



ESCUELA DE POSGRADOS
MAESTRÍA DE GERENCIA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA
APLICACIÓN EMPRESARIAL CRM, QUE MIDA EL IMPACTO DE LOS
SERVICIOS PRESTADOS POR LA FUNDACIÓN CRISFE

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Magister en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de
la Información

Profesor Guía
Ing. Jaime Vinuesa Trujillo, MBA

Autor
Fabián Geovanni Pazmiño Ubidia

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Jaime Augusto Vinuesa Trujillo

Ingeniero, MBA

CI: 171602850-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Fabián Geovanni Pazmiño Ubidia

CI: 170853741-8

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios que me da todo lo que necesito.

A Daniela, por su apoyo incondicional.

A mis hijos Alejandro y Luciana, por su energía que no dejó de motivarme.

A mis padres y hermanas que me inspiran y guían.

A CREDIFE por apoyarme durante mis estudios de maestría, especialmente a Juan Carlos y Paul que son un ejemplo de líderes.

A la Fundación CRISFE, en especial a Santiago, por su colaboración en este trabajo de titulación.

Y a Jaime Vinueza por su apoyo en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Daniela, Alejandro y Luciana.
Por darme fuerzas para ser mejor.

RESUMEN

Los sistemas CRM (Customer Relationship Management) tradicionalmente han sido utilizados para automatizar los procesos de empresas comerciales: Ventas, Marketing y Servicio al cliente. Sin embargo pueden ser utilizados en otras industrias y para automatizar otros procesos.

Se propone que la Fundación CRISFE, una organización sin fines de lucro que busca mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, utilice un sistema CoRM (Constituent Relationship Management) para centralizar la información de todos sus constituyentes (beneficiarios de los proyectos sociales, donantes, voluntarios, socios y los mismos empleados de la Fundación) y de las interacciones que mantiene la Fundación con cada uno de estos actores. Especialmente para la gestión de los beneficiarios, se propone integrar el sistema CoRM al proceso de evaluación y medición de los indicadores de impacto socio económico, que se realizan antes y después de la prestación de los servicios de la Fundación.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual de CRISFE: su estrategia, sus procesos, su tecnología, sus proyectos y sus constituyentes, especialmente su metodología para medir y evaluar el impacto positivo de la Fundación en la calidad de vida de sus beneficiarios. También se midió el grado de alistamiento de CRISFE para implementar una aplicación empresarial CoRM, en relación a seis dimensiones: Estrategia de CoRM, Cultura corporativa, Gestión del cambio, Interactividad y conocimiento del constituyente, Alistamiento tecnológico y Estructura del negocio.

Se realizó una investigación de los sistemas CRM disponibles en el mercado y de los casos de implementación de soluciones CoRM para organizaciones sin fines de lucro.

Finalmente, se preparó una propuesta para implementar el sistema CoRM en la Fundación CRISFE, empezando por la definición de la visión y estrategia del proyecto, dividiendo al proyecto en fases, hasta elaborar la plantilla de costo total de propiedad y los términos de referencia base para realizar la contratación para implementar el CoRM.

ABSTRACT

Customer Relationship Management systems (CRM) have traditionally been used to automate the processes of commercial enterprises: Sales, Marketing and Customer Service. However they can be used in other industries and in order to automate other processes.

It is proposed that the CRISFE Foundation, a nonprofit organization that seeks to improve the Ecuadorians quality of life, to use a CoRM (Constituent Relationship Management) system to centralize all its constituents (beneficiaries of social projects, donors, volunteers, partners and the employees of the Foundation) and the interactions with each of these actors. Especially for beneficiary management, it is proposed to integrate the CoRM system to the process of evaluation and measurement of indicators of socio economic impact, which is done before and after the Foundation services provision.

A diagnosis of the current situation of CRISFE was performed: its strategy, processes, technology, projects, their constituents, and its methodology for measuring and evaluating the positive influence that CRISFE has had in the quality of life for its beneficiaries. The degree of readiness to implement a CoRM business application for CRISFE was also measured, relating to six dimensions: CoRM strategy, corporate culture, change management, Interactivity and constituent knowledge, technological readiness and the business structure.

An investigation was conducted of CRM systems available on the market and cases of implementing CoRM solutions for nonprofit organizations.

Finally, a proposal was prepared to implement a CoRM system in CRISFE Foundation starting with vision and strategy definition of the project dividing into phases, developing the total cost of ownership (TCO) template and the draft of the reference terms for hiring a contractor to implement the CoRM.

ÍNDICE

1. Capítulo I. Introducción	1
1.1 Acerca de CRISFE	1
1.1.1 Historia	1
1.1.2 Proyectos	1
1.1.3 Proyección.....	2
1.2 Acerca de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM)	3
1.2.1 Modelo de gestión de relaciones de clientes (CRM)	5
1.2.2 CRM como un sistema	6
1.2.3 CRM como un servicio	10
1.2.4 CRM como una estrategia.....	11
1.2.5 Metodología para implementar CRM.....	12
1.3 Acerca de los modelos genéricos de evaluación de impacto para organizaciones no gubernamentales (ONG)	14
2. Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual en CRISFE	18
2.1 Marco estratégico.....	18
2.2 Actores y sus relaciones.....	19
2.2.1 Donantes	19
2.2.2 Socios	19
2.2.3 Beneficiarios.....	21
2.2.4 Voluntarios	22
2.3 Mapa de procesos.....	24
2.3.1 Procesos gobernantes	24
2.3.1.1 Planificación y Evaluación del Desempeño Organizacional	24
2.3.2 Procesos de valor.....	25

2.3.2.1	Análisis y Diseño de Programas.....	25
2.3.2.2	Gestión de Recursos	25
2.3.2.3	Gestión de Proyectos	26
2.3.2.4	Gestión de Donaciones	26
2.3.2.5	Gestión de Conocimiento	26
2.3.3	Procesos de soporte	27
2.3.3.1	Gestión Financiera	27
2.3.3.2	Gestión Administrativa.....	27
2.3.3.3	Administración Tecnológica.....	27
2.4	Estructura organizacional	28
2.5	Tecnología	29
2.5.1	Sistemas de información	29
2.5.2	Modelo de datos.....	30
2.6	Metodología para la medición de impacto y seguimiento de los beneficiarios.	31
2.6.1	Seguimiento individual	31
2.6.2	Seguimiento grupal	32
3.	Capítulo III. Situación deseada	34
3.1	Problemática actual para seguimiento a beneficiarios.....	34
3.2	Otras oportunidades de implementación de CoRM en CRISFE.....	35
3.3	Evaluación de alistamiento de CRISFE para implementar un CoRM	36
3.3.1	Dimensión 1. Estrategia de CoRM	38
3.3.2	Dimensión 2. Cultura corporativa	40
3.3.3	Dimensión 3. Gestión del cambio.....	42
3.3.4	Dimensión 4. Interactividad y conocimiento del constituyente.	44
3.3.5	Dimensión 5. Alistamiento tecnológico.....	46
3.3.6	Dimensión 6. Estructura del negocio.....	48

3.3.7	Resultados de la evaluación.....	50
3.4	Análisis de brechas	51
4.	Capítulo IV. Análisis técnico.....	53
4.1	Aplicaciones CRM disponibles en el mercado.....	53
4.2	Análisis comparativo de software CoRM	54
4.3	Uso de sistemas CoRM en organizaciones sin fines de lucro	58
4.3.1	Recaudación de fondos.....	59
4.3.2	Participación con la comunidad.....	60
4.3.3	Impacto organizacional	60
4.4	Casos de éxito y lecciones aprendidas.....	61
5.	Capítulo V. Propuesta de implementación	63
5.1	Visión y estrategia de implementación	63
5.2	Propuesta de procesos redefinidos	64
5.3	Modelo de datos y relaciones sugerido	68
5.4	Plan de mediano plazo para implementación	70
5.5	Gestión del cambio organizacional.....	71
5.6	Estructura del equipo de trabajo.....	72
5.7	Plan de comunicación	75
5.8	Costo total de propiedad	76
5.9	Términos de referencia base para solicitar propuestas de implementación de CoRM	77
	CONCLUSIONES	79
	RECOMENDACIONES.....	80
	REFERENCIAS	81
	ANEXOS.....	88

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Cadena causal de impacto social.....	14
<i>Figura 2.</i> Mapa de procesos CRISFE e impacto en implementación de CoRM.....	24
<i>Figura 3.</i> Organigrama de CRISFE e impacto en implementación de CoRM.....	29
<i>Figura 4.</i> Modelo de datos básico de CRISFE	31
<i>Figura 5.</i> Dimensiones de alistamiento de e-CRM	37
<i>Figura 6.</i> Estrategia de CoRM: Sub-dimensiones e indicadores	38
<i>Figura 7.</i> Cultura corporativa: Sub-dimensiones e indicadores	40
<i>Figura 8.</i> Gestión del cambio: Sub-dimensiones e indicadores.....	42
<i>Figura 9.</i> Interactividad y conocimiento del constituyente: Sub-dimensiones e indicadores.....	44
<i>Figura 10.</i> Alistamiento tecnológico: Sub-dimensiones e indicadores.....	46
<i>Figura 11.</i> Estructura del negocio: Sub-dimensiones e indicadores.....	48
<i>Figura 12.</i> Alistamiento por dimensión, para implementar CoRM en CRISFE.....	50
<i>Figura 13.</i> Traducción de conceptos estándar de CRM a CoRM para una ONG.....	59
<i>Figura 14.</i> Mapa de procesos de CRISFE orientado a los constituyentes	68
<i>Figura 15.</i> Modelo de datos y relaciones.....	69
<i>Figura 16.</i> Organigrama del equipo ampliado del proyecto CoRM.....	75
<i>Figura 17.</i> Flujo de caja de inversión (en miles de dólares)	77

Lista de tablas

Tabla 1. Posibles usos de XRM	4
Tabla 2. Ejemplo de efectos netos de participantes de un programa de Banca Comunal	16
Tabla 3. Evolución del número de beneficiarios de programas ejecutados por Fundación CRISFÉ.....	21
Tabla 4. Evolución del número de voluntarios en programas ejecutados por Fundación CRISFÉ	23
Tabla 5. Sistemas de Información de CRISFE	30
Tabla 6. Estrategia de CoRM: Encuesta	39
Tabla 7. Cultura corporativa: Encuesta	41
Tabla 8. Gestión del cambio: Encuesta.....	43
Tabla 9. Interactividad y conocimiento del constituyente: Encuesta.....	45
Tabla 10. Alistamiento tecnológico: Encuesta	47
Tabla 11. Estructura del negocio: Encuesta	49
Tabla 12. Sistemas CRM en el mercado y utilizados en ONGs	53
Tabla 13. Comparación de sistemas CoRM por tipo de instalación	54
Tabla 14. Comparación de sistemas CoRM por funcionalidades	55
Tabla 15. Comparación de sistemas CoRM por capacidades móviles.....	55
Tabla 16. Presencia en Ecuador y América Latina.....	56
Tabla 17. Precios de sistemas CoRM	57
Tabla 18. Comparación de sistemas CoRM por características indispensables para CRISFE	58
Tabla 19. Procesos orientados al constituyente	65
Tabla 20. Fases de implementación.....	70

1. Capítulo I. Introducción

1.1 Acerca de CRISFE

1.1.1 Historia

La Fundación CRISFÉ fue fundada el año 1994 como una organización sin fines de lucro. Su principal meta es el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos y el desarrollo integral del ser humano. Y su principal eje de acción es impulsar una educación de mayor calidad (Banco Pichincha, 2009) en las comunidades urbano-marginales y rurales del Ecuador, ya que la educación de calidad se considera clave para combatir a la pobreza estructural.

Varios de sus proyectos son ejecutados en conjunto con empresas del grupo como Credi Fe, Banco Pichincha y Diners Club del Ecuador. También se apoyan en la participación voluntaria de colaboradores de estas empresas.

1.1.2 Proyectos

La Fundación CRISFÉ ha ejecutado varios proyectos en los últimos años, dentro de los siguientes programas (CRISFÉ, 2013):

1. Arte y Cultura.
2. Cooperación para el desarrollo.
3. Educación.
4. Emprendimiento.
5. Gestión social.
6. Voluntariado.

Los proyectos que destacan son (CRISFÉ, 2012, págs. 5-6):

- **Súbete al Tren – Retoma tus estudios.-** Busca que jóvenes que desertaron sus estudios regresen a las aulas y completen su bachillerato a través de estudios virtuales (por internet) o de manera presencial. Se apalanca en el proyecto de voluntariado Mentorfe en donde colaboradores del Grupo motivan a los estudiantes para que no deserten nuevamente. En el 2011 tuvo más de 12.000 postulantes, 2.549 becarios y se graduaron 105 bachilleres.

- Faros del Saber Ciudadano.- Red de telecentros comunitarios que buscan democratizar el acceso hacia las nuevas tecnologías para las personas de comunidades rurales y urbano-marginales de menos de 2.500 habitantes. El programa se ejecuta desde el 2005 y benefició a más de 20.000 personas en el año 2011.
- Emprendefe.- Es un concurso anual orientado a emprendedores, que en el 2011 incluyó más de 1.100 becas de estudio y asesoría para elaborar planes de negocio.
- Educación financiera.- A través de juegos en línea como “Mis Finanzas Seguras” que educa sobre cómo protegerse de delincuentes bancarios y “Fútbol Financiero”, que enseña cómo manejar mejor el dinero y las finanzas personales.

1.1.3 Proyección

La Fundación CRISFÉ busca mantener y expandir la cobertura de sus programas, implementando un modelo de desarrollo integral sustentable. Esto significa que los beneficiarios de los proyectos generen un sentido de compromiso para desarrollar sus capacidades y alcanzar sus planes y metas de superación.

Adicionalmente desea mejorar el seguimiento a sus proyectos en el largo plazo y tener la capacidad de evaluar el impacto que han tenido en la calidad de vida de los beneficiarios de la Fundación, principalmente a los emprendedores que recibieron servicios de educación financiera. Este seguimiento se realizará a través del levantamiento de una ficha socio económica antes de entregar las prestaciones a los diferentes beneficiarios, para levantar una línea base y se volverá a levantar en diferentes periodos después de realizada la prestación, para comparar la evolución en la calidad de vida. También se busca tener una base común de las prestaciones y beneficiarios de todos los proyectos, para identificar a aquellas personas que han sido beneficiarios de más de un solo proyecto. Esta información ayudará a la Fundación a identificar alternativas para mejorar los proyectos que ejecuta.

1.2 Acerca de *Customer Relationship Management* (CRM)

Existen múltiples definiciones de CRM, algunas desde el punto de vista tecnológico únicamente y otras desde el punto de vista de un enfoque empresarial.

Chen y Popovich presentan la siguiente descripción:

“La gestión de relaciones de clientes (CRM) es un modelo de negocio centrado en el cliente y a nivel de toda la empresa, que debe ser construido alrededor del cliente. Es un esfuerzo continuo que requiere rediseñar los procesos centrales del negocio, empezando por la perspectiva del cliente e involucrando la retroalimentación del cliente” (Chen & Popovich, 2003).

La consultora internacional Gartner, define al CRM desde el punto de vista de un sistema informático:

“El software direccionado a los procesos de negocio para la gestión del ciclo de vida de los clientes y que provee funcionalidades a las empresas para venta, marketing y servicio al cliente (incluyendo los *call centers* y los *contact centers*) a través de componentes colaborativos, operacionales y analíticos”. (Gartner, 2013)

Aunque la mayoría de definiciones están centradas en el relacionamiento con el cliente, existe una nueva tendencia de emplear los principios de CRM para gestionar el relacionamiento con una mayor cantidad de actores; Laney lo llama *Extended Relationship Management* (XRM) (Laney, 2001). El concepto de XRM incluye el relacionamiento con todos los aliados principales del negocio, como son socios, empleados, clientes y proveedores, y también con aliados secundarios como gobiernos (locales, centrales e internacionales), la comunidad, organizaciones de la industria, inversores e incluso competidores.

Tabla 1. Posibles usos de XRM

Acrónimo		Enfoque
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>	Relaciones con clientes. Aplica para la mayoría de empresas que comercializan productos o entregan servicios
PRM	<i>Patient Relationship Management</i>	Aplica para instituciones de salud. Estas soluciones pueden incluir desde la gestión de citas hasta las fichas clínicas de los pacientes.
CRM	<i>Citizen Relationship Management</i>	Aplica para instituciones del estado.
PRM	<i>Partner Relationship Management</i>	Para la gestión con socios de negocio o canales de venta.
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>	Para la gestión de relaciones con los proveedores.
ERM	<i>Employee Relationship Management</i>	Para la gestión de relaciones con los empleados. Puede incluir soluciones informáticas tradicionales de Recursos Humanos.
PRM	<i>Project Relationship Management</i>	Para la gestión de relaciones entre proyectos o los miembros de equipos que participan en los mismos.
CoRM	<i>Constituent Relationship Management</i>	Aplica para organizaciones sin fines de lucro, en donde los constituyentes son los beneficiarios, donantes, voluntarios, socios de negocio y miembros de la organización.

Generalmente se acepta que las siglas CRM representan al concepto de Gestión de las Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management). Sin embargo, en varias organizaciones sin fines de lucro se ha reemplazado el significado de las siglas CRM por el de la Gestión de las Relaciones con los Constituyentes (Constituent Relationship Management). Debido a que las dos abreviaturas son iguales y para evitar confusiones en este trabajo se utiliza la abreviatura CoRM al referirse a la Gestión de las

Relaciones con los Constituyentes y se conserva el uso de la abreviatura CRM al referirse a las estrategias de CRM tradicional y a los sistemas informáticos de tipo CRM y xRM.

Consultoras internacionales como Gartner y Forrester coinciden en que las soluciones de CRM líderes en el mercado son Salesforce.com, Siebel CRM de Oracle, Microsoft Dynamics CRM y SAP CRM (Desisto & Stakenas, 2013) (Leggett, 2012). Estas plataformas ya se han adaptado a la tendencia XRM y ofrecen soluciones personalizadas para nichos particulares, incluyendo las organizaciones sin fines de lucro, aunque el uso principal en estas organizaciones es la gestión de donaciones y recaudación de fondos. Se ampliará la revisión de estas y otras soluciones CoRM en la sección 4.1. Aplicaciones CRM disponibles en el mercado

En este trabajo se propone aprovechar las capacidades de una aplicación empresarial CoRM en la Fundación CRISFE para mantener una base de datos única de beneficiarios y demás constituyentes de la Fundación y mantener un registro de todas las interacciones y servicios brindados por CRISFE. Adicionalmente se propone registrar en el CoRM las diferentes evaluaciones que CRISFE realiza sobre sus beneficiarios antes y después de la prestación de los servicios, como por ejemplo las fichas socio económicas, con el fin de generar una base para medición, comparación y análisis del impacto que tienen los proyectos de CRISFE en la calidad de vida de sus beneficiarios.

1.2.1 Modelo de gestión de relaciones de clientes (CRM)

El CRM se basa en los conceptos del marketing relacional que busca fortalecer la relación con los clientes para retener a los actuales y atraer a nuevos.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, el término CoRM se refiere a *Constituent Relationship Management* o la Gestión de Relaciones con los Constituyentes. Aquí se incluye a todos los actores sin los cuales la organización dejaría de existir (Bischoff-Turner, 2010, pág. 1); como son los miembros de la ONG, donantes, prospectos para donaciones, voluntarios,

participantes de eventos, socios de negocio y las personas beneficiarias directos de los servicios que presta la organización.

1.2.2 CRM como un sistema

Chalmeta (2005, págs. 1016-1017) cita a Greenberg (2001) quien indica que un sistema CRM permite lograr los siguientes objetivos:

- Tener una vista única e integrada de los clientes, a través del uso de herramientas analíticas.
- Administrar relaciones con los clientes de una única manera, independiente del canal de comunicación: teléfono, sitio web, contacto personal, redes sociales, entre otros.
- Mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos alusivos al relacionamiento con clientes.

