situación dificulta la relación y coordinación entre las sedes en España y las oficinas en los países de intervención.

Además, las exigencias del trabajo de las ONGD en terreno hace más complicado y al mismo tiempo más necesario el diseño de sistemas de organización interna adaptados a estos entornos.

Se ha generado, de este modo, la necesidad de aplicar mejoras de la gestión en todos aquellos países donde la organización se encuentra trabajando.

Los países en los que las ONGD desarrollan sus proyectos son muchos y muy diferentes, por lo que para llegar a proponer cómo pueden ser estos sistemas de gestión, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo que



## 2. Contexto y antecedentes de esta guía

abarque los tipos de organización, los modos de relación y la comunicación entre todos los actores participantes.

Contrastar los planteamientos teóricos con las dificultades en terreno permitirá que las herramientas propuestas sean asumibles por las distintas organizaciones y realmente mejoren la gestión de las oficinas que éstas tienen en el país de intervención.

Por otro lado, un sistema de mejora de la gestión realmente efectivo debe integrar las características específicas de cada organización. Será entonces necesario conocer y comprender la organización para que la implantación del sistema tenga éxito.

En base a esta necesidad de conocimiento, esta guía metodológica es fruto de la experiencia extraída del caso práctico de implantación de un sistema de mejora de la organización interna en una ONGD concreta trabajando en un país prioritario para la Cooperación al Desarrollo: Ingeniería Sin Fronteras Asociación para el Desarrollo, trabajando en Tanzania.

El diseño, elaboración e implantación de un sistema de mejora de la gestión en una organización de desarrollo concreta ha permitido:

- Analizar los modos de relación dentro de este tipo de organizaciones, en concreto las relaciones en terreno y entre sede y terreno.
- Llevar a cabo la implantación real del modelo propuesto.
- Conocer oportunidades y problemas que pueden encontrar este tipo de organizaciones a la hora de implantar un sistema de mejora de la gestión.

En esta línea de trabajo teórico-práctico se enmarca este documento, que servirá de ayuda durante la identificación, creación, implementación y evaluación de sistemas de gestión interna dirigidos a la mejora del funcionamiento de las ONGD tanto en sede como en terreno.

### 3. Objetivo y alcance

La guía metodológica es un documento de referencia para cualquier ONGD que desee mejorar su gestión y organización interna en todos los lugares donde trabaja, prestando especial atención a las oficinas ubicadas en terreno.

Los objetivos de la difusión de esta guía son dos:

- Como objetivo general esta herramienta se plantea mejorar la calidad de las actuaciones de la Cooperación Española a nivel internacional.
- Para lograr el propósito anterior la guía tiene por objetivo específico fortalecer la organización interna de las ONGD españolas en los países de intervención.

Esta guía ofrece un método de sistematización del proceso de diseño, elaboración, implantación y evaluación de un sistema de mejora de la gestión, desde la etapa de decisión previa a la implantación del modelo hasta la etapa de valoración del funcionamiento del sistema.

Este documento podrá ser usado como herramienta de ayuda durante los procesos de mejora de la gestión interna de las ONGD. La Guía no pretende establecer normas de aplicación estricta sino asesorar sobre buenas prácticas a tener en cuenta durante dichos procesos.

La guía ayudará a:

- Dividir en fases el proceso de diseño e implantación de un sistema de mejora de la organización.
- Plantear los objetivos de cada una de esas fases.
- Determinar pasos importantes a seguir para alcanzar los objetivos anteriores.
- Conocer claves de éxito y prever obstáculos a los que se puede enfrentar la ONGD en relación con el sistema de mejora.
- Documentar adecuadamente todo el proceso con ayuda de los formatos de apoyo que se proporcionan.

## 4. Estructura de la herramienta

La herramienta explica el modelo propuesto para el diseño e implementación de un sistema de mejora de la gestión en ONGD siguiendo el formato mostrado en el siguiente cuadro:

### Fase de mejora

#### Descripción y objetivos principales

Definición de los objetivos específicos que se persiguen en cada una de las fases de mejora en la gestión de la organización.

#### Pasos a seguir

Secuencia de puntos importantes a seguir para cumplir los objetivos planteados.

#### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

Puntos claves y consejos prácticos a considerar en cada fase

#### Documentos y formatos de apoyo

Lista de documentos y formatos recomendados

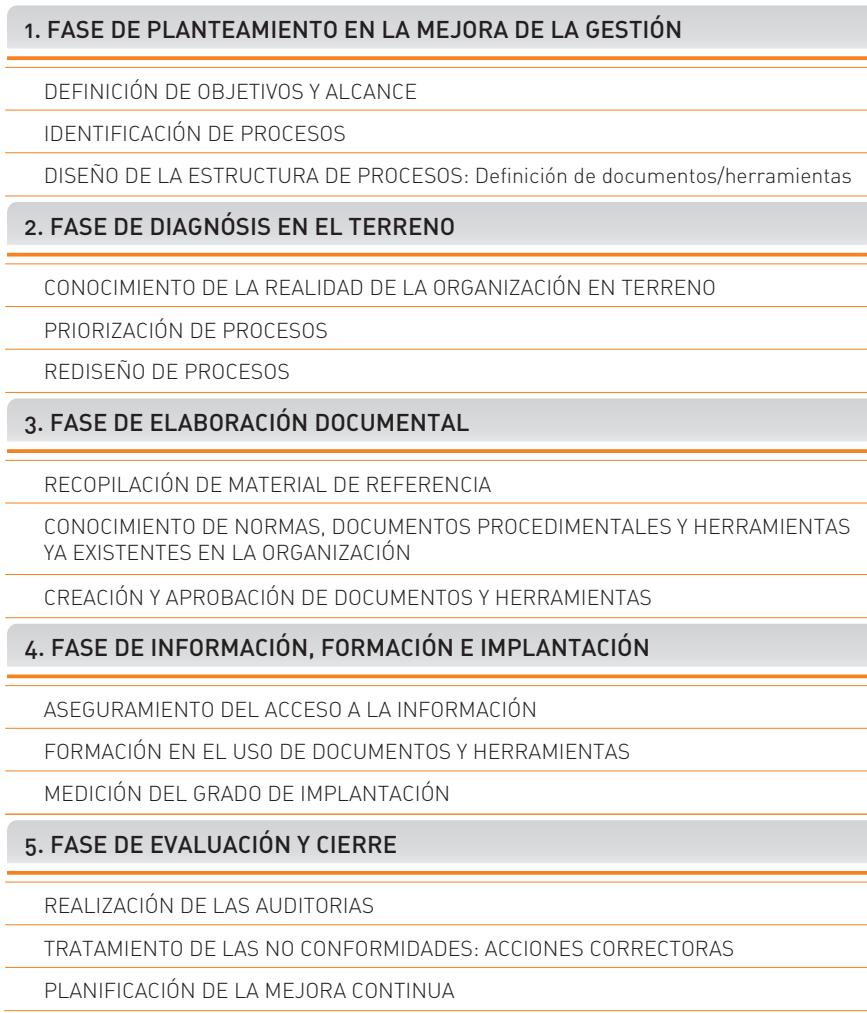
**Cuadro 4.1.** Formato de la herramienta para cada fase de mejora en la gestión.





# 5. Herramienta de mejora de la gestión

El proceso de diseño e implantación de sistemas de mejora de la gestión interna se ha dividido en fases tal como se muestra en la siguiente figura:



**Figura 5.1.** Fases del proceso de diseño e implantación de un sistema de mejora de la gestión y objetivos en cada una de las fases.

# 5.1. Fase 1: Planteamiento de la gestión

## Fase de mejora

## 1. Planteamiento de la gestión

### Descripción y objetivos principales

En esta fase se realiza el diseño teórico del proceso de mejora y se planifican las actividades necesarias para la elaboración e implantación del sistema de gestión.

- Recopilar material de referencia de otras organizaciones.
- Definir objetivos y alcance.
- Identificar los procesos a trabajar.
- Diseñar la estructura de los procesos: definición de documentos (Directrices, Procedimientos, Manuales, Instrucciones u otros) y herramientas (informáticas u otras) necesarias.

