



Manual de Autoevaluación  
en Transparencia y  
Rendición de Cuentas para  
las Organizaciones de la  
Sociedad Civil (OSC)





Manual de Autoevaluación  
en Transparencia y  
Rendición de Cuentas para  
las Organizaciones de la  
Sociedad Civil (OSC)

---

# Manual de autoevaluación en transparencia y rendición de cuentas para organizaciones de la sociedad civil (OSC)

---

**Producido y publicado por:**



**Autor:** Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)

**Corrección de textos:** Carmen Tapia

**Diseño:** Juan S. Carcelén

**Citación:** Instituto de Comunicación y Desarrollo. *Manual de autoevaluación en transparencia y rendición de cuentas para organizaciones de la sociedad civil (OSC)*. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. Quito, Ecuador, 2014

Derechos reservados © 2014  
Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros propósitos no comerciales, siempre y cuando se mencione la fuente.

**Derechos de Autor:** QUI-046296

**ISBN –** 978-9942-933-08-9

**Disponible en:** [www.ceda.org.ec](http://www.ceda.org.ec)

Este documento ha sido desarrollado y publicado en el marco del proyecto 'Hacia una gobernabilidad transparente: Fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil', ejecutado por el Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA), bajo el apoyo financiero del National Endowment for Democracy.

Las opiniones expresadas en este documento son criterios del autor y no necesariamente reflejan el del National Endowment for Democracy.

## Tabla de Contenidos

---

1. Introducción .....	1
2. Ámbitos y estándares de la transparencia y rendición de cuentas .....	5
3. Descripción y utilización de la herramienta .....	8
4. Resultados y propuesta de mejoramiento .....	15

# I. Introducción

---



# I. Introducción

La autoevaluación de una organización permite, sobre todo para la propia organización, conocer cómo funciona y cómo se está trabajando, y obtener información sobre su situación actual, en este caso en concreto sobre la transparencia y la rendición de cuentas.

Partimos de una noción de transparencia y de transparencia activa que incorpora la rendición de cuentas y también conceptos de calidad de la gestión. La rendición de cuentas no es simplemente informar del uso de recursos financieros y presupuestarios, sino que es:

*...el proceso de dar cuenta del esfuerzo hecho en procura de los fines que se plantea la organización, aún cuando éstos no se alcancen.*

Se trata de ejercer la responsabilidad para responder ante diversos y distintos públicos por las decisiones e intervenciones que lleva adelante la organización, y, para asumir la responsabilidad de la rendición de cuentas. La transparencia es una herramienta vital y una forma de trabajar insoslayable, mediante la publicación de información sistematizada, actualizada, relevante para sus distintos públicos.

Definimos la autorregulación como el ejercicio voluntario de una organización o conjunto de organizaciones, sobre la base de la reflexión acerca de las propias prácticas, la autocrítica y la disposición al cambio. En ocasiones, es la organización en forma individual la que opta por la autorregulación, estableciendo por ejemplo su propio código de prácticas, sus procedimientos, derechos, responsabilidades y mecanismos de eventuales sanciones. Pero las redes y organizaciones de segundo grado y tercer grado juegan un papel central en la producción de mecanismos y procedimientos de autorregulación, bajo la forma de códigos de conducta, códigos de ética o cartas de principios, mecanismos de acreditación y de certificación.

Este ejercicio de autoevaluación, permitirá a través de un recorrido por los ámbitos de desarrollo institucional, estrechamente relacionados con la transparencia y la rendición de cuentas, identificar cuáles son aquellas áreas en las que la asociación o red debería mejorar o avanzar; con el objetivo de alcanzar los estándares propuestos.

## **II. Ámbitos y estándares de la transparencia y rendición de cuentas**

---



## II. Ámbitos y estándares de la transparencia y rendición de cuentas

Los ámbitos son las dimensiones principales del desarrollo institucional que están relacionadas con las prácticas de transparencia y rendición de cuentas. El **estándar** es una norma para evaluar el nivel alcanzado en determinado aspecto de esos ámbitos o dimensiones. Los estándares definidos en cada ámbito se concretan en indicadores. El **indicador** es el dato cualitativo o cuantitativo, que recogido en forma sistemática y consensuada, permite valorar determinada situación.