Los componentes tecnológicos de un sistema de CRM se clasifican en (Chalmeta, 2005, págs. 1021-1022):

- CRM operacional (Transaccional), generalmente incluye módulos de venta (desde la prospección hasta el cierre de la venta), marketing (gestión de contactos, campañas) y posventa (soporte, garantías, reclamos). En una ONG, existen procesos similares que se pueden apalancar a través de un sistema CoRM. Por ejemplo, se puede hacer el seguimiento a un donante y a su donación de forma similar que si se tratara de un cliente y una venta.
- CRM analítico, en donde se analizan grandes volúmenes de datos capturados de los clientes y de los contactos o intervenciones con los clientes. Este tipo de CRM, al igual que otras herramientas analíticas, permite identificar patrones de comportamiento de los clientes y tendencias y se apoya en herramientas visuales como indicadores y tableros de control.
- CRM estratégico, permite evaluar la rentabilidad de los clientes y definir objetivos en torno a la gestión de los clientes, estructurar

segmentos de clientes y evaluar las inversiones de marketing y ventas.

- e-CRM o CRM electrónico, se refiere a poder acceder a la información de clientes en tiempo real y desde cualquier ubicación a través del Internet.

Actualmente existen nuevas tendencias para el uso de una aplicación empresarial CRM:

CRM en la nube o CRM SaaS (Software como servicio) consiste en almacenar los datos y la mantener la infraestructura de TI fuera de las instalaciones de la organización (Gheorghiu, 2011). A continuación se presentan algunas características de CRM en la nube:

- Se puede acceder desde cualquier lugar a través de internet. Aunque puede tener un tiempo de respuesta al usuario más lento que si estuviera instalado en la red informática de la organización.
- Tiene una menor inversión inicial, al no requerir la compra de una infraestructura dedicada de hardware y software. Aunque en algunos casos en pocos años el costo acumulado del alquiler o suscripción puede llegar a sobrepasar la inversión inicial.
- Al transmitir datos sensibles de los clientes, se debe tener en cuenta consideraciones de seguridad de la información (confidencialidad, integridad y disponibilidad) al momento de evaluar al proveedor de servicios en la nube.
- Las implementaciones de CRM son mucho más ágiles. De acuerdo a Forrester, el 70% de las organizaciones utilizan o están interesadas en utilizar SaaS para implementar CRM (Band, Navigate The Future Of CRM In 2013, 2013, pág. 10).
- Las implementaciones en la nube utilizan una base de suscripción por usuario y por funcionalidad. Si la organización decide contratar una funcionalidad adicional o suscribir a un mayor número de usuarios, el proveedor aumentará los recursos necesarios (procesador, memoria, disco duro, ancho de banda) para garantizar

el servicio acordado. Además, bajo este modelo, la organización solamente paga los recursos informáticos que está utilizando brindando a la organización una elasticidad sin precedente en el contexto de este modelo de aprovisionamiento en cuanto a recursos y requerimientos bajo demanda.

- Las implementaciones en nube generalmente se apalancan de la virtualización. Un mismo servidor puede ser utilizado para atender a múltiples empresas, por lo tanto se optimiza la utilización de recursos y se genera un menor consumo de electricidad y un menor impacto ambiental.

CRM Móvil es una tendencia que no es nueva pero que sigue creciendo gracias a la proliferación de teléfonos inteligentes y *tablets* (Gheorghiu, 2011). . A continuación se presentan algunas consideraciones para implementar CRM móvil:

- Los usuarios de CRM Móvil pueden ser los empleados de la organización, los socios de negocio y también los clientes; en el caso de CRISFE, sus constituyentes.
- Se debe procurar que la solución CRM móvil sea agnóstica, debido a que el escenario de sistemas operativos y dispositivos móviles en el mercado está cambiando constantemente.
- Los dispositivos móviles son más propensos a ser robados o extraviados. Y las comunicaciones inalámbricas son más vulnerables que las redes físicas. Por lo tanto, la seguridad de la información también juega un papel importante en estas implementaciones. Se recomienda emplear soluciones de seguridad para respaldar periódicamente los datos del dispositivo móvil y que permitan tomar control remoto de un dispositivo que ha sido extraviado.
- En Ecuador existen zonas sin cobertura de datos móviles, especialmente en áreas rurales; por lo que se debe buscar soluciones de CRM móviles que tengan la capacidad de trabajar en

modo desconectado y que se sincronicen cuando estén en línea nuevamente.

CRM Social es “cualquier producto de software que recopila y administra datos de plataformas sociales para ayudar a las compañías a administrar mejor las relaciones con sus clientes” (Gheorghiu, 2011).

- Dentro de la estrategia de marketing, debe contemplarse una estrategia de medios sociales.
- Los principales objetivos de CRM Social son (Band, Navigate The Future Of CRM In 2013, 2013):
 1. Escuchar y entender mejor a los clientes.
 2. Comunicar mensajes de la organización.
 3. Energizar la relación con aquellos clientes más entusiastas que pueden promover a la organización dentro de las redes sociales.
 4. Dar soporte a los clientes con herramientas como foros y wikis.
 5. Integrar a los clientes en el rediseño y mejora de los procesos de negocio y en el diseño de productos.
- Existen muchas plataformas sociales. Por lo que la organización debe escoger en cuáles estará presente y en cuáles no.
- La cantidad de datos que se pueden recopilar en redes sociales es inmensa, por lo que se requiere emplear herramientas analíticas sociales.
- Las principales funciones del CRM social incluye la ejecución de campañas de marketing, “servicio al cliente, compartir conocimiento, planificación de eventos y desarrollo de productos” (Gheorghiu, 2011). En el caso de una organización sin fines de lucro como CRISFE, se puede aprovechar estas características colaborativas para trabajar en conjunto con aliados, voluntarios y beneficiarios en el diseño de nuevos programas y proyectos sociales.

Funcionalidad extendida de CRM es otra tendencia que consiste en integrar al CRM otras soluciones como gestión de contenido, gestión de procesos empresariales (BPM), gestión de proyectos, inteligencia de negocios (BI), recursos humanos, entre otros. Las funcionalidades extendidas de pueden agrupar en dos categorías (Gheorghiu, 2011):

- Externa u orientada al cliente: Que mejora las interacciones con clientes y prospectos.
- Internas u orientadas al proceso: para administrar y mejorar los procesos de gestión de relaciones.

Para la Fundación CRISFE se propone crear una funcionalidad extendida externa para registrar las evaluaciones de beneficiarios y las fichas socio económicas.

1.2.3 CRM como un servicio

Existen múltiples definiciones de servicio. Bajo la perspectiva de marketing, Kotler y Kellen definen al servicio como “cualquier acto o actuación que una parte puede ofrecer a otra que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada” (Kotler & Keller, 2012).

Balin y Giard citan el concepto de Peter Hill: "Un servicio puede ser definido como un cambio en la condición de una persona, o de un bien perteneciente a alguna unidad económica, que se produjo como resultado de la actividad de alguna otra unidad económica, con el acuerdo previo de la persona anterior o unidad económica" (Balin & Giard, 2006).

Bajo esta última definición, el servicio se convierte en la razón de ser de una organización sin fines de lucro como CRISFE, que busca lograr un cambio positivo en las condiciones de vida de sus beneficiarios.

Heller Consulting desarrolló un reporte basado en entrevistas a 30 organizaciones sin fines de lucro. Indica que las organizaciones que manejan este concepto generalmente entienden al servicio como parte de su misión y han desarrollado capacidades organizacionales orientadas al servicio.

Bajo esta perspectiva, no solo se trata de un sistema informático y una base de datos, sino que además el CoRM se enfoca “al servicio de las

necesidades del constituyente y a mejorar la experiencia de los constituyentes que se comunican con la organización” (Heller Consulting, 2012, pág. 7). Esto permite tener una mayor cercanía con los constituyentes, incluso cuando son cientos o miles.

El CRM facilita la construcción de una organización centrada en el cliente a través del rediseño de los procesos de negocio. Para una organización sin fines de lucro, debe estar centrada en el constituyente. Por lo tanto un CoRM puede apoyar a CRISFE en los procesos de diseño de programas, gestión de voluntarios, gestión de donantes y a la evaluación de los proyectos sociales.

1.2.4 CRM como una estrategia

En primer lugar debemos tener una definición clara de estrategia. Michael Porter define al posicionamiento estratégico como “hacer actividades diferentes que la competencia o hacer actividades similares pero de maneras diferentes” (Porter, 1996).

Chen y Popovich indican que CRM “es una estrategia de gestión de los procesos de negocio cros-funcional, basada en el cliente e integrada con la tecnología” (Chen & Popovich, 2003). Esta estrategia apalanca a todas las áreas de la organización: “marketing, operaciones, ventas, servicio al cliente, recursos humanos, investigación & desarrollo y finanzas”. Por lo tanto es una estrategia organizacional y no de un área en particular.

Para una organización sin fines de lucro, el concepto de estrategia está enfocado en el cumplimiento de su misión, antes que en la rentabilidad y rendimiento financiero (Sheehan, 2010).

En el estudio de Heller Consulting se afirma también que solamente el 20% de las organizaciones sin fines de lucro encuestadas consideran a CoRM como una estrategia organizacional (Heller Consulting, 2012). Bajo este enfoque, las organizaciones pueden tomar mejores decisiones, basados en información de mejor calidad y de forma más rápida y efectiva.

Por tanto, se puede concluir que el CoRM en una organización sin fines de lucro se convierte en un habilitante para realizar actividades únicas y generar

una distinción con otras organizaciones similares, siempre enfocado en el constituyente como el centro de estas actividades.

1.2.5 Metodología para implementar CRM

Existen varias metodologías para implementar un sistema CRM. Algunas abarcan solamente los aspectos tecnológicos, otras incluyen la gestión de cambio cultural y de procesos; mientras que otras metodologías más completas incluyen el apalancamiento estratégico de la implementación de CRM.

Rababah menciona que las tres metodologías más comunes son (Rababah, 2013):

- La metodología CRM-IRIS, desarrollada por el Grupo IRIS de la Universidad Jaume I en España. La metodología CRM-Six Sigma, que integra las prácticas de Six Sigma en el proceso de implementación de CRM: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar.
- La metodología de Jun-Wu, incluye seis procesos iterativos: Explorar y analizar, Visión, Construir caso de negocio, Planear y diseñar solución, Implementar e integrar y Realizar el valor.

Rababah detalla las fortalezas y debilidades de cada una de estas metodologías. Destaca que la metodología CRM-IRIS parte de la necesidad de construir una estrategia orientada al cliente e integra los aspectos estratégicos y tecnológicos del CRM, por lo que se recomienda utilizarla en la implementación de CoRM de CRISFE.

La metodología CRM-Iris incluye las siguientes secciones (Chalmeta, 2005, págs. 1017-1025):

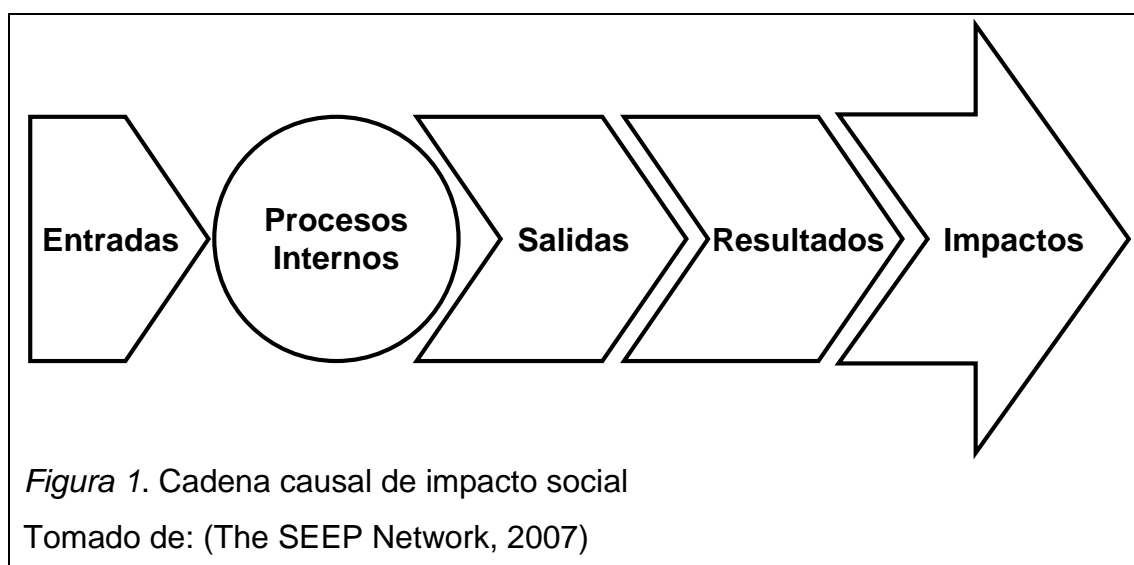
1. **Gestión de proyectos y prerrequisitos.**- La implementación de CRM debe ser administrada y controlada siguiendo un estándar de gestión de proyectos, por ejemplo PMBOK (Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos, desarrollado y mantenido por el Instituto de Gestión de Proyectos – PMI. (Project Management Institute, 2009)) o PRINCE2 (Projects in Controlled Environments o PRINCE2 es la metodología de gestión de proyectos

desarrollada por el gobierno del Reino Unido. (AXELOS, 2013)), por citar dos ejemplos.

2. **Marco de trabajo organizacional.**- Analizar el marco estratégico de la organización, entender la situación actual de la organización y hacia dónde desea ir.
3. **Estrategia de cliente.**- Identificar los clientes, analizar su rentabilidad a través de segmentación y definir los objetivos de clientes.
4. **Sistema para valorar las relaciones con clientes.**- diseñar indicadores para medir la satisfacción y el cuidado de los clientes, comparándose con organizaciones líderes en su industria y midiendo a las personas que no son clientes.
5. **Mapa de procesos.**- Analizar los procesos de negocio actuales (situación AS-IS) y realizar una reingeniería para que estén centrados en el cliente (situación TO-BE) y apalancados en un sistema CRM.
6. **Recursos humanos.**- Moldear la cultura organizacional para que esté centrada en el cliente. Al proponer nuevos procesos, posiblemente se requiera ajustar los manuales de funciones y dar capacitación en la filosofía del servicio al cliente. La gestión de la comunicación es crítica para el éxito del proyecto.
7. **Sistemas informáticos.**- Analizar las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado y determinar cuál se ajusta a las necesidades de la organización.
8. **Implementación.**- Definir las fases de implementación en base a las prioridades de la organización, ejecutar los proyectos de implementación y gestionar el cambio. Dentro de la priorización se puede incluir procesos que tal vez no sean tan críticos para la organización, pero que pueden generar valor para el proyecto global de CRM.
9. **Monitoreo.**- Monitorear los indicadores definidos en la sección de gestión de proyectos.

1.3 Acerca de los modelos genéricos de evaluación de impacto para organizaciones no gubernamentales (ONG)

De acuerdo al glosario preparado por el Comité de ayuda para el desarrollo CAD, se define al impacto como “los efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa e indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no” (2002, pág. 24).



No todos los resultados inmediatos de un proyecto social son sostenibles en el largo plazo, por lo tanto se consideran como impactos solo a aquellos que permanecen en el tiempo.

En el manual de evaluación de impacto de proyectos preparado por Judy Baker para el Banco Mundial, se indica que la evaluación de impacto de un programa o de un proyecto social busca identificar si las intervenciones realizadas causaron o no el mejoramiento esperado. También permite identificar a raíz de la intervención que se presentaron otras consecuencias no previstas, tanto positivas como negativas. Baker indica que las principales preguntas que se desea responder con la evaluación de impacto de un programa o de un proyecto social, son: “¿Cómo afectó el proyecto a los beneficiarios? ¿Algún mejoramiento fue el resultado directo del proyecto o se habría producido de todas formas? ¿Se podría modificar el diseño del

programa para mejorar sus repercusiones? ¿Se justificaban los costos?” (Baker, 2000).

Las evaluaciones de impacto no solamente son útiles para la organización que ejecutó el proyecto, sino también para los donantes, quienes financiaron el proyecto. Ya que a partir de las evaluaciones pueden decidir continuar con el financiamiento o invertir en otros proyectos. Por esta y otras razones, es muy importante que las evaluaciones sean imparciales e independientes del equipo que ejecutó el proyecto social (OECD, 1991).

El mayor reto de las evaluaciones de impacto es poder diferenciar si los resultados son realmente una consecuencia de las intervenciones realizadas o si existieron otros factores ajenos al proyecto, que también contribuyeron a estos resultados. Por tanto se requiere trabajar en supuestos, para elaborar un escenario contrafactual que sirva de punto de referencia para la comparación.

Otro punto clave para obtener resultados de buena calidad en la evaluación es determinar cuál método de evaluación o cuál combinación de métodos se utilizará. Existen diferentes métodos para realizar una evaluación de impacto de proyectos sociales. El Banco Mundial propone las siguientes categorías (Khandker, Koolwal, & Samad, 2010):

1. Evaluaciones aleatorias o diseño experimental.
2. Métodos de emparejamiento, específicamente el de emparejamiento de tendencia de puntuación (propensity score matching / PSM).
3. Métodos de doble diferencia (DD).
4. Métodos de variable instrumental.
5. Discontinuidad de regresión (RD) y método del embudo.
6. Impactos distribucionales.
7. Estimación estructural.

El método a emplear dependerá del diseño del experimento, que a su vez depende del objetivo de la medición y de la disponibilidad de datos. Y debido a que ninguno de los métodos es perfecto, es conveniente utilizar más de uno para respaldar los resultados.

Una vez definido el escenario contrafactual y el método de evaluación, se requiere definir las variables a medir. Esto dependerá directamente de los objetivos y la meta del proyecto social.

Por ejemplo, en proyectos de inclusión financiera, se podría esperar los siguientes resultados e impactos:

Tabla 2. Ejemplo de efectos netos de participantes de un programa de Banca Comunal

Corto plazo	Aumento de ingresos. Aumento en habilidades de negocio. Cambios en actitud, valores y conocimiento.
Mediano plazo	Comportamiento modificado. Aumento en bases de recursos.
Largo plazo	Mejora en las condiciones de vida. Estatus alterado.

Tomado de: (Schäfer, 2001)

Existen algunas herramientas que pueden servir como base para la medición de impacto de un proyecto en las condiciones de vida. Tres de estas herramientas se enfocan principalmente en medir el nivel de pobreza absoluto de las personas.

- La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) desarrolló la Herramienta de Valoración de Pobreza (Poverty Assessment Tool / PAT), que consiste en una encuesta corta de 10 a 25 preguntas, fácil de usar, específica para cada país, basada en datos de hogares representativos a nivel nacional (The IRIS Center, 2011). El propósito principal de esta herramienta para el USAID es el cumplimiento del requerimiento del congreso norteamericano de gastar la mitad de los fondos para microempresas en la población debajo de la línea de extrema pobreza. Existe información detallada de la herramienta PAT personalizada para Ecuador en la dirección web <http://www.povertytools.org/countries/Ecuador/Ecuador.html>.

- La Fundación Grameen desarrolló el Índice de Progreso fuera de la Pobreza (Progress out of Poverty Index® / PPI®). Similar al PAT, utiliza una encuesta de 10 preguntas simples para determinar si una persona está por debajo de la línea de la pobreza. Las preguntas son personalizadas para cada país. Su objetivo es que las organizaciones identifiquen si están trabajando con personas pobres o vulnerables y realicen un seguimiento del nivel de pobreza al menos cada tres años. Existe información detallada de la herramienta PPI personalizada para Ecuador en la dirección web <http://www.progressoutofpoverty.org/country/ecuador>.
- FINCA, pionero de la Banca Comunal, desarrolló las herramientas de valoración de clientes (FINCA Client Assessment Tool / FCAT) para medir la calidad de vida de los clientes con variables comparables a nivel internacional (FINCA, s.f.). Una encuesta tipo de la herramienta FCAT está disponible en el sitio web de FINCA: <http://www.finca.org/atf/cf/%7BFD809671-5979-4D43-BFB8-3301E4FC97EB%7D/FCAT%202009%20Public.pdf>.

2. Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual en CRISFE

2.1 Marco estratégico

Dentro de su planificación estratégica, CRISFÉ ha definido la siguiente misión:

“Fundación CRISFE es organización sin fines de lucro, que lidera y fomenta la Responsabilidad Social y ejecuta los programas relacionados con el aporte a la comunidad en búsqueda de un desarrollo integral sustentable que eleve la calidad de vida, de realización humana, dignidad en base al mejoramiento de la educación de los ecuatorianos” (Banco Pichincha, 2011).

Los principios bajo los cuáles se rige, son (CRISFÉ, 2012):

- “Responsabilidad: Personal y organizacional.
- Honestidad: Valoramos la integridad ética, base de la confianza, sustento de nuestra gestión. Rendimos cuentas y respetamos la ley, decimos la verdad.
- Inclusión: Celebramos la diversidad, promovemos la equidad en el acceso a oportunidades para el desarrollo sostenible y la participación para la cohesión social.
- Solidaridad: apoyamos a los más necesitados y vulnerables; nos vinculamos con otros para crear oportunidades de vida digna.
- Respeto: Respetamos a nuestros colaboradores, aliados, donantes, comunidades y contrapartes, siendo abiertos a las diferencias y buscando siempre relaciones constructivas”.

Y sus valores institucionales (CRISFÉ, 2012):

- “Compromiso con los donantes, beneficiarios, aliados y contrapartes.
- Compromiso con el logro.
- Compromiso con la claridad y la transparencia.
- Compromiso con el trabajo en equipo.
- Compromiso con la Responsabilidad Corporativa.
- Compromiso con el mejoramiento continuo”.

Con un reciente cambio en la dirección de la Fundación, se está reorganizando la estructura organizacional, los procesos y los sistemas informáticos. Esto representa un momento muy oportuno para considerar la implementación de una estrategia de CoRM en CRISFE, para lograr una mayor participación de los constituyentes en el diseño de programas y proyectos.

2.2 Actores y sus relaciones

Es esta sección se describe a los principales constituyentes de la Fundación CRISFE, que serán considerados en el análisis y diseño de la solución CoRM.

2.2.1 Donantes

Los principales donantes de la Fundación CRISFÉ son Banco Pichincha, Diners Club del Ecuador y algunos de los accionistas del Banco.

La Fundación busca continuamente la participación activa de los colaboradores del Grupo Banco Pichincha para que realicen donaciones de ropa y víveres. Estas donaciones son a su vez canalizadas por CRISFÉ hacia otras Fundaciones, que las entregan a los beneficiarios finales en poblaciones en alto riesgo de exclusión y pobreza.

CRISFÉ también cuenta con donantes corporativos como Microsoft del Ecuador, para el programa Faros del Saber Ciudadano (Banco Pichincha, 2009).

2.2.2 Socios

Los principales aliados estratégicos de la Fundación son (CRISFÉ, 2013, pág. Aliados estratégicos):

- Banco Pichincha
- Diners Club International®
- Credi Fe Desarrollo Microempresarial
- Fé y Alegría

Y en cada uno de los programas y proyectos que ejecuta la Fundación participan otros socios (Banco Pichincha, 2009) (CRISFÉ, 2012), por ejemplo

Juego de Fútbol Financiero

- VISA

Programa Faros del Saber Ciudadano

- Microsoft del Ecuador
- Instituto Tecnológico de Monterrey
- SECAP
- Esquel
- SRI
- Ministerio de Turismo
- Programa AGANAR
- Fundación “Jefferson Pérez Quesada” (Jima, Tarqui y Ricaurte en la provincia de Azuay)
- Fundación “FUNORSAL” (Salinas de Guaranda)
- Junta de Aguas de El Pisque
- Instituto Superior Jatun Yachay Wasi (Colta)
- Asociación Scouts del Ecuador
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Súbete al Tren- Retoma tus estudios

- Fundación Unidad Virtual Iberoamericana (FUVIA)
- Instituto Radiofónica Fé y Alegría (IRFEYAL)

Proyecto “Emprendedores Comunitarios”

- Fé y Alegría.

Proyecto “Emprendefe”

- Banco Pichincha
- Credi Fe Desarrollo Microempresarial

Administradores de los fondos de becas para docentes:

- Conferencia Episcopal Ecuatoriana
- Fe y Alegría
- Salesianos Quito
- Salesianos Esmeraldas
- Salesianos Salinas de Guaranda
- Jesuitas

2.2.3 Beneficiarios

Los principales beneficiarios de la Fundación son habitantes de comunidades urbano-marginales y rurales del Ecuador. Cada proyecto tiene un conjunto objetivo de beneficiarios que pueden ser niños, adolescentes, adultos y adultos mayores, según el alcance de cada proyecto. Algunos proyectos están enfocados a beneficiarios de diferentes clases sociales, por ejemplo los juegos de educación financiera desarrollados en conjunto con Banco Pichincha y promocionados principalmente a clientes del Banco.

A continuación se presenta la evolución del impacto de los proyectos en número de beneficiarios.

Tabla 3. Evolución del número de beneficiarios de programas ejecutados por Fundación CRISFÉ

Proyecto	2010	2011	Beneficiarios
Faro del Saber Ciudadano	36.896	23.054	Personas
Súbete al Tren	2.044	2.549	Becados
Centro de recuperación pedagógica Emilio Uscátegui	800	620	Niños y niñas
Aulas de apoyo escolar	-	74	Niños y niñas
Programa de recuperación pedagógica en barrios marginales del sur de Quito	-	100	Niños y niñas
Fondo de becas para la profesionalización de docentes	515	489	Docentes

Proyecto	2010	2011	Beneficiarios
Programa de erradicación del trabajo infantil (fundación Jefferson Pérez)	150	150	Niños y niñas
Centro CREO ARTE del Faro del Saber Ciudadano	-	287	Personas
Teatruras	-	388	Niños y niñas
Emprendefe	840	1.123	Capacitados
Emprendedores Comunitarios	191	363	Estudiantes, docentes y padres de familia
Emprendedores CBA	-	108	Estudiantes capacitados con 450 horas
Inclusión de Educación Financiera en filiales	-	185	Administradores zonales Oficiales de crédito y supervisores Gestores Telefónicos
Juego de Mis Finanzas Seguras	-	6.744	jugadores: colaboradores, clientes y no clientes
Juego Fútbol Financiero	-	5.050	jugadores y personas capacitadas jóvenes capacitados en talleres
Campañas anuales Solidaridad y Navidad	10.287	4.470	Niños y adultos mayores
Capacitación ofimática	37	30	Colaboradores discapacitados
Donaciones Humanitarias	9.249	47	Personas beneficiarias en salud

Tomado de: CRISFE (Memoria 2011 Fundación CRISFÉ, Confiando en la gente, 2012, pág. 10)

2.2.4 Voluntarios

CRISFÉ se apoya en el trabajo de voluntarios para algunos de sus proyectos. Principalmente busca la participación de colaboradores de Banco Pichincha y sus filiales.

Tabla 4. Evolución del número de voluntarios en programas ejecutados por Fundación CRISFÉ

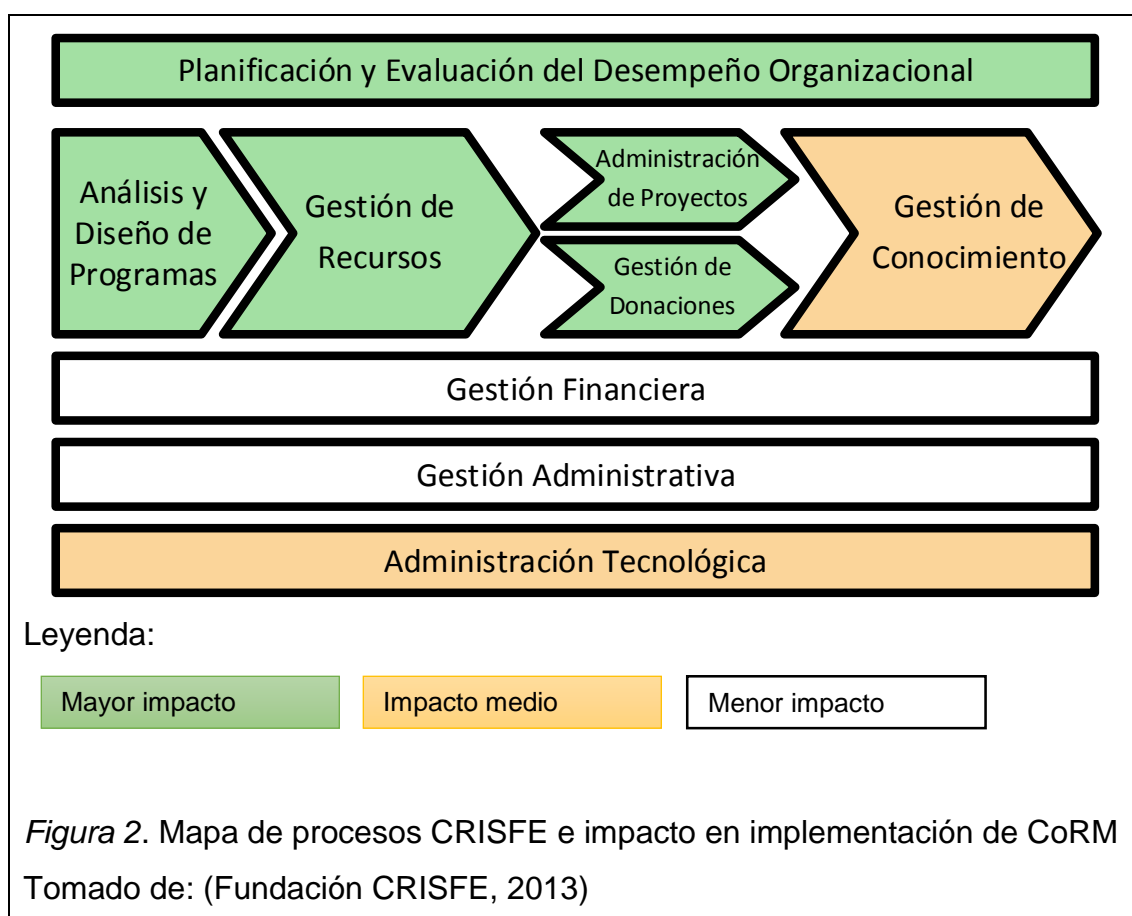
Proyecto	2010	2011	2012	2013 (Junio)	Beneficiarios
Voluntariado virtual Mentorfe	-	207	-	-	Colaboradores del Banco Pichincha y filiales
Campañas anuales Solidaridad y Navidad	577	143	-	-	Voluntarios
Educación y Formación	-	-	141	46	Voluntarios
Asesoría técnica	-	-	52	10	Voluntarios
Adecuación de espacios físicos	-	-	164	327	Voluntarios

Tomado de: CRISFE (Memoria 2011 Fundación CRISFÉ, Confiando en la gente, 2012, pág. 10) y (Fundación CRISFÉ, 2013, pág. Programa de voluntariado)

En algunos proyectos puntuales participan otros voluntarios, como por ejemplo la Asociación Arts Interface de EEUU, en los cursos vacacionales en el centro CREO ARTE. Otras instituciones aliadas son Cuerpo de Paz, EIL Ecuador y ASTEP.

2.3 Mapa de procesos

La Fundación CRISFE ha definido el siguiente mapa de procesos.



2.3.1 Procesos gobernantes

2.3.1.1 Planificación y Evaluación del Desempeño Organizacional

En este proceso se definen los planes de largo, mediano y corto plazo de la Fundación. Y también se mide el desenvolvimiento de la organización en el cumplimiento de objetivos, estrategias y planes operativos. (Fundación CRISFE, 2013)

La evaluación del desempeño busca identificar el número de beneficiarios atendidos en cada periodo y también medir el impacto positivo generado a través de los proyectos. Este proceso se puede apoyar en herramientas analíticas de CoRM.

Subprocesos:

- Planificación Estratégica

- Planificación Operativa
- Evaluación de Desempeño Institucional

2.3.2 Procesos de valor

2.3.2.1 Análisis y Diseño de Programas

Identificar las necesidades de beneficiarios potenciales y generar propuestas para atender las mismas. (Fundación CRISFE, 2013)

Este proceso se puede enriquecer con la participación colaborativa de los constituyentes (voluntarios, beneficiarios y aliados) en la generación de nuevas iniciativas y en el diseño de los programas.

Subprocesos:

- Análisis de Necesidades
- Diseño de Programas

2.3.2.2 Gestión de Recursos

Obtener y gestionar los recursos necesarios para ejecutar los proyectos y programas. Esto incluye recursos monetarios, materiales y humanos. Este proceso también maneja las alianzas estratégicas y la difusión de la imagen de la Fundación. (Fundación CRISFE, 2013)

Este proceso es uno de los más abordados en las implementaciones de CoRM para organizaciones sin fines de lucro, aunque con el nombre de gestión de donantes.

Subprocesos:

- Consecución de Recursos
- Administración de Relaciones con aliados
- Gestión de Promoción y Comunicación

2.3.2.3 Gestión de Proyectos

Se gestiona los proyectos de principio a fin. Estos proyectos son el instrumento para lograr un cambio en la sociedad y es donde existe la mayor interacción de los beneficiarios y voluntarios. (Fundación CRISFE, 2013)

Este proceso es el que más se beneficiará de la implementación de CoRM, al integrar en una sola base a todos los beneficiarios y las prestaciones de servicios entregados a cada uno. Aquí también se incluye la evaluación socio económica de los beneficiarios.

Subprocesos:

- Diseño
- Ejecución
- Evaluación

2.3.2.4 Gestión de Donaciones

Se refiere a las donaciones que CRISFE entrega a grupos vulnerables o a otras fundaciones. (Fundación CRISFE, 2013)

Es similar al proceso de servicio al cliente en un CoRM tradicional. Los interesados en una donación deben presentar una propuesta que será analizada y aprobada por CRISFE.

Subprocesos:

- Análisis de propuestas
- Monitoreo de ejecución
- Evaluación

2.3.2.5 Gestión de Conocimiento

Crear y mantener una base de conocimiento, compartida hacia toda la Fundación, para lograr mejores proyectos y resultados. En este proceso se incluye la evaluación de impacto sobre los grupos humanos influenciados por los proyectos de la Fundación. (Fundación CRISFE, 2013)

Este proceso también se puede beneficiar de las herramientas analíticas de CoRM.

Subprocesos:

- Creación del conocimiento
- Transferencia y aplicación del conocimiento

2.3.3 Procesos de soporte

2.3.3.1 Gestión Financiera

Incluye los procesos financieros, contables y tributarios de la Fundación. (Fundación CRISFE, 2013)

Subprocesos:

- Gestión Contable y Tributaria
- Gestión de Pagos
- Manejo de Ingresos
- Administración Presupuestaria
- Manejo de Caja Chica

2.3.3.2 Gestión Administrativa

Incluye las compras y manejo de activos de la Fundación. (Fundación CRISFE, 2013)

Subprocesos:

- Gestión de Compras
- Evaluación y selección Proveedores
- Administración y mantenimiento de Activos

2.3.3.3 Administración Tecnológica

Gestionar los servicios tecnológicos de la Fundación, tanto para las oficinas centrales como para los proyectos que se ejecutan a nivel nacional. (Fundación CRISFE, 2013)

Subprocesos:

- Administración de servidores y redes
- Administración de aplicaciones
- Soporte Usuario

2.4 Estructura organizacional

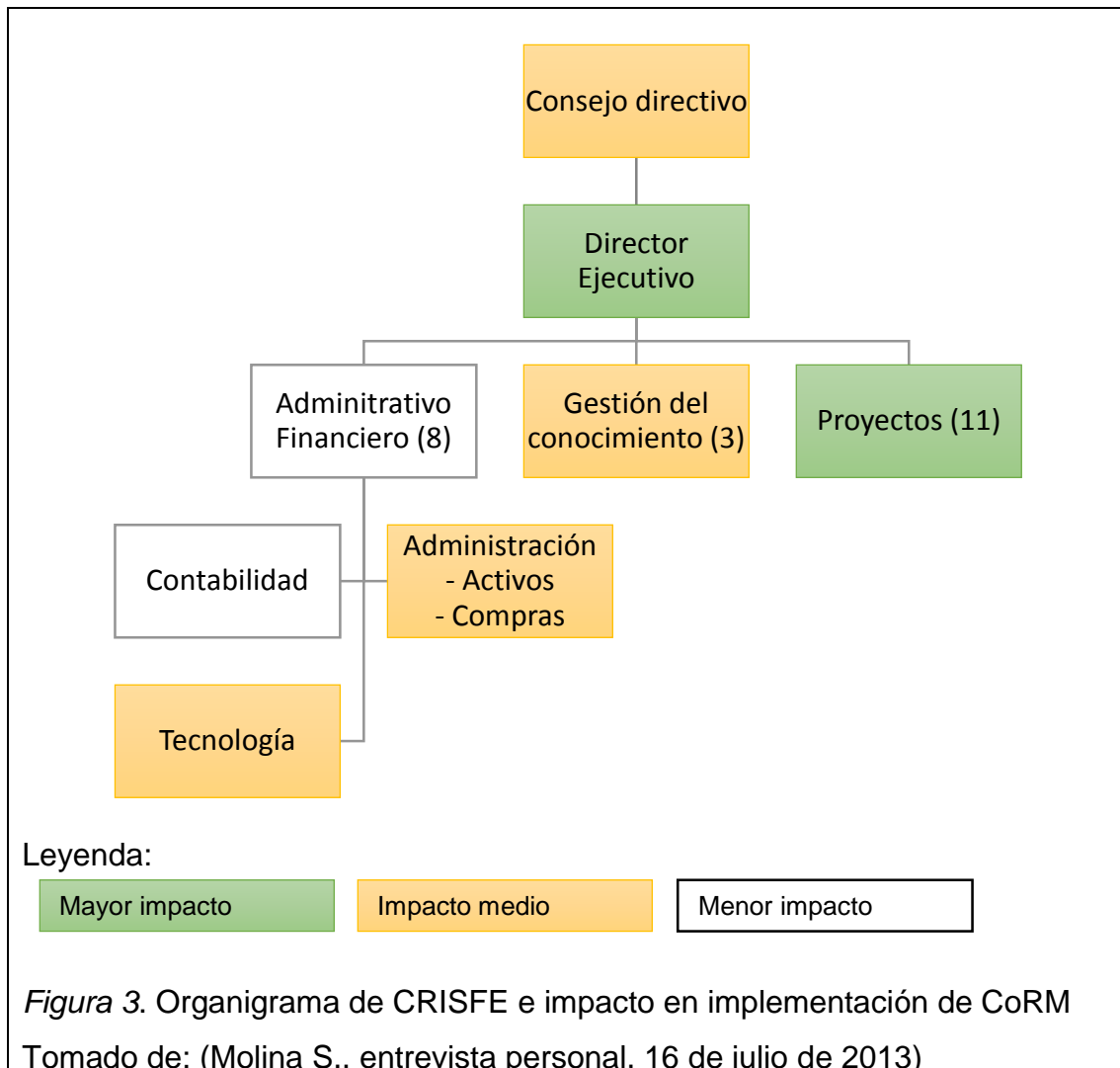
En una entrevista al Responsable del área de Proyectos se relevó la siguiente información respecto a la estructura organizacional de la Fundación (Molina S., entrevista personal, 16 de julio de 2013):

El área Administrativa Financiera se encarga de la contabilidad, la administración de los activos, las compras. El Coordinador de Tecnología también reporta al responsable de esta área.