### Pasos a seguir

- 1 Consultar la documentación creada por otras organizaciones.
- 2 Apoyarse en la experiencia de otras organizaciones en temas relacionados con calidad.
- 3 Puesta en común e identificación de procesos necesarios para el adecuado funcionamiento la organización.
- 4 Establecer claramente, mediante reuniones con todas las partes implicadas, el alcance de la mejora de la gestión.
- 5 Seleccionar, del abanico general de procesos, los que se deben trabajar en base al alcance del proceso de mejora.
- 6 Determinar los documentos y herramientas necesarios relacionados con cada proceso.
- 7 Analizar y evaluar la estructura organizativa antes de detallar el modo de desarrollo e implantación del sistema (para este punto los Términos de Referencia y el organigrama son requisitos fundamentales).
- 8 Asignar a cada documento y herramienta sus recursos, planificando y programando

### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

- Disponer de la descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, y el organigrama de la organización tanto en sede como en terreno, antes de comenzar a diseñar el sistema de mejora, es una garantía de éxito de la mejora de la gestión.
- Asegurar la participación activa de la Dirección tanto en la definición de los objetivos y el alcance del proyecto como en la planificación del seguimiento del mismo.
- En general, no existe la cultura organizativa de la gestión por procesos, normalmente se mantienen las estructuras de gestión departamental tradicional. Por tanto, es fundamental que a lo largo del proyecto se incentive, se mejore y se asegure la adecuada comunicación y coordinación de todos los actores que estén involucrados en los procesos.

# 5.1. Fase 1: Planteamiento de la gestión

## Fase de mejora

## 1. Planteamiento de la gestión (cont.)

### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

- La falta de experiencia en la gestión por procesos provoca cierta rigidez organizativa a la hora de realizar tareas transversales, ya que pueden no estar claras las responsabilidades y funciones a estos niveles.
- Es muy importante asignar de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades de las personas implicadas en la ejecución del proyecto, se puede hacer una primera asignación aproximada en esta fase y detallarla en la fase de diagnóstico en el terreno. En concreto, se deben identificar funciones y responsabilidades de los coordinadores en país y en sede que corran el riesgo de solaparse durante la ejecución del proyecto.
- Una buena planificación y programación de actividades es clave para tener un buen control y seguimiento del proyecto.
- Antes de asignarlos debe hacerse una valoración exhaustiva de los recursos (humanos, materiales y de estructura) existentes tanto en sede como en terreno para no correr el riesgo de equivocarse al dimensionar el proyecto.
- Se puede comenzar con la asignación de recursos a un solo proceso que será la "prueba piloto" y dar plazos para la recopilación de la información de los documentos y herramientas necesarios. Ordenar dicha información para identificar carencias y excesos en la "prueba piloto" y a partir de esta experiencia desarrollar la estrategia de mejora para los procesos aún no documentados.
- Para la planificación y programación de la ejecución de los documentos y herramientas se propone documentación de control que puede ayudar a la recopilación de información y diseño de la estructura de los procesos.

### Documentos y formatos de apoyo

- Tabla de asignación de actividades, responsables y plazos a los documentos (Directrices, Procedimientos, Manuales u otros) y herramientas (informáticas u otras) necesarios para cada proceso.

Nombre proceso:

Última actualización:

Área responsable:

Documento/herramienta	Quién	Cuando	Estado	Observaciones
Documento/herramienta 1				
Documento/herramienta 2				
Documento/herramienta 3				
...				
Documento/herramienta n				

## 5.1. Fase 1: Planteamiento de la gestión

Fase de mejora

1. Planteamiento de la gestión (cont.)

### Documentos y formatos de apoyo (cont.)





En la columna “**Quién**” figurará el nombre del responsable de la elaboración del documento o herramienta correspondiente.

La columna “**Cuándo**” se rellenará con la fecha prevista para la que tiene que estar preparado el documento o herramienta.

La columna “**Estado**” recogerá la evolución del documento o herramienta en base a la siguiente leyenda:

Abreviaturas	Nombre Estado
P	Planificado - no iniciado
I	Inicial
M	Medio
A	Avanzado
F	Finalizado
AP	Aprobado

Además, para visualizar la prioridad del documento/herramienta se pueden colorear las filas en función de una tabla de colores

Colores	
	Prioritario en sede
	Prioritario en terreno
	Importante aún no planificado
	Otros



## 5.2. Fase 2: Diagnósis en el terreno

### Fase de mejora

### 2. Diagnósis en el terreno

#### Descripción y objetivos principales

La finalidad de esta fase es identificar las necesidades del terreno para adaptar los documentos y herramientas a la realidad de la organización, tanto en sede como en terreno.

- Conocer la realidad de la organización en terreno.
- Priorizar de forma consensuada entre sede y terreno los procesos.
- Rediseñar los procesos (si fuera necesario).