La operación apropiada de los estándares acordados requiere de indicadores precisos, mensurables y específicos, con sus respectivos medios de verificación y la forma concreta de comprobación de la situación. Cada indicador

tendrá una medición inicial (línea de base) y la visualización de los cambios realizados, para los que el diagnóstico efectuado en conjunto con cada organización es una pieza fundamental del proceso.

Para evaluar cada ámbito, se han definido **estándares de transparencia**, de **rendición de cuentas** y de **calidad de gestión**, que se concretan en **indicadores**, comprobables a través de diversas evidencias.

Importa resaltar en este punto, que la temática de trabajo de la organización, su situación y su experiencia, serán factores contextuales de importancia en la medición e interpretación de los indicadores identificados. Si bien algunos de los indicadores de transparencia pueden implicar, por ejemplo, obligatoriedad para su cumplimiento, otros indicadores que se refieren a la calidad del trabajo de las organizaciones pueden implicar el acuerdo sobre determinadas metas y la recomendación de medidas a tomar en determinado plazo, lo que se plasmará en el plan de mejoras a acordar con la organización.

**Cuadro I. Ámbitos y estándares de transparencia y rendición de cuentas**

Los ámbitos	Los estándares (metas a alcanzar)	
<b>Ámbito del gobierno interno</b> La organización, que se da a conocer ampliamente, trabaja de manera estratégica, define y actualiza su misión y visión, para lo cual procura involucrar a sus integrantes. Cuenta con órganos de dirección que velan por el cumplimiento de su misión y con órganos de control que monitorean la toma de decisiones.	<b>Identidad</b>	La organización se asegura de que sus datos de identificación, contacto y registro legal estén vigentes y accesibles para todas las personas.
	<b>Objetivos</b>	La organización cuenta con una misión y visión que son consensuadas por el personal y revisadas periódicamente, así como también lo son los estatutos que regulan su actuación.
	<b>Órganos de gobierno y de control</b>	La organización cuenta con un órgano directivo activo y mecanismos de control interno.
	<b>Líneas estratégicas y población objetivo</b>	Las líneas estratégicas de trabajo de la organización, y su población objetivo o destinatarios de sus acciones son coherentes con su misión.
<b>Ámbito de actividades y recursos</b> La organización es coherente con su misión en el desarrollo de programas y proyectos, procura ser transparente en el uso de los fondos y sus fuentes de financiamiento, gestiona sus recursos humanos remunerados y voluntarios en forma diáfana y busca articular con organizaciones pares y otros sectores de la sociedad.	<b>Programas y/o proyectos</b>	Los programas y proyectos de la organización responden a un Plan Estratégico y son conocidos por los integrantes de la organización, sus socios y están disponibles para el público en general.
	<b>Información financiera</b>	Las fuentes de financiamiento de la organización, sus ingresos y egresos anuales son difundidos dentro y fuera de la organización.
	<b>Recursos humanos</b>	Los recursos humanos ingresan a la organización y se gestionan de forma transparente. Asimismo, la organización da a conocer ampliamente su equipo de trabajo.
	<b>Participación en redes</b>	La organización es parte de redes y ámbitos de coordinación y difunde esta información entre sus interlocutores.
<b>Ámbito de prácticas de comunicación</b> La organización es transparente interna y externamente, dando a conocer sus acciones a través de diversos canales y estrategias de comunicación.	<b>Comunicación externa</b>	La organización cuenta con canales estables de comunicación interna y hacia afuera de la organización.
	<b>Comunicación interna</b>	La organización cuenta con mecanismos de comunicación interna.
	<b>Comunicación con los beneficiarios</b>	Existen canales de comunicación con la población beneficiaria.

Esta herramienta de autoevaluación, es un ejercicio de aprendizaje y mejoramiento, no está pensada para ser un ejercicio aislado o por única vez, sino que debe incorporarse a la dinámica institucional y convertirse en un ejercicio periódico.