El área de Gestión del Conocimiento es relativamente nueva y se encarga de tres ejes de acción:

- 1) Sistematizar la experiencia y el conocimiento que la Fundación ha acumulado en los proyectos ejecutados a través de los años.
- 2) Investigación social.
- 3) Medición de los proyectos, tanto de los que están en ejecución, como de los resultados de los proyectos implementados. Se toma en consideración una medición cognitiva y de autoeficacia de los colaboradores de la Fundación que participaron en el proyecto.

El área de Proyectos es responsable de administrar los proyectos de CRISFE, desde su diseño hasta su evaluación. Esta área es la patrocinadora para la implementación de un CoRM. Su principal interés es tener una base de datos central con la información de los beneficiarios y de todas las prestaciones realizadas a cada uno. Como parte de la evaluación de los proyectos se desea levantar fichas socio-económicas de los beneficiarios antes y después de la prestación de los servicios de cada proyecto, así como también otras evaluaciones específicas para cada proyecto.



2.5 Tecnología

2.5.1 Sistemas de información

La Fundación cuenta con los siguientes sistemas de información:

Tabla 5. Sistemas de Información de CRISFE

Sistema / Aplicativo	Área Organizacional	Uso	Plataforma
Siigo	Contabilidad	Interno	Windows
Portal Crisfe.org	Tecnología	Externo	Joomla (PHP + MySql)
Portal Emprendefe.org	Proyectos / Emprendimiento	Externo	PHP + MySql

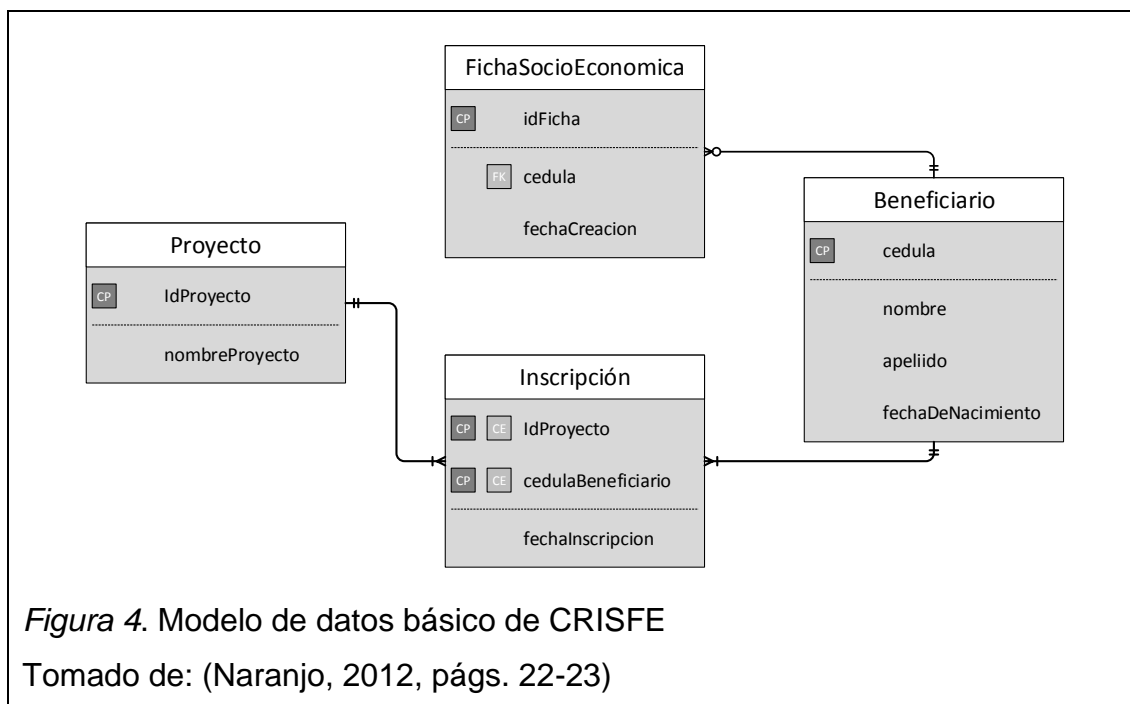
Tomado de: (Naranjo, 2012, págs. 4-10)

Durante el año 2013 se realizó un relanzamiento de los portales Crisfe.org y Emprendefe.org y se hizo una depuración de varios sistemas informáticos en desuso, que se desarrollaron inicialmente para atender proyectos específicos; Faros del Saber, Mentorfe, entre otros (Molina S., entrevista personal, 16 de julio de 2013). El Responsable del área de Proyectos ha definido que para el sistema CoRM no se requiere migrar información de los sistemas antiguos y se partirá con datos de los proyectos que se están ejecutando actualmente.

La información de los proyectos históricos de los últimos 10 años se conserva en hojas electrónicas (archivos de Excel). Se estima que se cuenta con 200.000 registros de prestaciones de servicios a beneficiarios e información de 500 voluntarios. Estos archivos pesan en conjunto 400 MB, pero se estima que dicho tamaño bajará considerablemente al migrarlos a una base de datos estructurada.

2.5.2 Modelo de datos

La Fundación CRISFE ha definido que todos los nuevos sistemas informáticos que se desarrollen para proyectos deben ajustarse al modelo de datos presentado en la *Figura 4*. No se detallan los campos específicos de cada entidad por confidencialidad.



La ficha socio-económica se presenta en el Anexo A.

Este modelo busca que la información sea homogénea y facilite el seguimiento a los beneficiarios de los distintos proyectos de CRISFE.

Actualmente CRISFE está trabajando en el desarrollo del primero de los sistemas que seguirá este modelo; se trata del sistema informático para el proyecto Emprendefe, que manejará el flujo desde la inscripción del beneficiario, durante los procesos de capacitación y evaluación de las propuestas, hasta la etapa final de premiación.

2.6 Metodología para la medición de impacto y seguimiento de los beneficiarios.

En entrevista con el Responsable de Proyectos de la Fundación, se releva la siguiente información de los dos principales métodos que CRISFE tiene para la medición de impacto y seguimiento de los beneficiarios.

2.6.1 Seguimiento individual

El seguimiento individual se realiza a través de una ficha socio-económica de los beneficiarios. La ficha contiene información social, demográfica y

económica de la persona, de su núcleo familiar y, dependiendo el caso, de su microempresa.

La ficha ayuda a demostrar el nivel de pobreza o las carencias que tiene la población beneficiaria de la Fundación; esta información sirve para justificar frente a los donantes el uso de los recursos materiales y monetarios.

El levantamiento de la ficha socio-económica permite identificar las necesidades de la población y estructurar programas y proyectos.

Esta ficha se levanta para una muestra de los beneficiarios y solamente en determinados proyectos, pero se busca que la ficha sea llenada por todos los beneficiarios en el futuro.

CRISFE ha definido levantar la ficha de forma anual a los mismos beneficiarios de la muestra inicial, para identificar los cambios en su situación familiar, social, económica y, en general, de su calidad de vida. Aunque existen factores exógenos que pueden contribuir a un cambio social y económico, la comparación y el análisis de las fichas a través del tiempo permiten identificar casos de éxito y oportunidades de mejora para los proyectos de la Fundación (Molina S., entrevista personal, 16 de julio de 2013).

En cada proyecto se pueden generar fichas de evaluaciones adicionales y complementarias a la ficha socio-económica. Por ejemplo, para el proyecto *Emprendefe* se manejará una evaluación psicométrica para medir el perfil de emprendedor de los participantes (Romero J., entrevista personal, 12 de noviembre de 2013). Estas evaluaciones también pueden incluirse en el modelo de datos del sistema CoRM, para poder evaluar cambios en el tiempo.

2.6.2 Seguimiento grupal

Un segundo tipo de evaluación de CRISFE mide el impacto en un grupo humano más que de forma individual. Esta evaluación se apoya en métodos estadísticos, principalmente en el método de doble diferencia. Dentro de cada proyecto se identifica la población de beneficiarios y en ocasiones se los distribuye en grupos geográficos o de afinidad. El área de Gestión del Conocimiento determina el tamaño de la muestra para la evaluación y coordina

el levantamiento de información. La primera evaluación al grupo se realiza antes de la prestación del servicio, para definir una línea base. La segunda evaluación se realiza inmediatamente después de realizada la intervención. Y posteriormente se toman nuevas evaluaciones de forma periódica, dependiendo del diseño de la evaluación.

Como parte del diseño experimental, cada evaluación es anónima para procurar que las respuestas del beneficiario se vean influenciadas, por ejemplo al pensar que perderán los servicios de la Fundación si responden de manera incorrecta. Por esta razón, no es posible vincular este tipo de evaluación a una persona en particular, pero sí al grupo evaluado.

Por otro lado, en cada momento de la evaluación se escoge una muestra diferente de personas a ser evaluadas. Por lo tanto, los resultados de cada evaluación se deben asociar a todo el grupo y no solo a las personas que participaron de la evaluación (Raza D., entrevista personal, 08 de noviembre de 2013).

3. Capítulo III. Situación deseada

3.1 Problemática actual para seguimiento a beneficiarios.

En el pasado, cuando la Fundación empezaba un nuevo proyecto grande, también desarrollaba un sistema informático para atender las necesidades específicas del proyecto. La Fundación maneja proyectos de diferente naturaleza y por lo tanto los sistemas informáticos de apoyo se diseñaron con estructuras de datos diferentes y arquitecturas diferentes; sin embargo no se consideró una estrategia de largo plazo para mantener homogeneidad y conectividad entre los sistemas, creando silos desconectados entre sí.

Esto ha provocado que la información de los proyectos esté repartida en diferentes bases de datos y hojas electrónicas, muchas veces imposibles de homologar a una estructura común. Al punto que en ocasiones es difícil identificar a las personas que fueron beneficiarios de dos proyectos distintos, para poder darles un adecuado seguimiento y para realizar una segmentación de los beneficiarios.

Se requiere definir un modelo tecnológico y solución empresarial que permita registrar los servicios brindados a cada beneficiario, desde cualquiera de los proyectos de la Fundación, con el fin de mejorar el esquema de seguimiento. Además se requiere una herramienta para comparar en el tiempo las evaluaciones socio económicas de los beneficiarios y la evolución que representa en la calidad de vida de los beneficiarios.

Por otro lado, al tener información de los mismos beneficiarios en diferentes bases de datos y hojas de electrónicas, se tiene información desactualizada de los mismos. Por ejemplo, respecto a la información de localización de la persona, en el proyecto "P1" se levanta los datos de dirección de domicilio, dirección de trabajo y teléfono celular en el sistema "S1". Posteriormente, en el proyecto "P2" se recopila la información de teléfonos celulares en una hoja de cálculo "S3". Y finalmente, en el proyecto "P3" se levanta información de la dirección de domicilio y teléfono de domicilio. Para poder determinar cuál sistema tiene cada campo más actualizado, se debería determinar la fecha en que cada dato fue ingresado al sistema. La dirección de domicilio puede estar

más actual en el sistema “S1” para un beneficiario, pero podría estar desactualizada para otro.

Así como las direcciones y números telefónicos, existen muchos datos repetidos y desactualizados en la Fundación; lo que dificulta generar información oportuna y correcta para los directivos, colaboradores y socios.

Por lo tanto, se requiere tener un repositorio centralizado y actualizado que entregue una visión holística de los beneficiarios y de las prestaciones entregadas a los mismos.

3.2 Otras oportunidades de implementación de CoRM en CRISFE.

En talleres y reuniones realizados con miembros de la Fundación, se identifica las siguientes oportunidades para implementar un sistema CoRM:

- Reclutamiento y gestión de voluntarios.
 - Armar una red de voluntarios. Identificar las habilidades de cada uno que puedan aportar en los diferentes proyectos de la Fundación.
 - Tener un canal de comunicación abierto con los voluntarios, para retener a los actuales y atraer a nuevos.
- Gestión de recursos.
 - Seguimiento cercano con los donantes, para retener a los mismos y atraer a nuevos.
 - Rendición de cuentas de las donaciones recibidas.
- Gestión de donaciones.
 - Recepción de propuestas de beneficiarios que buscan una recibir una donación de parte de CRISFE.
- Gestión de campañas
 - Segmentación de personas (beneficiarios o voluntarios).
 - Medición de la efectividad de la campaña.
- Seguimiento de metas de los proyectos
 - Definir metas de los proyectos y atarlas a los servicios prestados, que son registrados en el sistema CoRM.

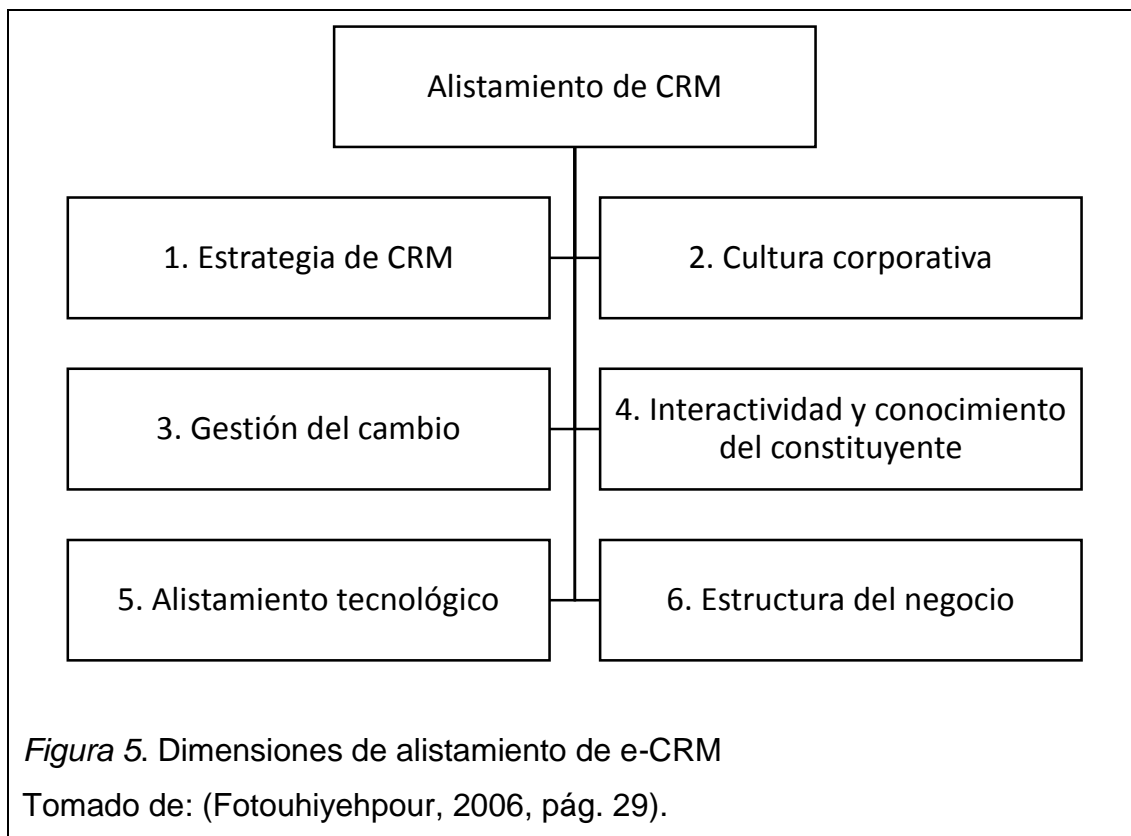
- Presentar tableros de control actualizados por proyecto y programa.
- Marketing social
 - Emplear redes sociales y herramientas Web 2.0 para contactar a voluntarios, beneficiarios y donantes, tanto actuales como potenciales.

3.3 Evaluación de alistamiento de CRISFE para implementar un CoRM

Una evaluación de alistamiento para CRM debe responder dos preguntas fundamentales (Ocker & Mudambi, 2003):

- ¿Cuál es la capacidad actual de CRM en una organización?
- ¿Qué cambios se requieren antes de emprender una iniciativa de CRM?

En base a la investigación de Ocker y Mudambi, Fotouhiyehpour elaboró una encuesta con el fin de valorar el alistamiento de una empresa para implementar una solución CRM en empresas de negocios electrónicos (Fotouhiyehpour, 2006). Esta encuesta emplea el método del Proceso jerárquico analítico (Analytical Hierchical Process – AHP). El marco de trabajo jerárquico final de Fotouhiyehpour considera 6 dimensiones principales de alistamiento, 17 sub-dimensiones y 48 indicadores. Las 6 dimensiones se presentan en la *Figura 5*.



Cada indicador se refleja en una pregunta dentro de una encuesta, que debe ser evaluado en un rango de 1 a 5, en base a condiciones mínimas y controles que Fotouhiyehpour propone en su trabajo. (Fotouhiyehpour, 2006, págs. 108-156). Adicionalmente, en la investigación de Fotouhiyehpour se establece un peso para cada indicador en base a su importancia.

La evaluación de alistamiento de Fotouhiyehpour está orientada a la implementación de CRM en organizaciones de comercio electrónico. Para emplear el modelo de evaluación de alistamiento de Fotouhiyehpour en la implementación de un CoRM en Fundación CRISFE, se han reformulado algunas de las preguntas, para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro en lugar de una empresa comercial.

La encuesta fue completada con personal de la Fundación CRISFE y se presenta los resultados en las siguientes secciones.

3.3.1 Dimensión 1. Estrategia de CoRM

La dimensión “Estrategia de CoRM” evalúa si la estrategia de la organización tiene al cliente como eje principal; en el caso de la Fundación, serían los constituyentes: beneficiarios, aliados, voluntarios, donantes, etc.

Las sub-dimensiones e indicadores están detallados en la *Figura 6* y los resultados de la encuesta para esta dimensión se presentan en la Tabla 6.