#### Pasos a seguir

- 1 Contactar con el terreno para reunirse con los responsables principales en terreno.
- 2 Priorizar y rediseñar los procesos a partir del diagnóstico y la recogida de información en terreno.
- 3 Contrastar con sede la propuesta de priorización y rediseño.
- 4 Matizar la asignación de funciones y responsabilidades de las personas implicadas en el proceso de mejora de la gestión que se propuso en la fase de planteamiento en base al nuevo diseño de la intervención.

#### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

- Conocer el funcionamiento de la organización en el país de intervención es un aspecto clave para poder adecuar el sistema a la realidad de la organización en el terreno.
- Conocer el funcionamiento de la organización en sede y la relación entre sede y terreno es fundamental para que el sistema mejore realmente la gestión interna.
- Normalmente, existen diferentes puntos de vista entre sede y terreno, desde sede se mantiene un enfoque más reflexivo en las decisiones mientras que desde el terreno se demanda más operatividad en las mismas.
- Se buscará llegar a un punto de compromiso entre ambos puntos de vista que evite una excesiva dilatación en el tiempo de toma de decisiones sin comprometer la validez de las mismas.
- Garantizar la comunicación entre sede y terreno y definir claramente un responsable que decida en último término cuando no haya consenso entre los distintos actores implicados en los documentos o herramientas.
- Si la asignación de recursos a los procesos en el planteamiento se sobredimensionó se puede renunciar en esta fase a algunos documentos y/o herramientas.
- Garantizar la participación de la Dirección en el seguimiento de las actividades realizadas en terreno.
- Realizar reuniones periódicas a nivel técnico y estratégico para seguimiento y adaptación de nuevas políticas y estrategias en el rediseño de procesos.

## 5.2. Fase 2: Diagnósis en el terreno

Fase de mejora

2. Diagnósis en el terreno (cont.)

### Documentos y formatos de apoyo

- Cuadro para priorización cualitativa y cuantitativa de procesos:

Proceso	Cuestión 1	Cuestión 2	Cuestión 3	Cuestión 4	Cuestión 5
Proceso 1					
Proceso 2					
Proceso 3					
...					
Proceso n					

Para el análisis cualitativo y cuantitativo de cada proceso se contesta en cada columna del cuadro de priorización y se puntúan las siguientes preguntas:

**Cuestión 1:**  Qu  nivel de importancia consideras que tiene este proceso para la adecuada gestión del proyecto/programa que coordinas? Punt a del 1 al 5 (menos importante – más importante).

**Cuestión 2:**  C mo consideras que funciona actualmente este proceso? Punt a del 1 al 5 (mal funcionamiento – excelente funcionamiento).

**Cuestión 3:** En tu opinión,  cu les son las tres acciones/medidas prioritarias para mejorar este proceso?

**Cuestión 4:** Evalúa la dificultad de implantación de cada una de estas medidas con los recursos actuales disponibles. Punt a del 1 al 5 (muy baja dificultad – muy alta dificultad).

**Cuestión 5:** Evalúa los recursos, tiempo y formación necesarios para llevar a cabo estas medidas. Punt a del 1 al 5 (pocos recursos – muchos recursos).

A partir de los resultados anteriores se rellena la tabla que sigue:

	Impacto	Dificultad	Urgencia
Proceso 1			
Proceso 2			
Proceso 3			
...			
Proceso n			

## 5.2. Fase 2: Diagnósis en el terreno

### Fase de mejora 2. Diagnósis en el terreno (cont.)

#### Documentos y formatos de apoyo (cont.)

De acuerdo con la puntuación media obtenida en la cuestión 1, se evalúa la **importancia** que tiene cada uno de los procesos en el contexto de la intervención.

De acuerdo con la puntuación media obtenida en la cuestión 2 se valora el **funcionamiento** actual del proceso, esto es, qué grado de madurez y de integración en la organización tiene dicho proceso.

De este modo, teniendo en cuenta la importancia y el estado de funcionamiento actual de cada proceso se obtiene cuál es el **impacto** del proceso en el desarrollo de las actividades del proyecto/programa.

Con la puntuación media obtenida de las cuestiones 4 y 5 se podrá conocer el **grado de dificultad** que se cree que va a suponer la elaboración de documentos/herramientas relacionados con el proceso que corresponda.