### **III. Descripción y utilización de la herramienta**

---



## III. Descripción y utilización de la herramienta

La herramienta de autoevaluación se presenta en forma de planilla donde se consignan los estándares en cada uno de los ámbitos, los indicadores y ejemplos de medios de verificación y tres columnas a completar:

### A TENER EN CUENTA

Antes de comenzar el ejercicio de autoevaluación se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

- Conformar un equipo de evaluación con un mínimo de tres personas de la organización, preferentemente en roles diferentes (por ejemplo, una persona integrante del órgano directivo, una persona integrante de la dirección ejecutiva, una persona integrante del área de comunicación, una persona integrante del área de administración y finanzas, un voluntario o voluntaria).
- Nombrar una persona que sea el punto focal o de coordinación para este ejercicio de autoevaluación.
- Las personas que integren el equipo deben estar comprometidas con la tarea, dispuestas a asumir la responsabilidad y deben actuar con total sinceridad para que los resultados sean útiles.
- Es importante que las personas del equipo estén en condiciones de evaluar todos los ámbitos y cuenten con la debida información para ello.
- El equipo que lleve adelante el proceso debe disponer de un tiempo exclusivo para desarrollar el proceso de autoevaluación.

### LOS PASOS A SEGUIR para la aplicación de la herramienta de autoevaluación asistida

#### 1. Conformación y organización del equipo

Una vez que hayan sido elegidas las personas que integrarán el equipo de evaluación, se recomienda definir los roles o funciones, para optimizar su funcionamiento.



#### 2. Lectura y revisión completa del material

Es aconsejable leer el material en su totalidad y familiarizarse con él, antes de iniciar el proceso.

#### 3. Revisión de indicadores y búsqueda de evidencias

Una vez comprendido el alcance de cada ámbito, se deberán revisar los indicadores para buscar las evidencias. La evidencia es la prueba de que el indicador se cumple. En la planilla se sugieren algunas evidencias, pero el equipo puede aportar otras si considera que éstas se ajustan al indicador:

No basta con decir que “se hace o existe”, sino que hay demostrarlo con las evidencias reales. Éstas deben registrarse en la matriz e irse recopilando físicamente o de lo contrario indicar en detalle donde se encuentran dentro de la organización.



#### 4. Valoración

Luego de la lectura de las afirmaciones para cada estándar (indicadores) y de la búsqueda y revisión de las evidencias en cada caso, se deberá proceder a la valoración de cada uno de los indicadores. Para la valoración se utilizarán los siguientes códigos:

<b>1</b>	Se han registrado evidencias que prueban el cumplimiento <b>total</b> del indicador.
<b>0,5</b>	Se han registrado evidencias que prueban el cumplimiento <b>parcial</b> del indicador.
<b>0</b>	No se han encontrado evidencias.
<b>n/a</b>	Este código puede ser utilizado cuando se considera que determinado indicador no aplica a la organización. En este caso es necesario consignar por escrito en el área de comentarios la justificación de la decisión.

Las valoraciones de los indicadores, así como las evidencias recogidas para cada caso deben consignarse en la matriz en los casilleros correspondientes.



#### 5. Puesta en común

Una vez concluido el ejercicio de autoevaluación, es importante la puesta en común de los resultados a todos los integrantes de la organización, a fin de comprometer integralmente a todos y todas en la implementación del plan de mejora que se construya a partir de los resultados de la autoevaluación.

## I. ÁMBITO DE GOBIERNO INTERNO

La organización, que se da a conocer ampliamente, trabaja de manera estratégica y define y actualiza su misión y visión, para lo cual procura involucrar a sus integrantes. Cuenta con órganos de dirección que velan por el cumplimiento de su misión.

<b>Estándar 1: Identidad</b>				
La organización se asegura que sus datos de identificación, contacto y registro legal estén vigentes y accesibles para todas las personas.				
Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
El nombre de la organización y los datos de localización y de su personería jurídica, así como de autoridades son accesibles para el público en general.	Página web, materiales de presentación, documentación oficial, folletos.			
La fecha de creación figura en lugares visibles para el público en general.	Página web, materiales de presentación, folletos.			