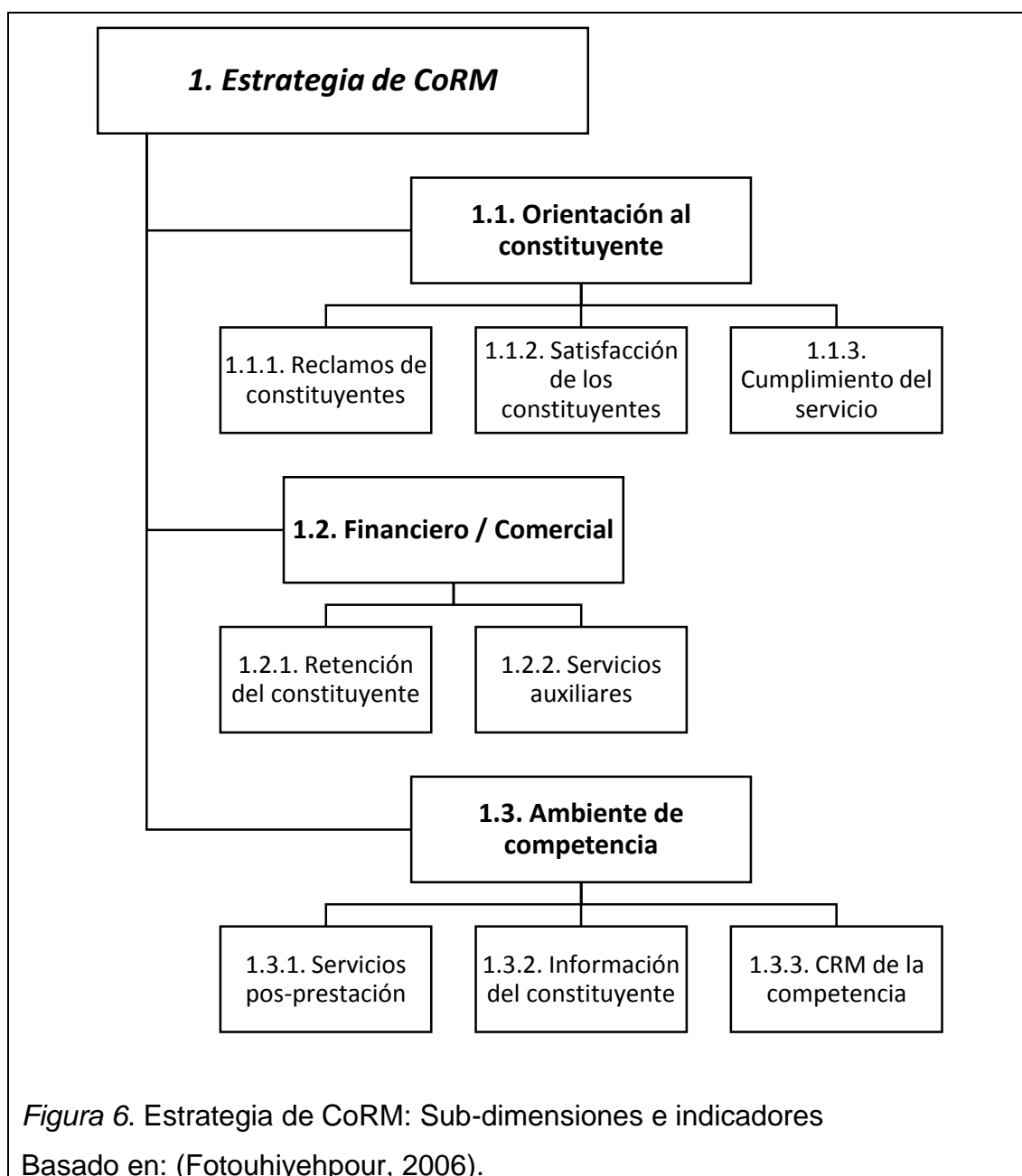


Tabla 6. Estrategia de CoRM: Encuesta

Criterio^a		Peso^b	Calificación^c
1-1-1	La organización tiene un proceso sistemático para responder a los reclamos de los constituyentes.	0,029	3
1-1-2	La organización tiene un proceso sistemático para medir y analizar la satisfacción de los constituyentes.	0,029	4
1-1-3	La organización tiene un proceso sistemático para entender, revisar y completar los requerimientos de los constituyentes en contratos y acuerdos.	0,038	5
1-2-1	Los beneficios de desempeño social y financieros dependen de la retención y lealtad de los constituyentes.	0,027	4
1-2-2	Los beneficios de desempeño social y financieros dependen de incrementar los servicios auxiliares.	0,020	4
1-3-1	La excelencia en los servicios pos-prestación es un factor efectivo para competir.	0,024	3
1-3-2	La efectividad del sistema de información de los constituyentes es un factor efectivo para competir.	0,016	3
1-3-3	La competencia está utilizando un CoRM.	0,032	1

^a Los criterios están basados en el trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-156); se han reformulado algunas de las preguntas para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro.

^b Los pesos son tomados del trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-116).

^c Las calificaciones se obtuvieron con personal de CRISFE.

3.3.2 Dimensión 2. Cultura corporativa

La dimensión “Cultura corporativa” evalúa si la organización está preparada para el cambio cultural que implicará la implementación de un CoRM, tanto para empleados como para los inversores, que en el caso de la Fundación son los donantes.

Las sub-dimensiones e indicadores están detallados en la *Figura 7* y los resultados de la encuesta para esta dimensión se presentan en la Tabla 7.

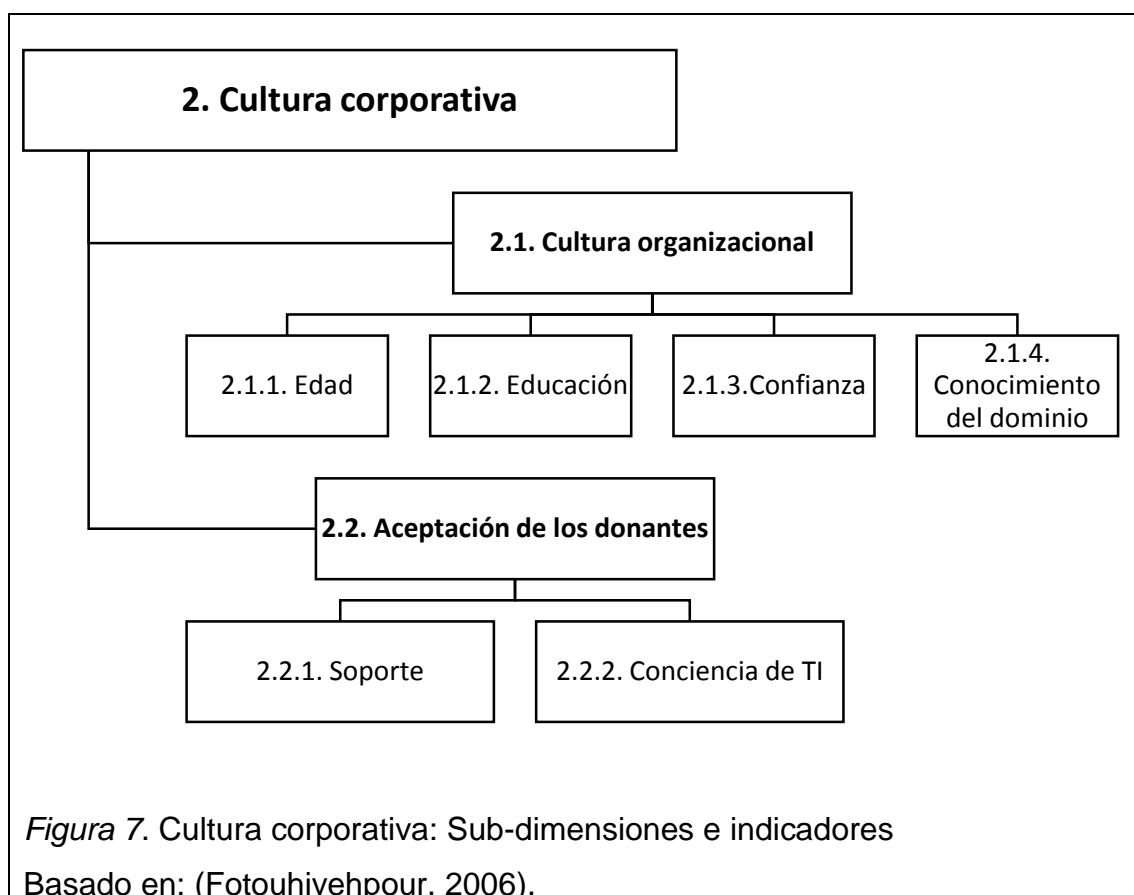


Tabla 7. Cultura corporativa: Encuesta

Criterio^a		Peso^b	Calificación^c
2-1-1	La organización tiene empleados jóvenes.	0,007	4
2-1-2	La organización tiene empleados educados.	0,014	5
2-1-3	La organización confía en nuevas tecnologías.	0,027	3
2-1-4	Los empleados de la organización tienen un buen conocimiento de dominio.	0,020	4
2-2-1	Hay evidencia de que los directores soportan a nuevas tecnologías en la organización.	0,029	4
2-2-2	Hay evidencia de que los directores están conscientes de la importancia de las tecnologías de la información para la organización.	0,022	4

^a Los criterios están basados en el trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-156); se han reformulado algunas de las preguntas para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro.

^b Los pesos son tomados del trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-116).

^c Las calificaciones se obtuvieron con personal de CRISFE.

3.3.3 Dimensión 3. Gestión del cambio

La dimensión “Gestión del cambio” evalúa la capacidad de cambio y aprendizaje en la organización.

Las sub-dimensiones e indicadores están detallados en la *Figura 8* y los resultados de la encuesta para esta dimensión se presentan en la Tabla 8.

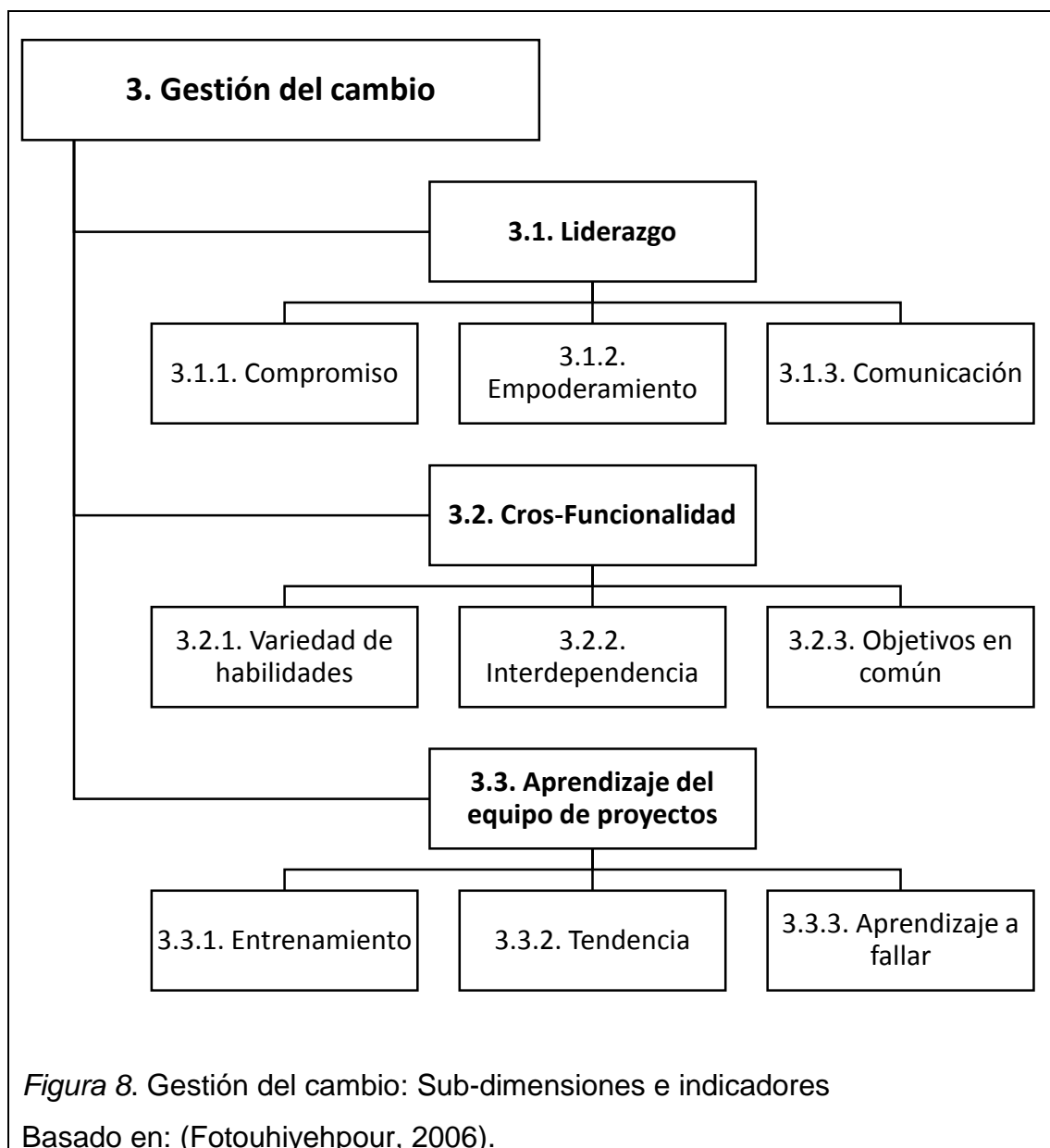


Tabla 8. Gestión del cambio: Encuesta

Criterio ^a		Peso ^b	Calificación ^c
3-1-1	Hay evidencia que el liderazgo de la organización tiene un enfoque especial en cambiar y mejorar al equipo de proyectos.	0,037	4
3-1-2	Hay evidencia de que existen procedimientos sistemáticos para empoderar o castigar de acuerdo al rendimiento de los empleados.	0,028	2
3-1-3	Hay evidencia que el liderazgo de la organización tiene un procedimiento sistémico para comunicarse con los empleados.	0,019	5
3-2-1	El equipo de proyectos incluye a personas con diferentes habilidades, de forma que cada uno tiene una identidad social y obligación hacia otra subunidad en la organización	0,005	5
3-2-2	El equipo de proyecto trabaja altamente de forma interdependiente.	0,007	4
3-2-3	Existen objetivos comunes organizacionales para el equipo de proyectos.	0,009	5
3-3-1	El equipo de proyectos está soportado con programas de entrenamiento sistemáticos.	0,021	4
3-3-2	El equipo de proyectos tiende a aprender.	0,028	4
3-3-3	Existe evidencia que demuestre que el equipo de proyectos tiene la capacidad de aprender de los errores.	0,014	4

^a Los criterios están basados en el trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-156); se han reformulado algunas de las preguntas para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro.

^b Los pesos son tomados del trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-116).

^c Las calificaciones se obtuvieron con personal de CRISFE.

3.3.4 Dimensión 4. Interactividad y conocimiento del constituyente

La dimensión “Interactividad y conocimiento del constituyente” evalúa los aspectos relacionados con el conocimiento de los constituyentes y el relacionamiento de la organización con los mismos.

Las sub-dimensiones e indicadores están detallados en la *Figura 9* y los resultados de la encuesta para esta dimensión se presentan en la Tabla 9.

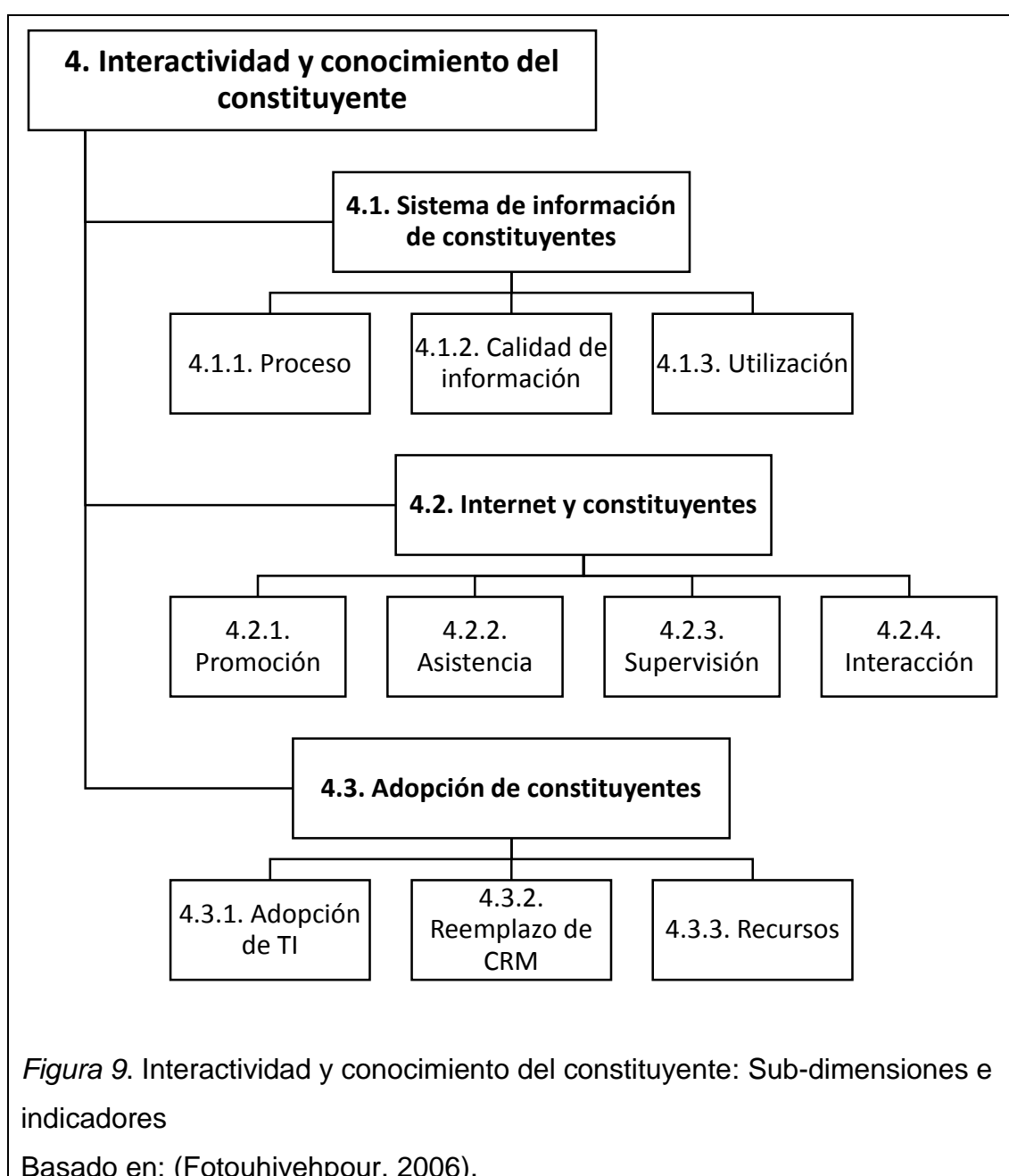


Tabla 9. Interactividad y conocimiento del constituyente: Encuesta

Criterio ^a		Peso ^b	Calificación ^c
4-1-1	Existe evidencia de un proceso existente para recolectar, completar y actualizar información de los constituyentes.	0,021	4
4-1-2	La información organizacional de los beneficiarios tiene una estructura administrada.	0,021	3
4-1-3	Los datos básicos de constituyentes son usados como referencia para la toma de decisiones en los procesos de planificación y diseño de programas.	0,011	4
4-2-1	El sitio web oficial de la organización es una referencia de información de los productos y servicios para los constituyentes.	0,003	3
4-2-2	El sitio web oficial de la organización tiene una parte dedicada para guía y asistencia a los constituyentes.	0,003	3
4-2-3	El sitio web oficial de la organización está bajo supervisión para ser actualizada y revisada de forma periódica.	0,002	3
4-2-4	La organización tiene una conexión con sus constituyentes a través de Internet y correo electrónico.	0,004	3
4-3-1	Hay algunas evidencias indicando la adopción de las tecnologías de información por los constituyentes.	0,007	2
4-3-2	Los constituyentes tienen el potencial básico para adoptar al CoRM como el sistema para registrar las interacciones con los constituyentes.	0,020	2
4-3-3	Los beneficiarios tienen los recursos apropiados de software y hardware para acceder a Internet.	0,026	2

^a Los criterios están basados en el trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-156); se han reformulado algunas de las preguntas para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro.

^b Los pesos son tomados del trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-116).

^c Las calificaciones se obtuvieron con personal de CRISFE.

3.3.5 Dimensión 5. Alistamiento tecnológico

La dimensión “Alistamiento tecnológico” evalúa la capacidad tecnológica de la organización para implementar un proyecto de CoRM.

Las sub-dimensiones e indicadores están detallados en la *Figura 10* y los resultados de la encuesta para esta dimensión se presentan en la Tabla 10.