Finalmente, se tiene en cuenta la **urgencia o prioridad** con la que se cree habría de abordar la elaboración de documentos/herramientas estructurales de cada proceso.



## 5.3. Fase 3: Desarrollo documental

### Fase de mejora

### 3. Desarrollo documental

#### Descripción y objetivos principales

En esta fase se obtienen los documentos procedimentales y otras herramientas necesarias para la posterior implantación y seguimiento del sistema.

- Conocer normas internas y procedimientos ya existentes en la organización.
- Crear y aprobar documentos y herramientas necesarios para el adecuado funcionamiento de los procesos elegidos.

#### Pasos a seguir

- 1 Asegurar la creación de documentación (a parte de documentos/herramientas) con la asignación de actividades, recursos, responsables y plazos para el seguimiento del proceso de mejora.
- 2 Conocer y contemplar, si existen, las normas internas de la organización.
- 3 Recopilar y analizar la documentación referida a procesos existente en la organización para evitar duplicar información.
- 4 Elaboración de los documentos procedimentales y otras herramientas que sean necesarias.
- 5 Aprobación de los documentos y herramientas creados.

#### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

- Observar siempre la diversidad cultural, idiomática y de contexto a la hora de elaborar los documentos/herramientas para asegurar la validez de los mismos en terreno.
- Asegurar una fluida comunicación entre los implicados en terreno y las áreas en sede que correspondan.
- Flexibilizar al máximo el trabajo durante la elaboración de los documentos. Adaptar el ritmo de la elaboración documental al ritmo de la actividad cotidiana.
- La motivación y experiencia previa del personal en este tipo de procesos de implantación de procedimientos será una garantía de éxito.
- Los procesos y plazos de toma de decisiones y aprobación de documentos deben estar definidos.
- Exigir el compromiso con la calidad y las fechas de entrega de documentos.
- Creación, si no existen anteriormente, de órganos internos que dinamicen los procesos de aprobación de documentos.
- La documentación creada tiene que asegurar la gestión de los recursos (materiales, humanos, de formación) necesarios para el cumplimiento de lo recogido en los documentos/herramientas.



## 5.3. Fase 3: Desarrollo documental

Fase de mejora

3. Desarrollo documental (cont.)

### Documentos y formatos de apoyo

Funciones y actores implicados en la elaboración de documentos/herramientas.

**Coordinador:** elabora el documento/herramienta en coordinación con otros actores implicados a los que les pide consulta.

**Interlocutor terreno:** recibe la información relativa a la evolución del documento en terreno.

**Interlocutor sede:** recibe la información relativa a la evolución del documento en sede.

**Decisor:** toma las decisiones necesarias cuando no haya consenso entre los actores implicados.



## 5.4. Fase 4: Información, formación e implantación

### Fase de mejora

### 4. Información, formación e implantación

#### Descripción y objetivos principales

En esta fase se da a conocer la documentación y herramientas creadas y se forma al personal que usará dichos instrumentos:

- Asegurar el acceso a la información.
- Formar en el uso de documentos procedimentales y herramientas.
- Medir el grado de implantación.

#### Pasos a seguir

- 1 Publicar en un lugar accesible a quienes corresponda los documentos o herramientas creados.
- 2 Informar acerca de la publicación de los nuevos documentos.
- 3 Realizar reuniones de presentación de los documentos.
- 4 Realizar las formaciones generales y específicas que sean necesarias, tanto en sede como en terreno.
- 5 Tras un tiempo de asimilación del sistema, realizar las primeras evaluaciones tanto en sede como en terreno.

#### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

- Durante la implantación, el acceso a la información debe ser muy sencillo y hay que incentivar el uso del nuevo sistema hasta que quede asumida la forma de trabajo.
- Informar de la creación de un nuevo documento queda a cargo del responsable de área al que pertenece el mismo.
- La accesibilidad será mejor cuanto más estructurada esté la documentación, una forma sencilla es clasificarla por áreas responsables de los documentos.
- Los documentos/herramientas son responsabilidad de un área pero el proceso al que se refiere normalmente afectará a varias áreas de la organización. Por tanto, es fundamental tener en cuenta los flujos de información y comunicación necesarios entre las distintas figuras claves de cada proceso.
- Para vencer las barreras entre las distintas áreas será muy útil realizar reuniones de puesta en común de los nuevos documentos y herramientas generados.
- La formación debe proporcionarse tanto en sede como en terreno.
- Se impartirá formación a dos niveles: una más general sobre el funcionamiento del sistema para todo el personal de la organización y otra más específica para las personas implicadas en cada proceso.
- Se proporcionará formación en realización de auditorías si se van a llevar a cabo evaluaciones entre distintas áreas de la organización (auditorías cruzadas).