<b>Estándar 2: Objetivos</b>				
La organización cuenta con una misión y visión que son consensuadas por el personal y que son revisadas periódicamente, así como también lo son los estatutos que regulan su actuación.				
Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
Existe un documento oficial que recoge la misión de la organización.	Existe el documento. Acta o registro.			
La definición de la misión ha sido consensuada por el personal de la organización.	Documento registra que el 75% de personal (mínimo) participa en el proceso.			
Cada cinco años se realiza <b>revisión / actualización de la misión.</b>	Registro de proceso de revisión o actualización. Documento actualizado.			
Existe un documento oficial que define la visión.	Existe el documento.			
La definición de la visión ha sido consensuada por el personal.	Documento registra que el 75% del personal (mínimo) o socios de la red participa en el proceso.			
Cada cinco años se realiza <b>revisión / actualización de la visión.</b>	Registro proceso revisión / actualización. Documento actualizado.			
La organización tiene estatutos, que fijan los objetivos, la forma de gobierno interno.	Documento oficial de los estatutos.			

**Estándar 3: Órganos de gobierno y control**

La organización cuenta con un órgano directivo activo, así como órganos o mecanismos de control interno (según acuerdos internos y normativa vigente).

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
Existe un Directorio o Consejo Directivo <b>activo</b> , electo democrática y periódicamente, según estatutos. Vela por cumplimiento de misión y líneas estratégicas.	Actas de elecciones, memorándums de acuerdos, otros documentos.			
El Directorio o Consejo Directivo <b>conoce la situación legal y financiera</b> de la organización y da su respaldo.	Documentos legales y balances y su aprobación en actas por el Directorio.			
Si existe una <b>Dirección Ejecutiva, sus integrantes</b> son seleccionados por el Directorio o Consejo Directivo.	Documento de selección y criterios de acompañamiento.			
La organización cuenta con <b>organigrama institucional</b> , roles discriminados y definición de áreas de trabajo (o programas), incluyendo órganos o mecanismos de control interno.	Documentos de organigrama institucional, roles institucionales y áreas de trabajo.			
Los <b>nombres de Presidente(a), Dirección Ejecutiva</b> y otras autoridades son de acceso público.	Página web, otros materiales.			

**Estándar 4: Líneas estratégicas y población objetivo**

Las líneas estratégicas del trabajo de la organización, y su población objetivo o destinatarios de sus acciones tienen coherencia con su misión.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
Existe un <b>Plan Estratégico</b> de la organización para un período de dos a tres años.	Documento/acta.			
El Plan Estratégico es <b>coherente con la misión y visión</b> de la organización. El Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva funcionan con base en ese Plan.	Documento de Plan Estratégico recoge las líneas de la misión y la visión / documentos de funcionamiento de organismos.			
Los <b>campos de acción y los beneficiarios</b> de los programas de la organización tienen coherencia con su misión.	Los documentos de planificación de actividades de la organización (en sus diferentes áreas).			

## 2. ÁMBITO DE ACTIVIDADES Y RECURSOS

La organización es coherente con su misión en el desarrollo de programas y proyectos, procura ser transparente en el uso de los fondos y sus fuentes de financiamiento, gestiona sus recursos humanos remunerados y voluntarios en forma transparente y busca articular con organizaciones pares y otros sectores de la sociedad.

### Estándar 5: Programas y proyectos

Los programas y proyectos de la organización responden a un Plan Estratégico, son conocidos por los integrantes de la organización y están disponibles al público en general.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
Programas y proyectos se enmarcan en Plan Estratégico coherente con misión y visión.	Documentos de planificación.			
Los programas y proyectos son <b>conocidos por los integrantes</b> de la organización.	Documento que registra que 75% del personal (mínimo) participa en el proceso.			
Los programas y proyectos son y <b>consensuados</b> por integrantes de la organización.	Actas de asambleas, reuniones, etc.			
La información de los proyectos (objetivos, fondos, resultados, beneficiarios) está a <b>disposición de los integrantes de la organización y del público</b> en general.	Página web, memoria anual, folletos, otros materiales.			
La organización elabora una <b>memoria anual</b> que es ampliamente difundida.	Documento de la memoria anual.			

### Estándar 6: Información financiera

Las fuentes de financiamiento de la organización, sus ingresos y egresos anuales, son difundidos dentro y fuera de la organización.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
El <b>presupuesto anual se elabora en consulta</b> con integrantes de la organización y es aprobado por el Directorio.	Registro de las consultas y actas.			
Se llevan adelante <b>evaluaciones periódicas</b> para el seguimiento y eventuales ajustes al presupuesto.	Evaluaciones, actas, etc.			
El <b>personal conoce</b> el presupuesto de la organización.	Registro de modo de comunicación.			
Las fuentes de financiamiento son <b>conocidas por personal y socios y están disponibles al público</b> en general.	Página web, memorias anuales, folletos, otros materiales de difusión.			
La organización cumple con los <b>requisitos legales y contables</b> que le son exigidos.	Documentación.			
Se realiza un <b>balance financiero anual</b> .	Documento del balance.			