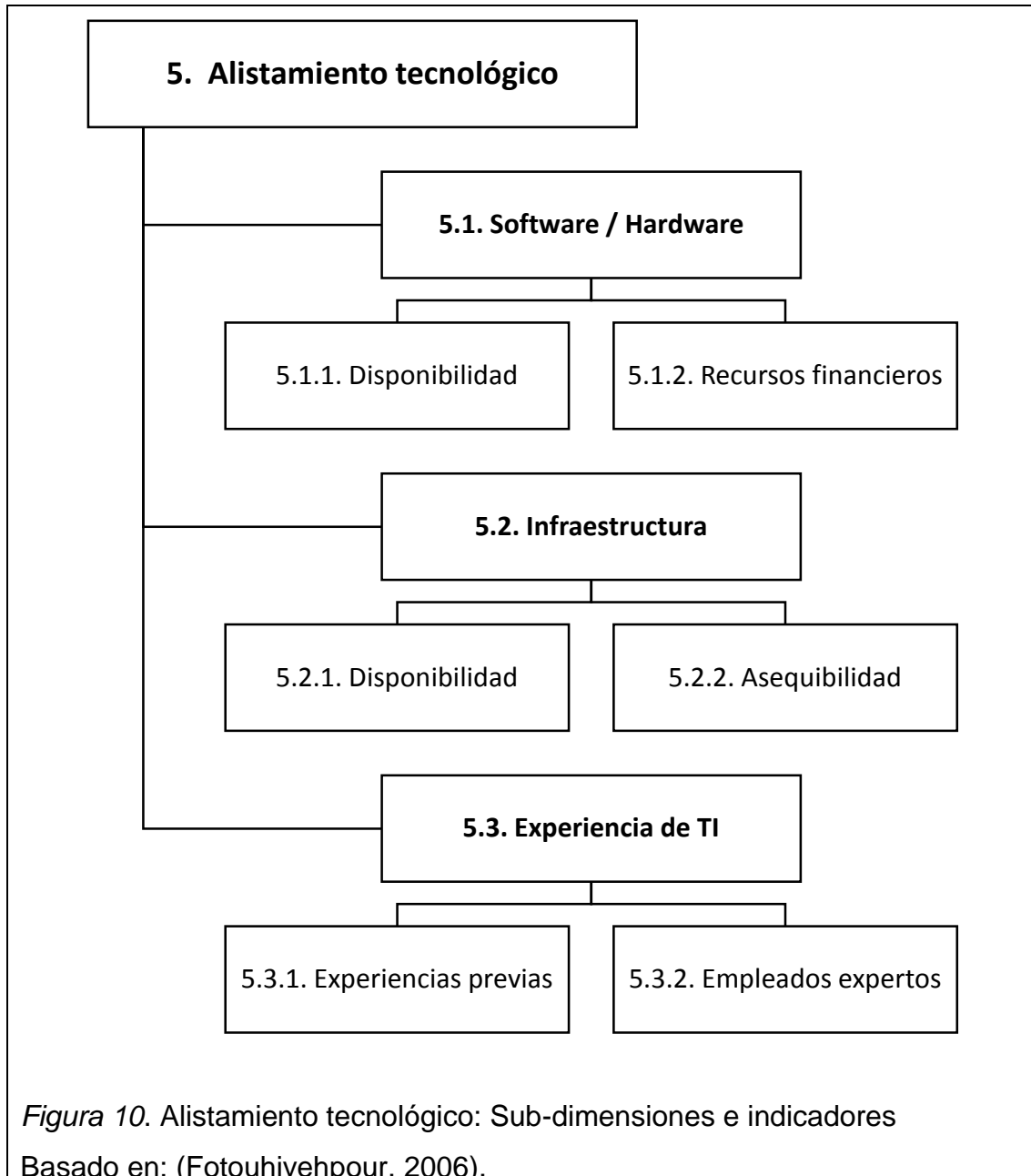


Figura 10. Alistamiento tecnológico: Sub-dimensiones e indicadores
Basado en: (Fotouhiyehpour, 2006).

Tabla 10. Alistamiento tecnológico: Encuesta

Criterio^a		Peso^b	Calificación^c
5-1-1	El software y hardware apropiados están disponibles.	0,026	2
5-1-2	Los recursos financieros apropiados están disponibles para software y hardware.	0,019	4
5-2-1	Existe infraestructura para comunicaciones e Internet.	0,051	4
5-2-2	Los recursos financieros apropiados están disponibles para infraestructura de comunicaciones e internet.	0,038	4
5-3-1	La organización ha tenido experiencias previas en la implementación de sistemas de tecnologías de la información.	0,015	2
5-3-2	La organización tiene algunos empleados con la experiencia apropiada o conocimiento de tecnologías de la información.	0,030	2

^a Los criterios están basados en el trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-156); se han reformulado algunas de las preguntas para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro.

^b Los pesos son tomados del trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-116).

^c Las calificaciones se obtuvieron con personal de CRISFE.

3.3.6 Dimensión 6. Estructura del negocio

La dimensión “Estructura del negocio” evalúa los procesos y la estructura organizacional de la organización.

Las sub-dimensiones e indicadores están detallados en la *Figura 11* y los resultados de la encuesta para esta dimensión se presentan en la Tabla 11.

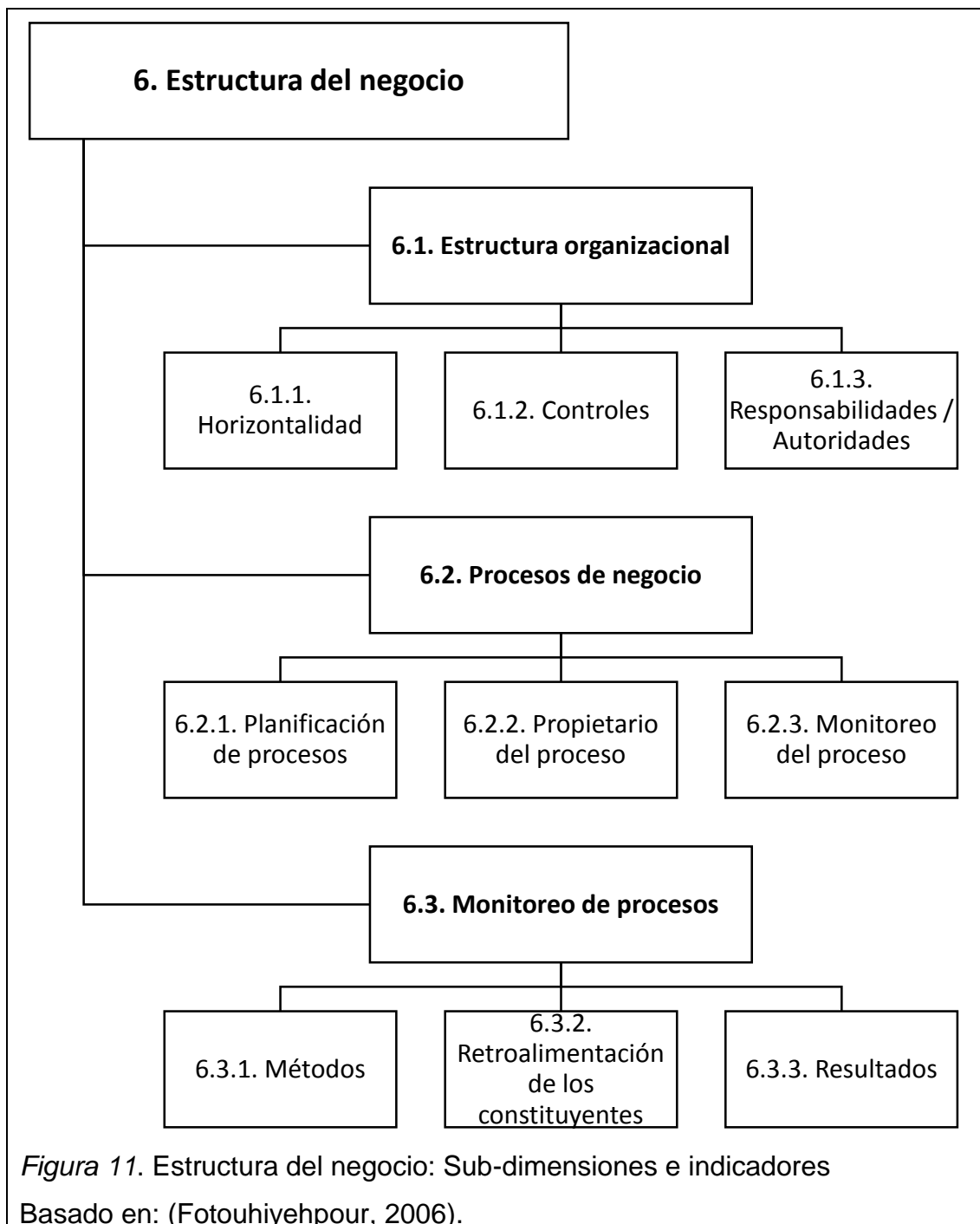


Tabla 11. Estructura del negocio: Encuesta

Criterio ^a		Peso ^b	Calificación ^c
6-1-1	La organización tiene una estructura plana, especialmente en las subunidades que están involucradas con planificación, ejecución de proyectos y servicio a los constituyentes.	0,026	4
6-1-2	Los controles en la organización están basados en la generación de valor.	0,017	3
6-1-3	Están definidas las responsabilidades y autoridades de los empleados que están involucrados con la relación con los constituyentes.	0,017	3
6-2-1	Los procesos de negocio están identificados y bien planificados.	0,029	4
6-2-2	Los propietarios de los procesos están identificados y autorizados.	0,029	5
6-2-3	Los procesos de negocio son monitoreados y medidos.	0,022	2
6-3-1	Hay evidencias de mejora continua en los procesos y planes de negocio.	0,035	1
6-3-2	La retroalimentación de los constituyentes es un aspecto para la toma de decisiones y mediciones efectivas en la mejora continua.	0,009	2
6-3-3	Hay evidencias de planeaciones de mejora previas que fueron exitosas.	0,017	1

^a Los criterios están basados en el trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-156); se han reformulado algunas de las preguntas para que estén alineadas a una organización sin fines de lucro.

^b Los pesos son tomados del trabajo de Fotouhiyehpour (2006, págs. 109-116).

^c Las calificaciones se obtuvieron con personal de CRISFE.

3.3.7 Resultados de la evaluación

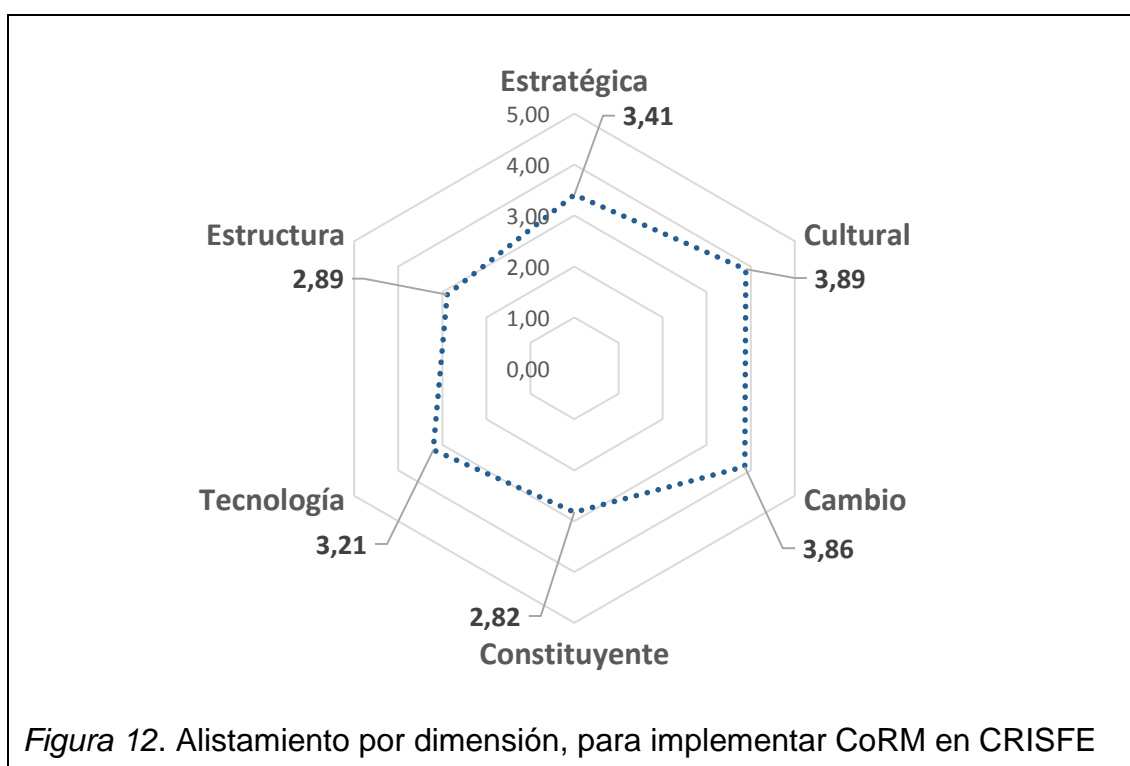
La calificación de cada pregunta se multiplica por el peso de la pregunta, para obtener una calificación ponderada. La suma de las calificaciones individuales da como resultado la calificación total.

La calificación global puede ser interpretada de la siguiente manera:

- De 1 a 1,5 absolutamente no está lista.
- De 1,5 a 2,5 básicamente no está lista.
- De 2,5 a 3,5 es neutral.
- De 3,5 a 4,5 está básicamente lista.
- De 4,5 a 5, está absolutamente lista.

En el Anexo B se presenta la tabulación de resultados de la evaluación. Para la Fundación CRISFE, el grado de alistamiento para implementar CoRM es de 3,33 sobre 5, que equivale a “Neutral”.

De igual forma se puede obtener una calificación individual para cada una de las 6 dimensiones, lo que permite identificar mejor las áreas que requieren ser desarrolladas.



3.4 Análisis de brechas

Para iniciar la implementación de CoRM en la Fundación, se recomienda tener una calificación mínima de 4 en todas las dimensiones.

Se observa que las dimensiones Cultural y de Cambio tienen las mayores calificaciones (3,89 y 3,86 respectivamente), casi llegando al valor de 4. Esto nos indica que la Fundación y sus empleados están en la capacidad de enfrentar el reto y el cambio que representa implementar el sistema CoRM y reenfocar sus procesos y estrategia para que el eje sea el servicio al constituyente.

La dimensión Estratégica tiene una calificación de 3,41. Se recomienda mejorar en la interacción con los constituyentes después de concluida la prestación de los servicios. Por ejemplo, mantener contacto con los voluntarios y con los beneficiarios.

La dimensión de Tecnología tiene una calificación de 3,21. Si bien no cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria para un CoRM, CRISFE tiene la capacidad para adquirirla. Un punto débil es la falta de experiencia en la implementación de sistemas informáticos empresariales, de complejidad similar a un CoRM; por tal razón, se recomienda que la Fundación contrate a una empresa para implementar el sistema CoRM para mitigar el riesgo frente a la inexperiencia para implementar el sistema y con el afán de que centre sus esfuerzos y de sus recursos en proyectos ligados estrechamente a la razón de ser y su misión contratando a una consultoría independiente para realizar el aseguramiento de la calidad sobre la implementación del CoRM.

La dimensión de Estructura tiene la calificación de 2,89. Se recomienda mejorar la capacidad de monitoreo y mejora continua de los procesos de la organización. Se podría crear un área de Calidad o de Gestión de procesos, encargada de la monitorear el desempeño de los procesos y coordinar con los responsables de cada proceso las actividades de mejora. Durante la implementación del CoRM se requerirá varios cambios en los procesos de la Fundación. Una propuesta de rediseño de los procesos se presenta en la sección 5.2.

La dimensión de Constituyente tiene la calificación más baja, con 2,82. La razón de esto es la falta de capacidad de acceso de los constituyentes al Internet y a herramientas informáticas. El nivel de pobreza de la mayoría de beneficiarios justamente es una limitante para la inclusión digital. Por tal razón, el acceso de los beneficiarios hacia un sistema CoRM como un canal de interacción será bastante reducido, aunque se podría realizar campañas de comunicación con los beneficiarios a través de SMS (“Acrónimo en inglés de Short Message Service. Es un servicio de mensajes de texto, compatible con casi todos los modelos de teléfonos que se comercializan en el Ecuador”. (Pazmiño, 2013, pág. 38)) y USSD (acrónimo en inglés de Unstructured Supplementary Services Data. “Es un servicio de mensajes de texto, que a diferencia del SMS, mantiene una sesión abierta en la que se simula una conversación con mensajes de ida y vuelta. La sesión puede ser cancelada por el usuario o el servidor o cuando haya 45 segundos de inactividad. Al igual que SMS, es compatible con casi todos los modelos de teléfonos que se comercializan en el Ecuador”. (Pazmiño, 2013, pág. 39)). Sí se debe promover la interacción por Internet con otros constituyentes que no tienen esta limitación, como son los voluntarios y aliados estratégicos.

4. Capítulo IV. Análisis técnico

4.1 Aplicaciones CRM disponibles en el mercado

Existen varias decenas de aplicaciones CRM en el mercado orientadas a diferentes tamaños de empresas y a diferentes industrias. A continuación se presentan los principales sistemas CRM de acuerdo a las consultoras Gartner y Forrester y se indica cuáles han sido utilizados ampliamente en instituciones sin fines de lucro.

Tabla 12. Sistemas CRM en el mercado y utilizados en ONGs

Sistema CRM	Posicionamiento en el mercado		Uso en ONGs
	Gartner	Forrester	
Abila Millenium (Sage CRM) CDC Software CiviCRM CRMnext	Nicho	Fuerte Fuerte	Sí Sí
FrontRange Maximizer Software Microsoft Dynamics CRM NetSuite	Líder Retador	Contendiente Contendiente Líder Fuerte	Sí Sí
Oracle CRM On Demand Oracle E-Business Suite CRM Oracle PeopleSoft CRM Oracle Sales Cloud	Visionario	Líder Contendiente Contendiente	
Oracle Siebel CRM Pegasystem Pivotal RightNow	Líder Nicho	Fuerte Fuerte Líder	Sí
Salesforce.com SAP Cloud for Sales SAP CRM SugarCRM	Líder Nicho Líder Visionario	Líder Fuerte Líder	Sí Sí
Swiftpge Sword Ciboodle Zoho	Nicho Nicho	Fuerte	

Tomado de: (Desisto & Stakenas, 2013), (Band, 2012), (Pope, 2013), (Wainwright, s.f.)

4.2 Análisis comparativo de software CoRM

En esta sección se presenta una comparación de los sistemas CoRM utilizados en organizaciones sin fines de lucro, revisando especialmente los aspectos que son de interés para una implementación de CoRM en CRISFE.

En primer lugar, todos los sistemas revisados en este análisis pueden ser instalados en la nube, lo cual es aceptable para CRISFE.

Tabla 13. Comparación de sistemas CoRM por tipo de instalación

Sistema CoRM	Fabricante	Tipo de instalación	
		En instalaciones propias	En la nube
Abila Millenium	Abila		X
CiviCRM	CiviCRM	X	X
Microsoft Dynamics CRM	Microsoft	X	X
NetSuite CRM +	NetSuite		X
Pivotal CRM	Aptean	X	X
Salesforce.com	Salesforce.com		X
SugarCRM	SugarCRM		X

Tomado de: (Gheorghiu, 2011), (CiviCRM, s.f.)

Todos los sistemas tienen las funcionalidades principales de un CRM, que son la automatización de la fuerza de ventas, automatización de marketing y servicio al cliente. Solamente uno de los sistemas tiene funcionalidad de Mesa de Servicio, aunque no es muy relevante para CRISFE. La mitad de los sistemas tiene herramientas analíticas, que sí es importante para el análisis de los beneficiarios de CRISFE.

Tabla 14. Comparación de sistemas CoRM por funcionalidades

Sistema CoRM	Funcionalidades				
	Fuerza de Ventas	Marketing	Servicio al Cliente	Mesa de Servicio	Herramientas Analíticas
Abila Millenium	X	X	X		X
CiviCRM	X	X	X		
Microsoft Dynamics CRM	X	X	X		X
NetSuite CRM +	X	X	X		
Pivotal CRM	X	X	X		
Salesforce.com	X	X	X	X	X
SugarCRM	X	X	X		X

Tomado de: (Gheorghiu, 2011), (CiviCRM, s.f.)

Todos los sistemas revisados, excepto por CiviCRM tienen capacidades móviles, que es de interés para CRISFE.

Tabla 15. Comparación de sistemas CoRM por capacidades móviles

Sistema CoRM	CoRM Móvil			
	Disponible Offline	Sincronización	Smartphones	Tablets
Abila Millenium	X		X	X
CiviCRM				
Microsoft Dynamics CRM	X	X	X	X
NetSuite CRM +		X	X	
Pivotal CRM	X	X	X	
Salesforce.com			X	X
SugarCRM	X	X	X	X

Tomado de: (Gheorghiu, 2011), (CiviCRM, s.f.)