## 5.4. Fase 4: Información, formación e implantación

### Fase de mejora 4. Información, formación e implantación (cont.)

#### Documentos y formatos de apoyo

- Formato de tabla resumen de procedimientos elaborados.

Código	Revisión	Fecha de aprobación	documento/herramienta	ámbito aplicación	Estado	Autor	Departamento
XX_YY	Y.Z	dd-mm-aa	Nombre del documento/herramienta	Breve descripción del ámbito de aplicación del documento/herramienta	Publicado /en proceso/ anulado	Autor del proceso/herramienta	Nombre del área responsable del documento



## 5.5. Fase 5: Evaluación y cierre

### Fase de mejora

### 5. Evaluación y cierre

#### Descripción y objetivos principales

En esta última fase se llevan a cabo las auditorías de los documentos/herramientas implantados, obteniéndose las no conformidades que darán lugar a las acciones correctoras necesarias

- Realizar las auditorías planificadas.
- Detectar las no conformidades y definir las correspondientes acciones correctoras.
- Planificar la mejora del sistema implantado (revisión de los documentos y/o herramientas).

#### Pasos a seguir

- 1 Llevar a cabo las auditorías internas en sede y en terreno.
- 2 Extraer las conclusiones de la auditoría para identificar las no conformidades.
- 3 Analizar las no conformidades y definir las acciones correctoras que sean necesarias para corregir las desviaciones o incidentes.
- 4 Realizar el seguimiento de la puesta en práctica de las acciones correctoras propuestas.
- 5 Comprobar la eliminación de la no conformidad.
- 6 Revisar y rediseñar el sistema si procede.

#### Aspectos a tener en cuenta o a revisar

- Esta fase se apoya en la documentación creada dentro del sistema para la realización y seguimiento de las auditorías del sistema y el tratamiento de las no conformidades.
- Las inspecciones, auditorías u otras evaluaciones han de estar planificadas en la documentación generada en el sistema creado.
- Las auditorías, si son internas, se realizarán entre distintas áreas de la organización.
- Existirá personal de la organización formado para realizar las auditorías internas.
- Las auditorías deben realizarse tanto en sede como en terreno para poder asegurar el correcto funcionamiento del sistema creado.
- Existirán plazos y responsables que aseguren el seguimiento y eliminación de las no conformidades generadas en esta fase.
- El diseño del plan de mejora continua es el resultado de todo el proceso descrito y con él se tendrá la información necesaria para comenzar un nuevo ciclo que asegurará el mantenimiento de la adecuada gestión y organización interna que se ha logrado con la mejora.

## 5.5. Fase 5: Evaluación y cierre

Fase de mejora

5. Evaluación y cierre

(cont.)

### Documentos y formatos de apoyo

- Formato registro de auditoría.

Informe de Auditoría		Hoja 1 de 2
Área auditada		
Responsable del Área		
Equipo auditor		
Responsable auditoría		
Fecha de auditoría		
Descripción de la auditoría (finalidad y alcance)		
Documentación aplicable (listas de comprobación, registros, documentos procedimentales, herramientas, etc.)		
Cuestión 1. ¿...?  Criterios de valoración objetiva de la cuestión 1 (documentos, actas, registros, etc.)		
Cuestión 2. ¿...?  Criterios de valoración objetiva de la cuestión 2.		
... Cuestión n. ¿...?  Criterios de valoración objetiva de la cuestión n		

## 5.5. Fase 5: Evaluación y cierre

Fase de mejora

5. Evaluación y cierre

(cont.)

### Documentos y formatos de apoyo (cont.)

- Formato registro de auditoría (cont.).

Informe de Auditoría		Hoja 2 de 2	
Conclusiones de la auditoría			
No conformidades detectadas			
Acciones correctoras propuestas			
Revisado por			
Firma		Fecha	
Aprobado por			
Firma		Fecha	

# Anexo. Ejemplo de sistema de mejora de la gestión creado en ONGD concreta

Se incluye en este anexo la documentación y herramientas creadas y/o mejoradas del sistema de organización interna de una ONGD concreta. Se trata de proporcionar un ejemplo que ilustre los resultados obtenidos de la aplicación del modelo propuesto en esta guía.