La Asamblea de socios aprueba el <b>balance anual</b> .	Acta.			
El balance anual está <b>disponible al público en general</b> .	Página web, publicación del balance.			
La organización cuenta con más de <b>tres fuentes distintas de ingresos</b> .	Documentos, actas, proyectos.			INDICADOR OPTATIVO
La organización tiene <b>auditoría externa</b> .	Documentos.			INDICADOR OPTATIVO

### Estándar 7: Recursos Humanos

Los recursos humanos ingresan a la organización y se gestionan de forma transparente. Asimismo la organización da a conocer ampliamente su equipo de trabajo.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
La organización tiene <b>criterios establecidos</b> por escrito para selección de personal.	Documentación de criterios de selección.			
La incorporación del personal es <b>definida por más de una persona</b> .	Documentos, actas, etc.			
El personal de la organización es <b>evaluado anualmente</b> .	Documentos, informes evaluaciones, etc.			
<b>Se realizan reuniones informativas periódicas</b> del equipo de trabajo, los voluntarios y la dirección.	Memorias de las reuniones y actas de las reuniones realizadas en el último año.			
La información sobre el personal remunerado y voluntario de la organización está <b>disponible al público</b> .	Página web, memorias, folletos, materiales de difusión.			
La organización cuenta con <b>una política de incorporación</b> de voluntarios.	Documento que registra la política de incorporación de voluntarios.			SOLAMENTE SI LA ORGANIZACIÓN TIENE VOLUNTARIOS

### Estándar 8: Trabajo en red

Se trabaja en red activamente con organizaciones pares y se informa ampliamente del trabajo al público en general.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
La información de las redes en que participa la organización (nivel nacional o internacional) está a <b>disposición del público en general</b> .	Página web, información en la web, folletos, otros materiales.			
La <b>organización trabaja activamente en la red</b> (forma parte del Directorio o Consejo Directivo, Comisiones de trabajo o la representa en otros espacios).	Documentos, actas y otros registros.			INDICADOR OPTATIVO
La <b>organización informa regularmente</b> a la red de sus actividades.	Comunicaciones a la red.			

### 3. ÁMBITO DE PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

La organización es transparente interna y externamente, dando a conocer sus acciones a través de diversos canales y estrategias de comunicación, y presta especial atención a la incorporación de la voz de los beneficiarios de su trabajo e involucrados en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de sus proyectos y programas.

#### Estándar 9: Comunicación externa e interna

La organización tiene canales estables de comunicación interna y hacia afuera y esos canales son bidireccionales con sus beneficiarios.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
La organización difunde objetivos y acciones con diversas <b>herramientas de comunicación</b> .	Folletos, boletines, blogs, videos, publicaciones, etc.			
La organización cuenta con un <b>sitio web</b> que actualiza por lo menos una vez al mes.	Sitio web.			
La organización cuenta con una <b>política o estrategia de comunicación</b> documentada.	Documento de política o estrategia de comunicación.			
La organización tiene <b>herramientas de comunicación</b> específicas al interior del equipo de trabajo.	Envío periódico de mails con novedades, boletines internos, afiches en cartelera.			
La organización tiene <b>canales de comunicación</b> con sus socios.	Envío periódico de mails con novedades, boletines internos.			
Cuenta con <b>apoyo estable o asesoramiento</b> de especialistas en comunicación.	Nombre de los especialistas y forma de relacionamiento.			INDICADOR OPTATIVO

#### Estándar 10: Comunicación con los beneficiarios

Existen canales de comunicación con la población beneficiaria, se escucha y tiene en consideración su voz, necesidades y opiniones.