Otro aspecto de interés en la evaluación es si existen proveedores o partners de estos sistemas en Ecuador o por lo menos en América Latina. Solamente tres de los sistemas tienen proveedores en la región.

Tabla 16. Presencia en Ecuador y América Latina

Sistema CoRM	Partner en Ecuador	Partner en América Latina
Abila Millenium	No	No
CiviCRM	No	No
Microsoft Dynamics CRM	Sí	Sí
NetSuite CRM +	No	No
Pivotal CRM	No	Sí
Salesforce.com	No	Sí (Perú)
SugarCRM	Sí	Sí

Tomado de: (Abila, s.f.), (CiviCRM, s.f.) (Avanxo, s.f.) (SugarCRM, s.f.) (CMT Latin America, s.f.) (Microsoft, s.f.)

El precio de licenciamiento es un factor a considerar, pero hay que considerar que el costo total incluirá otras inversiones adicionales, que serán determinantes al escoger el sistema CoRM.

Tabla 17. Precios de sistemas CoRM

Sistema CoRM	Licenciamiento y precio referencial	Para organizaciones sin fines de lucro
Abila Millenium	Suscripción: \$349 por usuario por mes	Suscripción: \$349 por usuario por mes
CiviCRM	Licencia de código abierto	Licencia de código abierto
Microsoft Dynamics CRM	Licencia perpetua para instalación local: \$3.888,00 por servidor más \$776.00 por usuario. Suscripción en la nube: \$65.00 por usuario por mes.	Suscripción con descuento: \$9.00 por usuario por mes.
NetSuite CRM +	Suscripción: \$79.00 por usuario por mes.	Techsoup ofrece licencias como donación: 1 suscripción para 5 usuarios por 1 año, con opción de renovación anual.
Pivotal CRM	No disponible	No disponible
Salesforce.com	Suscripción: \$125.00 por usuario por mes.	Salesforce Foundation ofrece una suscripción gratuita para 10 usuarios.
SugarCRM	Suscripción: \$360.00 por usuario por año.	Edición comunitaria gratuita.

Tomado de: (Harmon, 2010) (Techsoup.org, 2013) (CRM Exposed, 2009a) (CRM Exposed, 2009b) (Microsoft, 2013b) (Microsoft, 2013a) (Abila, 2012)

Las características indispensables de un sistema CoRM para CRISFE son:

- Que incluya la funcionalidad completa de un CRM tradicional.
- Que incluya herramientas analíticas.
- Que existan proveedores o partners en el país o en la región.

Tabla 18. Comparación de sistemas CoRM por características indispensables para CRISFE

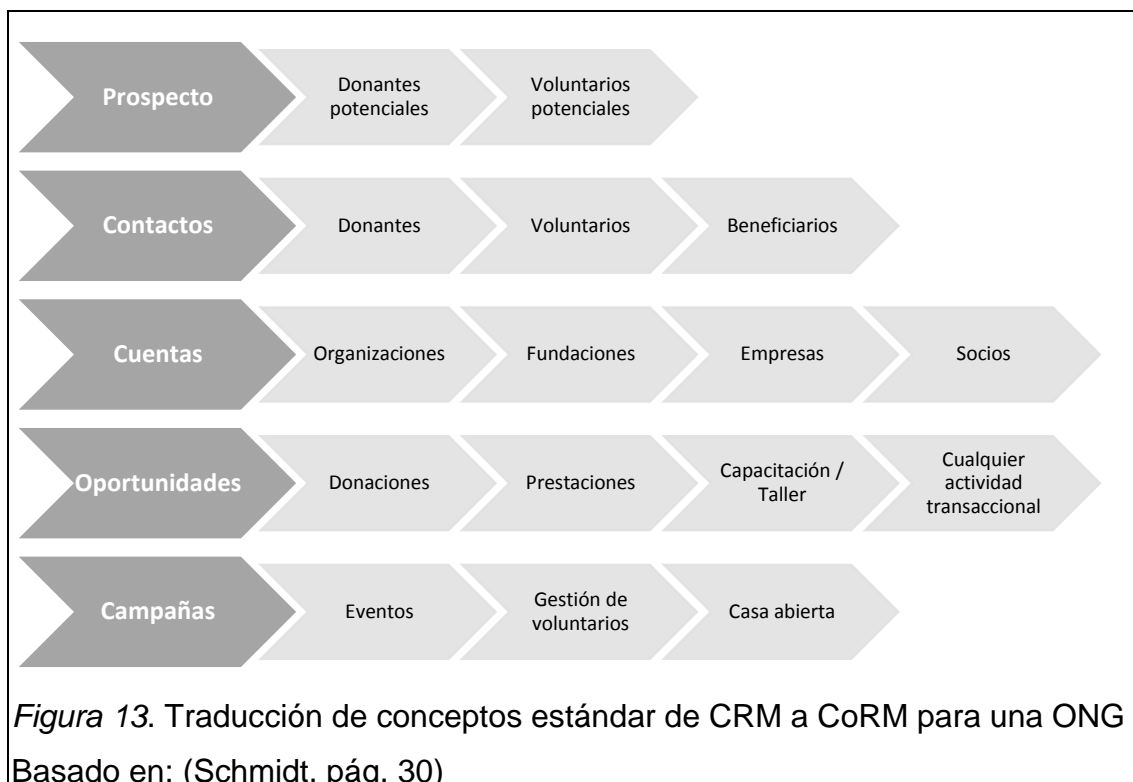
Sistema CoRM	Característica			Cumple
	Funcionalidad completa	Herramientas analíticas	Partner local o regional	
Abila Millenium	X	X		No
CiviCRM	X			No
Microsoft Dynamics CRM	X	X	X	Sí
NetSuite CRM +	X			No
Pivotal CRM	X			No
Salesforce.com	X	X	X	Sí
SugarCRM	X	X	X	Sí

En base a la comparación de los sistemas CoRM, se concluye que los sistemas que cumplen los requisitos mínimos son:

- Microsoft Dynamics CRM
- Salesforce.com
- SugarCRM

4.3 Uso de sistemas CoRM en organizaciones sin fines de lucro

Los sistemas CRM generalmente están diseñados para ser utilizados en empresas comerciales. Al aplicarse en una ONG, es necesario traducir los conceptos del CRM hacia CoRM, para que se alineen a la realidad de una institución sin fines de lucro.



Luego de traducir estos conceptos, el CoRM se puede aplicar en una ONG para diferentes procesos y objetivos. El estudio realizado por Heller Consulting (Heller Consulting, 2012, págs. 17-18) indica que las instituciones sin fines de lucro utilizan los sistemas CoRM principalmente para:

- Recaudación de fondos.
- Participación con la comunidad.
- Impacto organizacional

4.3.1 Recaudación de fondos

Con el uso de un CoRM se obtiene información de mejor calidad sobre los constituyentes, para determinar cuál es el acercamiento y el canal más efectivo y con mayor retorno de inversión (Heller Consulting, 2012, pág. 17).

Las ONG y fundaciones generalmente reciben recursos materiales y monetarios bajo dos esquemas: donaciones y ayudas. Las donaciones pueden ser recurrentes (como por ejemplo los programas de padrinos en las ONGs para asistencia a niños, en los que el donante se compromete a realizar un pago periódico) o pueden ser puntuales.

Las ayudas también consisten en la entrega de dinero o recursos y no son reembolsables. Pero a diferencia de las donaciones, las ayudas se entregan para un fin específico; por ejemplo, una ayuda de becas puede tener como requisito que sean entregada directamente y en su totalidad a estudiantes becarios, pero no se puede utilizar parte de ese dinero para gastos administrativos de la ONG.

En el caso de CRISFE, los reportes del CoRM permitirán identificar:

- El ciclo de vida de las donaciones recurrentes.
- Aquellas personas que han aportado en más ocasiones con donaciones puntuales y con las que se debe tener una relación más cercana.
- Las tasas de efectividad de las campañas de recolección de fondos.
- El destino real de las ayudas no reembolsables recibidas, lo que servirá para justificar las ayudas, tanto para la Fundación como para el donante.

4.3.2 Participación con la comunidad

Consiste en aumentar la comunicación a través del Internet y en potenciar la marca. Los beneficiarios de CRISFE tienen poco acceso a Internet, pero los voluntarios sí tienen acceso, por lo que el Internet y las redes sociales se pueden convertir en un canal poderoso para hacerse conocer, para comunicar los resultados de su gestión y para conseguir nuevos voluntarios.

A través de este canal, se puede comunicar y promocionar los eventos y proyectos de la Fundación. También se puede realizar investigaciones con encuestas, entrevistas y grupos focales.

4.3.3 Impacto organizacional

Con el uso de un CoRM, se puede obtener información de la gestión más fácilmente para compartirla con los interesados internos y externos. Esta información ayuda a respaldar el trabajo de la organización, al presentar la relación entre las ayudas y donaciones recibidas con los resultados de impacto de los proyectos. Estos reportes justifican el uso de los recursos recibidos por

los donantes y permiten obtener el compromiso de estos para seguir recibiendo este soporte.

Este último punto es el que se desea apalancar en la Fundación CRISFE. El CoRM permite identificar cuáles programas tienen mayor impacto, cuáles estrategias han sido exitosas y deben repetirse en el futuro y cuáles no han sido exitosas y deben convertirse en lecciones aprendidas.

4.4 Casos de éxito y lecciones aprendidas

En el Anexo C se detallan algunos casos de éxito de implementación de CoRM en organizaciones sin fines de lucro, recopilados de los sitios web de fabricantes de sistemas web. En algunos de los casos, los fabricantes también documentaron los retos encontrados durante la implementación del CoRM

Se observa que el uso que se ha dado a sistemas CoRM es muy variado, pero se centran principalmente en la gestión de donaciones y voluntarios.

Los mayores retos tecnológicos son relacionados con la migración de datos históricos y con la integración con otros sistemas legados.

En uno de los casos se observa que se requirió realizar una personalización para atender un requerimiento específico de la ONG. Esto conllevó a realizar cambios en elementos centrales del código fuente del CoRM, con el riesgo de que futuras versiones del CoRM no puedan ser fácilmente implementadas, pues afectarían a los mismos componentes personalizados. Este es un riesgo a tomar en cuenta para CRISFE, ya que se desea incluir funcionalidades que no son parte del CoRM estándar, como las evaluaciones de los beneficiarios y las fichas socio económicas.

Otros retos no tecnológicos incluyen la resistencia al cambio por parte de los usuarios. Es importante tomar en cuenta a los usuarios desde el inicio de la planificación del proyecto de CoRM para entender y atender sus necesidades y evitar resistencia al uso del nuevo sistema.

Tanto para una organización sin fines de lucro, como para una empresa con fines comerciales, los factores críticos de éxito para el uso de un CRM son (Andersson & Stekovic, 2011):

- Motivación para utilizar el CRM.

- Involucramiento de la alta dirección, quienes impulsarán hacia el éxito del proyecto.
- Comunicación a todos los involucrados de la estrategia de CRM, su propósito y objetivos.
- Involucramiento de los empleados, quienes serán los principales usuarios del CRM.
- Disminuir la resistencia de los usuarios, especialmente de aquellos que piensan que el conocimiento de los clientes o constituyentes es una ventaja personal y no desean compartir su conocimiento con la organización.
- Seguimiento y evaluación, considerando que la implementación del CoRM en CRISFE estará compuesta de varias fases, es importante dar seguimiento a cada una de las fases de forma oportuna para identificar aspectos a mejorar en las siguientes fases.

5. Capítulo V. Propuesta de implementación

5.1 Visión y estrategia de implementación

Schoeneberger cita el reporte de la consultora Gartner en el que se detallan tres pasos para generar una estrategia exitosa de CRM (Schoeneberger, 2010):

- “Establecer un destino.
- Evaluar la situación actual.
- Trazar el mapa del viaje.”

El destino que se desea alcanzar se presenta en esta sección. La evaluación de la situación actual está detallada en el 3 y el mapa de viaje se presenta en las siguientes secciones de este capítulo.

La visión del proyecto de implementación de CoRM debe estar alineada al marco estratégico de la Fundación y no debe tener un enfoque netamente tecnológico, donde la tecnología es únicamente un facilitador y no un fin en sí mismo. Así, se propone la siguiente visión:

Implementar un modelo de gestión centrado en los constituyentes de la Fundación CRISFE, que favorezca el seguimiento a los beneficiarios y la medición de impacto social sobre los mismos, la atracción y retención de los voluntarios y la rendición de cuentas a los donantes, apoyado en herramientas tecnológicas de gestión de relaciones de los constituyentes (CoRM).

La evaluación de alistamiento dio como resultado que la Fundación debe acompañar a la implementación tecnológica del CoRM con otras iniciativas no tecnológicas para ajustar sus procesos y su estructura. Las estrategias propuestas son:

- Trabajar en la mejora continua de los procesos para que estén centrados en los constituyentes.
- Implementar el sistema CoRM en fases, iniciando con un caso de negocio que permita que la organización se familiarice con el CoRM.

- Definir que los nuevos programas y proyectos tengan en consideración el registro de las interacciones con los constituyentes.
- Establecer como parte de la arquitectura tecnológica que todos los sistemas de la Fundación, actuales y futuros, con información relacionada a los constituyentes, deben estar alineados al modelo de datos del CoRM e integrados con el sistema CoRM, contribuyendo en la generación y consolidación de una base única de constituyentes.
- Promover el uso de la información almacenada en el CoRM como fuente principal para reportes de rendición de cuentas para los donantes.
- Apoyarse en consultores externos o voluntarios con experiencia en proyectos de implementación de CoRM.
- Delegar la responsabilidad de la implementación a una Empresa Consulta externa y con experiencia técnica y a nivel de la industria también.

5.2 Propuesta de procesos redefinidos

De acuerdo a Guo y Liu, la implementación de las estrategias CRM es el momento oportuno para realizar una reingeniería y la mejora de los procesos de una organización (Guo & Liu, 2010). Esta reingeniería debe abarcar los siguientes aspectos:

- Refinar primero la estrategia.
- Implementar la reingeniería de procesos paso por paso.
- Optimización y mejora continua.
- Transformar la cultura de manera constante.

Bajo esta premisa se debe considerar un rediseño de los procesos de la Fundación para que estén centrados en sus constituyentes, así como el diseño de nuevos procesos que la Fundación no ha considerado en su mapa de procesos.

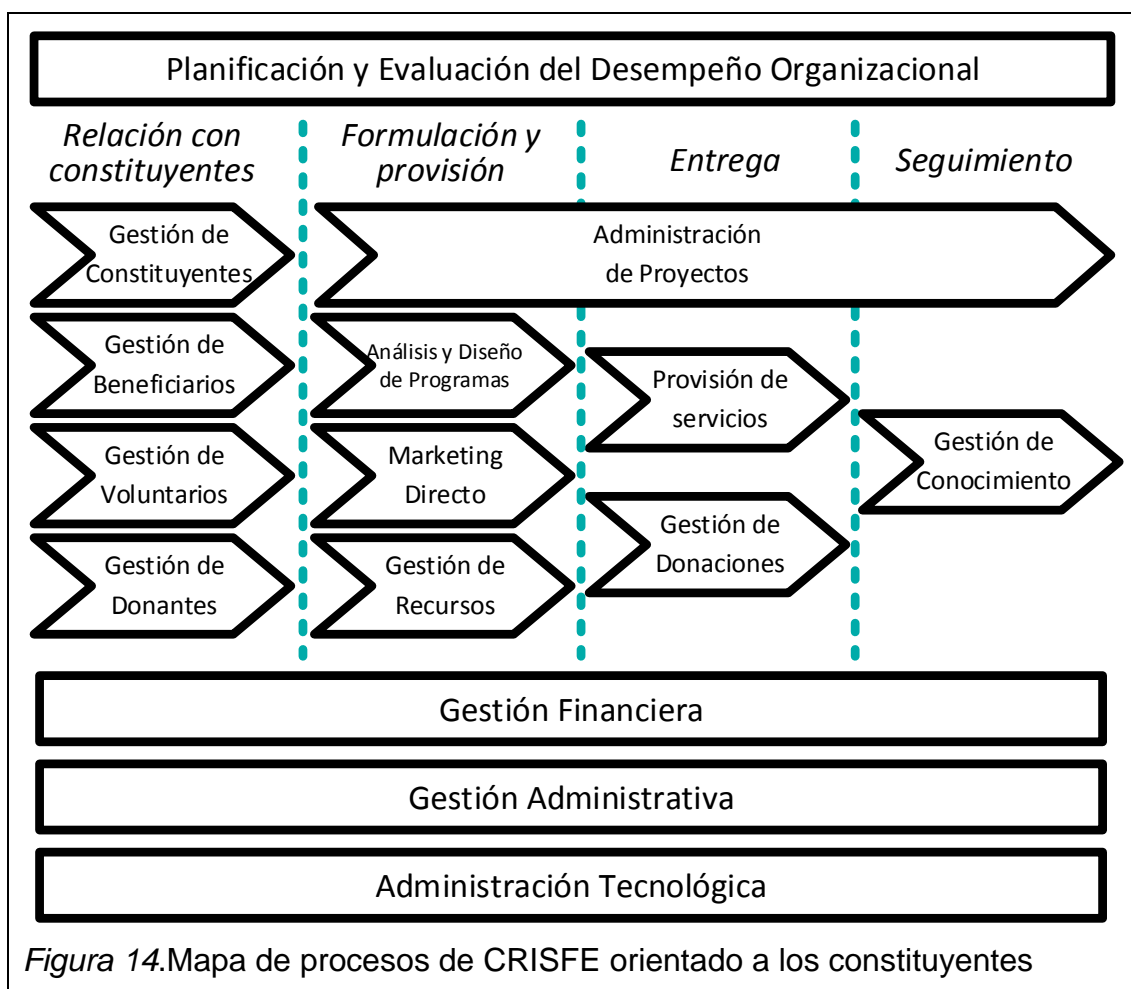
En la Tabla 19 se presenta una propuesta de los procesos para la adopción de la estrategia CoRM en la Fundación CRISFE. Y en la *Figura 14* se presenta el mapa de procesos propuesto.

Tabla 19. Procesos orientados al constituyente

Proceso	Descripción y subprocesos
<i>Gestión de constituyentes</i>	<p>Incluye la gestión con los constituyentes de la Fundación. Los subprocesos son comunes para todos los tipos de constituyentes, aunque se propone procesos específicos para la gestión de los beneficiarios, voluntarios y donantes.</p> <p>Subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta de constituyente. • Registro de contacto con el constituyente. • Seguimiento y actualización de datos del constituyente.
<i>Gestión de beneficiarios</i>	<p>Se refiere a los procesos en los que intervienen los beneficiarios de CRISFE, sean personas naturales, grupos familiares, grupos sociales u organizaciones. Además de registrar al beneficiario y las interacciones mantenidas con el mismo en el sistema CoRM, se debe considerar actividades posteriores a la prestación de los servicios de la fundación, como son las evaluaciones de impacto y la retroalimentación del beneficiario hacia CRISFE. Se debe poder responder si los beneficiarios obtuvieron lo que esperaban al inicio de la prestación o proyecto.</p> <p>Subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de beneficiarios. • Levantamiento de ficha socio económica. • Evaluación de beneficiarios. • Retroalimentación de beneficiarios.