El sistema de gestión mejorado ha sido el de Ingeniería Sin Fronteras Asociación para el Desarrollo (ISF ApD), de modo que la estructura documental que se presenta a continuación es específica de esta organización, para otros casos se obtendrán resultados diferentes, siempre adaptados a las necesidades particulares de cada ONGD.

Con el fin de justificar el modelo implantado en ISF ApD se resume a continuación su estructura organizativa:

Existen dos áreas finalistas:

- Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Estudios y Campañas.

Y cuatro áreas de apoyo transversales a las anteriores:

- Organización y Sistemas.
- Económico-Financiera.
- Recursos Humanos.
- Comunicación.

Se puede observar la representación gráfica de la estructura organizativa de ISF ApD en la siguiente figura:



# Anexo. Ejemplo de sistema de mejora de la gestión creado en ONGD concreta

La mejora del sistema de gestión de ISF ApD ha dado lugar a distintas Direcciones, Procedimientos, Manuales y herramientas informáticas que fueron identificados como necesarios en la fase de diagnóstico y más adelante desarrollados para el adecuado funcionamiento de las cuatro áreas transversales o de apoyo y de la organización interna en general. Se muestran a continuación, organizados por áreas, dichos documentos/herramientas y su función dentro del sistema.

Área	Documento/herramienta	Función
Organización y sistemas	POR_001_Procedimiento para la elaboración de documentos procedimentales.	El objeto de este procedimiento es definir los tipos de documentos, su estructura, formato y el ciclo a seguir por la documentación soporte de ISF ApD.
	POR_032_Procedimiento para auditorías internas y tratamiento de las no conformidades.	Es el documento que permitirá el seguimiento del funcionamiento del sistema creado. Apoyándose en él se realizarán las evaluaciones que correspondan, a partir de ellas se detectarán las no conformidades y como resultado se podrá diseñar el plan de mejora continua.
	POR_026_TZ_ISF TZ Logistics resources guidelines.	Se trata de la política de uso y mantenimiento de los recursos materiales que ISF ApD maneja en Tanzania.
Económico - Financiera	PEC_041_Procedimiento de gestión económica en países de intervención.	En él se detalla el modo en que se realiza el proceso de seguimiento de la ejecución presupuestaria, justificación económica a financiadores y cierre contable anual de los Programas y Oficinas que ISF ApD tiene en sus países de intervención.
	MEC_035_TZ_manual de contabilidad ISF ApD TANZANIA.	Recoge las normas para garantizar el proceso de contabilidad mensual. En este manual se explica detalladamente el funcionamiento de la herramienta de contabilidad que se ha creado.
	MEC_036_TZ_Accountability manual ISF ApD Tanzania.	Es la traducción al inglés del Manual de Contabilidad, esta versión está dirigida al personal nacional que trabaja con la herramienta contable en los países de intervención.
	Herramienta de contabilidad: tres tipos de ficheros con los que se realiza el proceso de contabilidad.	<b>Excel de contabilidad mensual.</b> Excel que comprende la relación de gastos y el cuadro mensual de tesorería de cada Programa.