Indicador	Ejemplos de posibles evidencias	Registro de evidencia	Valor	Comentarios
La organización comparte información institucional y los resultados de su trabajo con la <b>población beneficiaria</b> .	Actas de reuniones, materiales impresos.			
Existen prácticas para asegurar que procesos de planificación <b>consideren los intereses y necesidades</b> de la población objetivo, y de los involucrados y beneficiarios.	Encuestas, diagnósticos, proyectos, actas de reuniones de últimos dos años dan cuenta de la voz de la población objetivo.			
Se evalúan los niveles de satisfacción de la población beneficiaria y se tienen en cuenta en la planificación.	Documentos, encuestas, informes en los últimos dos años.			

## **IV. Resultados y propuestas de mejoras**

---



## IV. Resultados y propuesta de mejora

Los resultados de esta autoevaluación permitirán visualizar en cuáles áreas está más fuerte la organización y en cuáles sería necesario fortalecerse. A partir de los resultados de este ejercicio, la organización podrá definir un plan de mejoras para reforzar su transparencia y la rendición de cuentas.

El plan de mejoras analiza la autoevaluación de forma crítica y recomienda acciones para corregir las debilidades detectadas, con base en las fortalezas de la organización. La organización establecerá su plan de mejoras de acuerdo a sus prioridades, recursos y capacidades institucionales.

Un esquema preliminar de un plan de mejoras que surja del autodiagnóstico institucional deberá contener tanto elementos clave en torno a los resultados del ejercicio de autoevaluación, así como las medidas a emprender para abordar los problemas detectados y potenciar a su vez los aspectos positivos. El plan de mejoras entonces debería incorporar:

- Análisis de los resultados de la autoevaluación
- Selección de las áreas y acciones de mejora
- Planificación para su implementación
- Medidas de seguimiento
- Planificación

Las acciones de mejora deben a su vez ser evaluadas por lo menos a la luz de tres importantes criterios de priorización, concretamente su viabilidad, el impacto que pueden tener en la transparencia y rendición de cuentas institucional y el plazo en el que podrán lograrse. La viabilidad se contrapesa en relación a los recursos necesarios para llevar adelante la acción (recursos humanos, financieros, materiales o de tiempo), y se puede tener una tabla de calificación que vaya desde la no viabilidad hasta su consideración como una acción fácil de implementar.

Determinadas acciones de mejora pueden suponer un esfuerzo relativamente pequeño y la acción puede realizarse a muy corto plazo, mientras que hay otras acciones que implican a su vez otros cambios que requieren un mayor tiempo para su implementación y un esfuerzo muy grande por parte de la organización. Es importante ser muy realistas al evaluar cualquiera de las tres variables que proponemos.

A su vez, dependerá de la situación en que esté la organización, que algunas áreas de mejora sean de un mayor o menor impacto para la organización, variable que también deberá valorarse al planificar medidas para emprender las acciones de mejora.

La suma de las puntuaciones para cada factor dará como resultado una puntuación total que servirá como orientación para identificar las acciones prioritarias. Aquellas con mayor puntuación serán las prioritarias.

En la tabla siguiente presentamos una posible puntuación a adjudicar para distintos niveles de viabilidad, plazo o impacto de la acción, que va entre 1 y 4 puntos. Cada propuesta de acción de mejora puede ser evaluada en relación con las tres variables presentadas y aquellas acciones que recojan el mayor puntaje, serán prioritarias.

**Cuadro 4. Variables a considerar en un plan de mejoras**

Valor	Plazo	Impacto	Viabilidad
1	Largo plazo	Ningún impacto	No es viable
2	Medio plazo	Poco impacto	Muy difícil de realizar
3	Corto plazo	Mediano impacto	Es posible con esfuerzo
4	Inmediato	Mucho impacto	Es fácil de implementar

Una vez definidas las acciones de mayor prioridad, es importante incorporarlas en la planificación institucional, establecer responsabilidades y otorgar a cada acción los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios, así como ubicar la acción o acciones en una línea de tiempo.

**Cuadro 5. Ejemplo de priorización en un plan de mejoras**

Acciones de mejora prioritarias	Responsable	Plazo de ejecución	Recursos necesarios
Acción A	Persona responsable	Fecha, mes	¿Cuáles?
Acción B	Persona responsable	Fecha, mes	¿Cuáles?
...			



ISBN 978-9942-933-08-9



9 789942 933089