# Anexo. Ejemplo de sistema de mejora de la gestión creado en ONGD concreta

Área	Documento/herramienta	Función
Económico - Financiera (cont.)	Herramienta de contabilidad: tres tipos de ficheros con los que se realiza el proceso de contabilidad.	<b>Visual Conta de contabilidad.</b> Asegura la correcta transferencia de los datos de contabilidad consolidados para el País desde las Oficinas País a la Sede de Madrid y permite el archivo y consulta de los datos económicos de toda la organización.
	Herramienta de contabilidad: tres tipos de ficheros con los que se realiza el proceso de contabilidad.	<b>Excel de seguimiento económico consolidado.</b> Excel Dinámico que permite el seguimiento económico de los Programas, ya que integra los datos económicos de todas las oficinas que ejecutan gastos de dichos Programas.
	MEC_040_Manual de Visual Conta.	Es un documento de consulta sobre manejo de Visual Conta para el personal de ISF ApD que participa en el proceso de contabilidad de la organización.
	PEC_042_Procedimiento de gestión de fondos en países.	Tiene por objeto sistematizar y dinamizar las operaciones relacionadas con la gestión de los fondos económicos de Programas en los países de intervención.
	PEC_043_Procedimiento interno de compras.	Establece el modo de trabajo en los procesos de compras no subvencionados por la UE y en las actividades complementarias a nivel interno en todos los procesos de compras de ISF ApD. Además recoge las normas de gestión de almacenes.
Recursos Humanos (Seguridad)	PEC_059_TZ_Procurement procedure EU ISF ApD Tanzania.	Establece el modo de trabajo en los procesos de compras subvencionados por la UE.
	PRH_048_Procedimiento de gestión de la seguridad integral.	Establece la operativa a seguir durante los procesos de gestión de la seguridad y la salud del personal de ISF ApD en el ámbito laboral, tanto en las sedes en España como en los diferentes países en los que la organización desarrolla su actividad. Su funcionamiento se apoya en los manuales de seguridad para auditorías internas y tratamiento de las no conformidades.
	MRH_044_TZ_Security manual for expatriates ISF ApD Tanzania.	La finalidad de este documento es minimizar el riesgo al que se expone el personal expatriado de ISF ApD durante su estancia en Tanzania. Este manual facilita las tareas de prevención y proporciona las medidas necesarias para luchar contra los riesgos en su origen, así como los procedimientos de actuación en caso de incidentes.

# Anexo. Ejemplo de sistema de mejora de la gestión creado en ONGD concreta

Área	Documento/herramienta	Función
Recursos Humanos (Seguridad) (cont.)	MRH_045_Manual de seguridad y salud en la oficina.	Manual de NO obligado cumplimiento. Este documento proporciona formación e información en materia de Prevención de Riesgos Laborales en la oficina al personal de ISF ApD, de modo que dichos trabajadores conozcan tanto los riesgos que entraña su puesto de trabajo como la forma de prevenirlos.
	MRH_046_TZ_Security manual for personal staff ISF ApD Tanzania.	La finalidad de este documento es minimizar el riesgo al que se expone el personal nacional de ISF ApD durante su jornada laboral. Este manual facilita las tareas de prevención y proporciona las medidas necesarias para luchar contra los riesgos en su origen, así como los procedimientos de actuación en caso de incidentes.
	MRH_047_Manual de primeros auxilios.	Manual de NO obligado cumplimiento. El objetivo de este manual es proporcionar una guía útil para que el personal no sanitario de ISF ApD tenga unos conocimientos mínimos de cómo actuar frente a una urgencia. Formando asimismo a todos los empleados en los posibles riesgos que existen y su prevención.
Recursos Humanos (Gestión del personal)	PRH_049_TZ_Welcome procedure ISF ApD in Tanzania.	Se definen en este procedimiento los elementos que deben tenerse en cuenta en todo el proceso de acogida con el fin de facilitar la integración de las personas contratadas en la organización. Este documento permite homogeneizar y sistematizar la información que las personas reciben en el momento de iniciar su relación laboral con ISF ApD.
	PRH_050_TZ_Recruitment procedure ISF ApD in Tanzania.	Con este documento se pretende sistematizar las acciones a realizar para la contratación de personal nacional en Tanzania y asegurar la transparencia en los procesos de selección.
	MRH_051_Manual para descripción de puestos ISF ApD.	Recoge las funciones y responsabilidades correspondientes a los puestos de trabajo de la organización, así como una explicación y definiciones acerca de la estructura organizativa de ISF ApD.
Comunicación	DCO_052_Directriz de visibilidad institucional ISF ApD.	Garantiza la adecuada identidad escrita y visual de la organización Ingeniería Sin Fronteras Asociación para el Desarrollo (ISF ApD) tanto en España como en los países donde la organización desarrolla sus actividades.
	PCO_058_TZ_Procedimiento de producción de material de comunicación de ISF ApD en Tanzania.	La finalidad de este documento es mejorar y optimizar la gestión del proceso de producción de material de comunicación de ISF ApD en Tanzania.



## Equipo de Trabajo

Por parte del GOCMA:

- José Ramón Cobo
- Bárbara Jiménez
- Julián Santos
- Isabel Ortiz
- Carlos Mataix

Por parte de ISF ApD:

- Alejandro Jiménez
- Itziar Rosado
- Nuria Casaldáliga

Proyecto Gráfico: Oh! Comunicación



POLITÉCNICA