Proceso	Descripción y subprocesos
<i>Gestión de voluntarios</i>	<p>Se refiere a los procesos en los que intervienen los voluntarios de CRISFE, sean estos ocasionales o constantes. En este proceso se debe incluir una comunicación constante con los voluntarios para procurar retenerlo. Se debe poder responder si los voluntarios sintieron que la Fundación entregó las facilidades necesarias para hacer su trabajo. A través de una segmentación correcta de los voluntarios es posible identificar el mejor canal de comunicación para mantenerlos informados sobre las actividades de la fundación.</p> <p>Subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de voluntarios. • Gestión de horarios. • Monitoreo de Actividades • Retroalimentación de voluntarios.
<i>Gestión de donantes</i>	<p>Se refiere a los procesos en los que intervienen los donantes de CRISFE, sean estos ocasionales o recurrentes. En este proceso se debe incluir una comunicación constante con los donantes para procurar retenerlos. Se debe poder responder si los donantes sintieron que la Fundación entregó las facilidades necesarias para interactuar con la Fundación. A través de una segmentación correcta de los donantes es posible identificar el mejor canal de comunicación para mantenerlos informados sobre las actividades de la fundación.</p> <p>Subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de donantes potenciales. • Recepción de recursos, donaciones y ayudas. • Renovación de donaciones recurrentes • Comunicación a donantes. • Reporte de uso de recursos, donaciones y ayudas. • Retroalimentación de donantes.

Proceso	Descripción y subprocesos
<i>Marketing directo</i>	<p>Incluye actividades de comunicación constante con los constituyentes para promocionar los programas de la Fundación.</p> <p>Subprocesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación y ejecución de eventos de recaudación de fondos. • Planificación y ejecución de eventos de publicidad y promoción. • Planificación y ejecución de campañas. • Segmentación de constituyentes. • Reporte a nivel de campaña. • Gestión de canales electrónicos y redes sociales. • Difusión masiva por correo electrónico y SMS.
<i>Provisión de servicios</i>	<p>Considera la entrega de servicios a los beneficiarios como parte de los proyectos implementados por la Fundación. Se debe manejar como un proceso independiente a la administración de los proyectos.</p>



5.3 Modelo de datos y relaciones sugerido

A continuación se presenta una propuesta del modelo de datos y relaciones que se requerirá en la implementación del sistema CoRM en CRISFE, basado en la estrategia de CoRM y en los procesos redefinidos para la Fundación.

El modelo se deberá ajustar al sistema CoRM que sea seleccionado por la Fundación. El modelo propuesto muestra las entidades y campos más relevantes y deberá ser completado durante la etapa inicial del proyecto de implementación del CoRM.

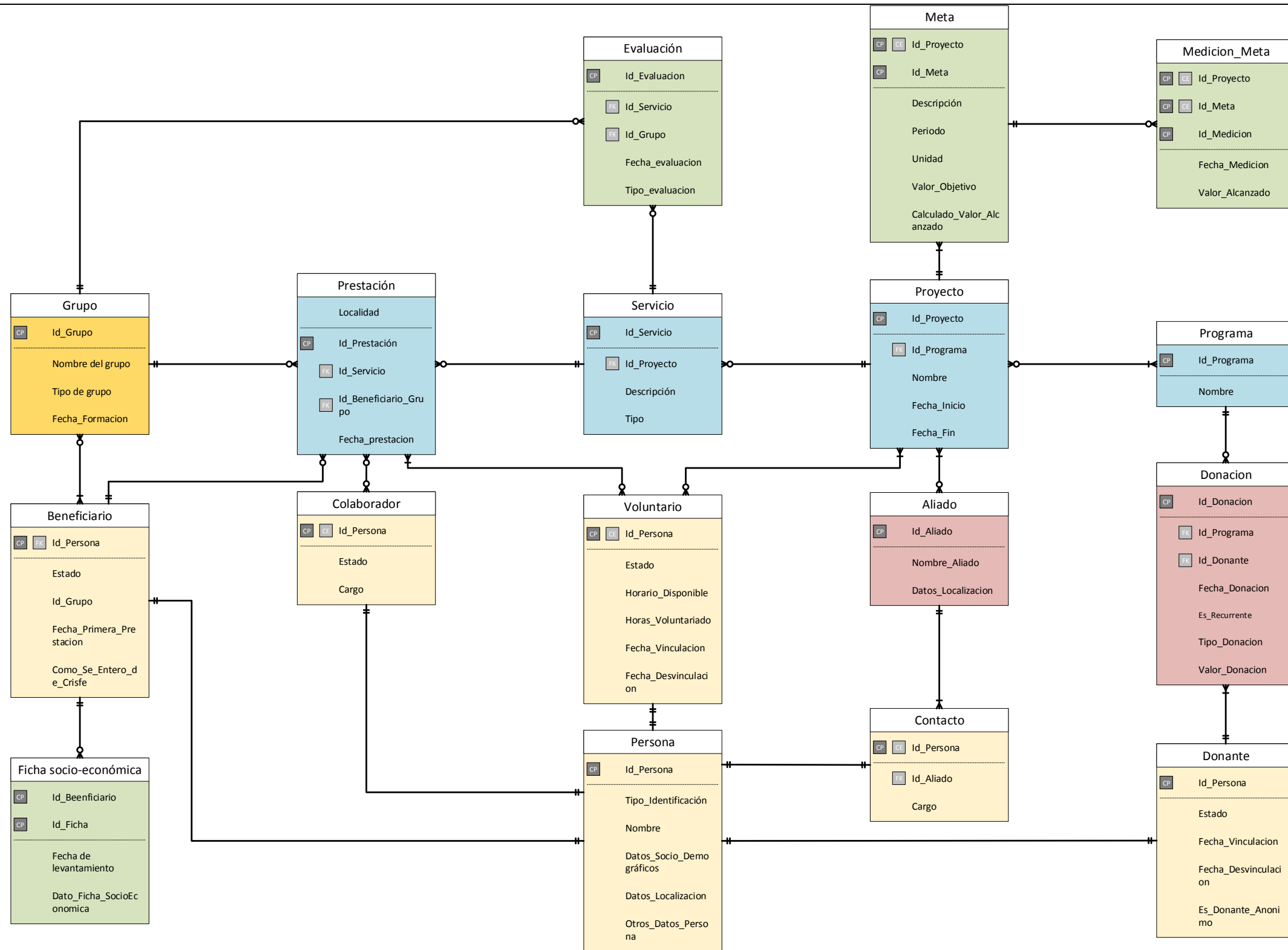


Figura 15. Modelo de datos y relaciones

5.4 Plan de mediano plazo para implementación

Como se mencionó en las secciones anteriores, es recomendable que el sistema CoRM sea implementado en fases. En la Tabla 20 se presenta una propuesta de las fases de implementación que debería seguir la Fundación. Se recomienda que al finalizar cada fase se espere durante un tiempo de estabilización antes de iniciar la siguiente fase; este tiempo podría durar entre 3 y 6 meses, de acuerdo a la respuesta que tenga la Fundación a la implementación de cada fase.

Tabla 20. Fases de implementación

Fase	Alcance
<p><i>Fase 1</i></p> <p><i>Duración estimada:</i> <i>3 meses</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de concientización de beneficios de CoRM en la Fundación. • Instalación del sistema CoRM base. • Implementar proceso y módulo CoRM de Gestión de constituyentes • Implementar proceso y módulo CoRM de Gestión de beneficiarios • Implementar el módulo CoRM para el registro de ficha socio-económica. • Entrenamiento a colaboradores de CRISFE en procesos centrados en los constituyente.
<p><i>Fase 2</i></p> <p><i>Duración estimada:</i> <i>2 meses</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Migración de datos de sistemas legados. • Implementar proceso y módulo CoRM de Gestión de voluntarios • Implementar módulo CoRM de Seguimiento de metas de proyectos. • Refuerzo de entrenamiento en procesos centrados en los constituyente.
<p><i>Fase 3</i></p> <p><i>Duración estimada:</i> <i>3 meses</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar proceso y módulo CoRM de Gestión de donantes. • Implementar proceso y módulo CoRM de Gestión de recursos. • Implementar proceso de Marketing y módulo CoRM de Gestión de campañas.

Fase	Alcance
<i>Fase 4</i> <i>Duración estimada:</i> <i>1 mes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar módulo analítico de CoRM. • Rediseñar proceso de gestión del conocimiento.
<i>Fase 5</i> <i>Duración estimada:</i> <i>2 meses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategia de marketing social. • Implementar módulo de CoRM social.

En el Anexo D se presenta el cronograma de implementación del proyecto CoRM.

5.5 Gestión del cambio organizacional

Kanellakis (2005) investigó sobre la importancia de la gestión del cambio en los proyectos de implementación de CRM. En su trabajo cita a varias fuentes que identifican que la principal causa de fracaso en los proyectos de CRM es una inadecuada gestión del cambio en la organización. En su trabajo, Kanellakis propone las siguientes categorías para la gestión del cambio que deben ser abordadas antes, durante y posterior a la implementación del CRM:

- Cultura organizacional.- La implementación de CoRM va a cambiar la cultura de toda la Fundación y no solo de los usuarios del sistema.
- Marketing interno.- A través de correo electrónico, boletines, eventos.
- Convencimiento.- Desde el Director de CRISFE que patrocinará el proyecto hasta los usuarios finales.
- Comunicación.- Entre todos los participantes del proyecto y en todos los niveles de la organización. El plan de comunicación se detalla en la sección 5.7.
- Preguntas calientes.- Relacionadas con la resistencia al cambio: “¿Qué hace el sistema?, ¿Qué me ofrece?, ¿Cómo me amenaza?, ¿Cómo seré medido?, ¿Cuáles son mis opciones?, ¿Cómo está reaccionando el resto de mi grupo?, ¿Cómo está reaccionando mi

jefe? ¿Qué saldrá de esta implementación?”. (Corners & Rogers, 2005)

- Actores clave.- Los directivos de la Fundación, el comité de dirección del proyecto, el gerente de proyecto, los usuarios finales.
- Cambio de la estructura organizacional. Cómo se afectarán los procesos de la Fundación.
- Entrenamiento.- Sobre el uso del sistema CoRM, propósito del CoRM en CRISFE, enfoque de servicio al cliente (o constituyentes) y a los nuevos procesos de la Fundación.
- Prácticas de medición del rendimiento.- Se debe incluir métricas de uso del sistema CoRM, métricas sobre los procesos y métricas de satisfacción de los constituyentes. Debido a que la implementación de CoRM en CRISFE se realizará en varias fases, las métricas al finalizar cada fase deben ser evaluadas para ajustar el alcance de las fases subsiguientes.
- Índices de rendimiento y cumplimiento de objetivos a través de cuadros de mando y métricas establecidas previamente.

5.6 Estructura del equipo de trabajo

Debido a que CRISFE no cuenta con un área de sistemas grande, es recomendable que el sistema CoRM sea implementado por una empresa de consultoría especializada en este tipo de proyectos. Y debido a que CRISFE no tiene experiencias previas en la implementación de sistemas empresariales grandes como un CoRM, es recomendable que se apoye en una segunda consultora, independiente a la primera, para que realice un aseguramiento de la calidad del proyecto de CoRM.

En el equipo de trabajo de la empresa consultora se recomienda que existan al menos los siguientes roles:

- Líder de implementación CoRM.- Idealmente un gerente de proyecto con experiencia previa en la implementación de sistemas CoRM.

- Analista de procesos.- Especialista en levantamiento y mejora de procesos de negocio. Idealmente con experiencia en organizaciones sin fines de lucro y en procesos de medición de impacto social.
- Técnico de CoRM.- Experto en el sistema CoRM que se implementará.
- Técnico de base de datos y BI.- Especialista encargado de preparar en ambiente tecnológico sobre el que correrá el sistema CoRM.

La empresa de consultoría de Aseguramiento de Calidad (QA) debería contar al menos con los siguientes roles:

- Líder de aseguramiento de calidad.- Perfil senior encargado de supervisar que la empresa consultora de CoRM cumpla con la metodología de implementación y de velar el cumplimiento del cronograma y de la calidad de los entregables asesorando y/o sugiriendo mejores prácticas o mejoras en los procesos o entregables establecidos. Se recomienda que tenga experiencia en implementaciones de sistemas CRM, CoRM o de otros sistemas empresariales grandes como ERP o SCM. Idealmente con experiencia en organizaciones sin fines de lucro y en procesos de medición de impacto social.
- Analista de aseguramiento de calidad.- Perfil junior para soportar al Líder de QA en tareas de documentación, aseguramiento y seguimiento.

En el equipo de trabajo de CRISFE se debe contar con al menos los siguientes roles:

- Patrocinador del Proyecto o Auspiciante, es el interesado directo de la implementación de la solución de CoRM que además cuenta con el rango y autoridad necesarios para influenciar positivamente en toda la organización. Es responsable de promover el proyecto, proveer los recursos y tomar decisiones sobre el alcance y riesgos del proyecto. Para este proyecto, se recomienda que el Patrocinador sea el Director Ejecutivo de CRISFE.

- Líder del proyecto, que podría ser el Responsable del Área de Proyectos, quien es el principal delegado e interesado en implementar una solución para automatizar el seguimiento los beneficiarios y en los otros beneficios que ofrece el sistema CoRM.
- Administrador de contratos.- Encargado de velar por el cumplimiento contractual con las dos empresas de consultoría y de gestionar el pago a las mismas de acuerdo al flujo de desembolsos pactado.
- Especialistas de procesos.- Deberían ser miembros de las áreas de Proyectos y de Gestión del conocimiento, que tengan amplio conocimiento de los siguientes procesos de CRISFE:
 - Análisis y diseño de programas
 - Gestión de recursos.
 - Gestión de proyectos
 - Gestión de donaciones
 - Gestión del conocimiento
- Coordinador de Tecnología.- Responsable de proveer la infraestructura tecnológica necesaria para la ejecución del proyecto. También será la contraparte técnica de la empresa consultora de CoRM. Y será responsable de proveer los datos de los sistemas legados de CRISFE para la migración de datos hacia el CoRM.
- Líder de gestión del cambio y comunicación.- Responsable del cumplimiento del plan de comunicación, de que se cumplan los entrenamientos definidos y de monitorear permanentemente si existe resistencia al cambio por parte de cualquiera de los intervinientes internos durante el proyecto y de mitigar dicha resistencia.

Los tres equipos rendirán cuentas a un Comité de Dirección del Proyecto, conformado por:

- Patrocinador (CRISFE).
- Líder del proyecto (CRISFE).
- Líder de implementación CoRM (Empresa consultora de CoRM).
- Líder de aseguramiento de calidad (Empresa consultora de QA).

El Comité de Dirección del Proyecto a su vez reportará al Consejo Directivo de la Fundación CRISFE.

El organigrama del equipo ampliado de trabajo del proyecto de CoRM, con los miembros de los equipos de las tres empresas, se presenta a continuación:

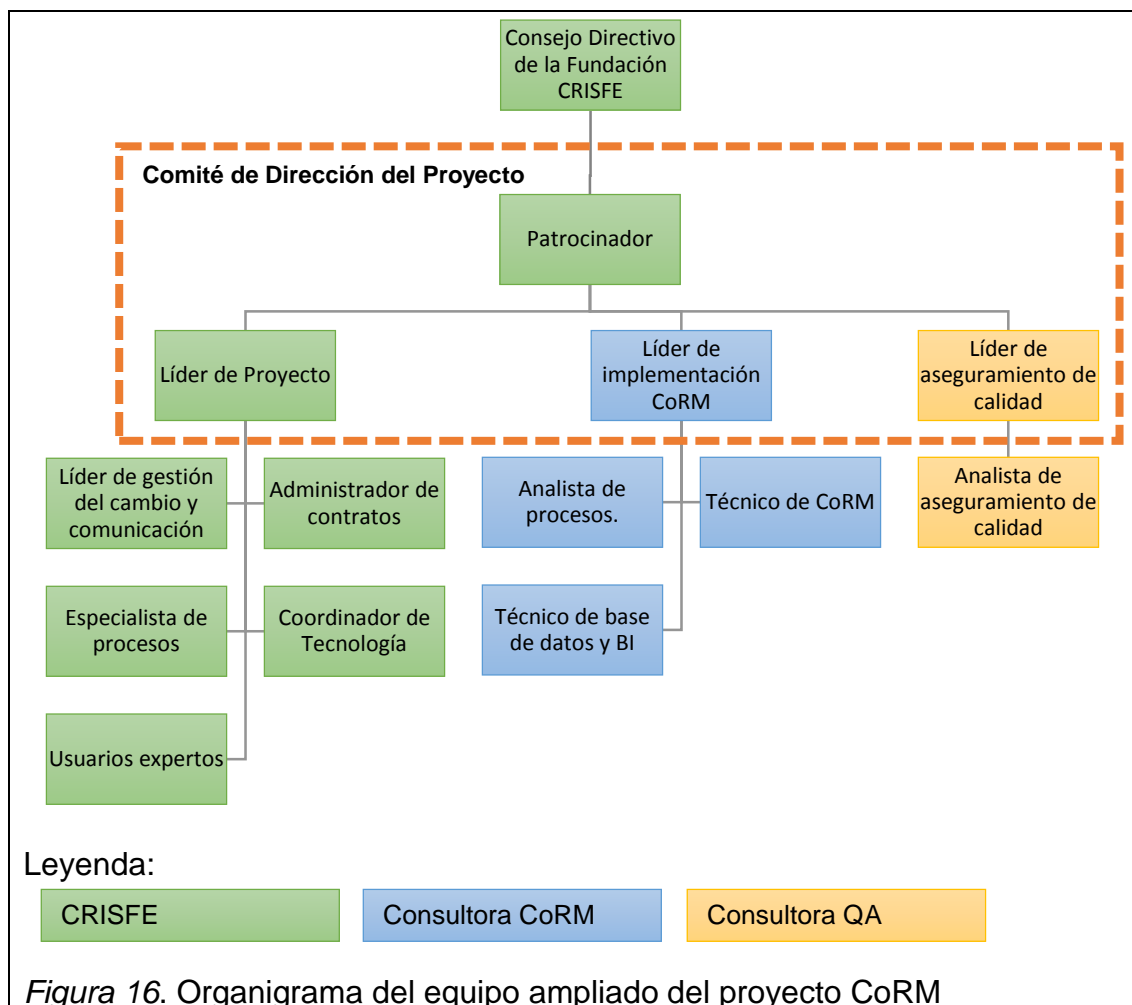


Figura 16. Organigrama del equipo ampliado del proyecto CoRM

5.7 Plan de comunicación

Uno de los temas a cuidar durante la implementación de un sistema CoRM es la comunicación entre los diferentes actores del proyecto. El plan de comunicación responde a las necesidades de información de los diferentes interesados en el proyecto y permite que esta información llegue a la audiencia correcta, en el momento apropiado, en el formato esperado y generando el impacto previsto (Project Management Institute, 2009, págs. 251-252).

El plan de comunicación debe contener al menos los siguientes elementos (McMahon, 2013):

- Qué será comunicado.- Además del seguimiento al avance del proyecto, se debe comunicar constantemente la visión y los objetivos del proyecto, para asegurarse que todos estén alineados con la estrategia definida.
- A quién.- No solo los miembros del equipo del proyecto son interesados en participar en la comunicación del proyecto. También hay interesados externos al proyecto; en el caso de CRISFE también son los donantes, los beneficiarios, los voluntarios y los aliados. Pero no se requiere gestionar activamente la comunicación para todos los interesados; primero se debe clasificar a los interesados en base a su nivel de interés en el proyecto y a su nivel de influencia sobre el mismo (Project Management Institute, 2009, págs. 248-250).
- Cuándo.- En qué momento del proyecto se debe comunicar: con el cumplimiento de un entregable, al alcanzar un hito específico o bajo una frecuencia determinada.
- Por quién.- Se debe definir a un responsable para la entrega de cada tipo de información.
- Convencimiento por ósmosis.- Un plan de comunicación bien administrado ayudará a que el equipo gane convencimiento sobre el beneficio que traerá el sistema CoRM.

Un borrador del plan de comunicación para el proyecto de implementación de CoRM de CRISFE se detalla en el Anexo E.

5.8 Costo total de propiedad

Dentro de los costos a considerar para la implementación del sistema CoRM se incluye:

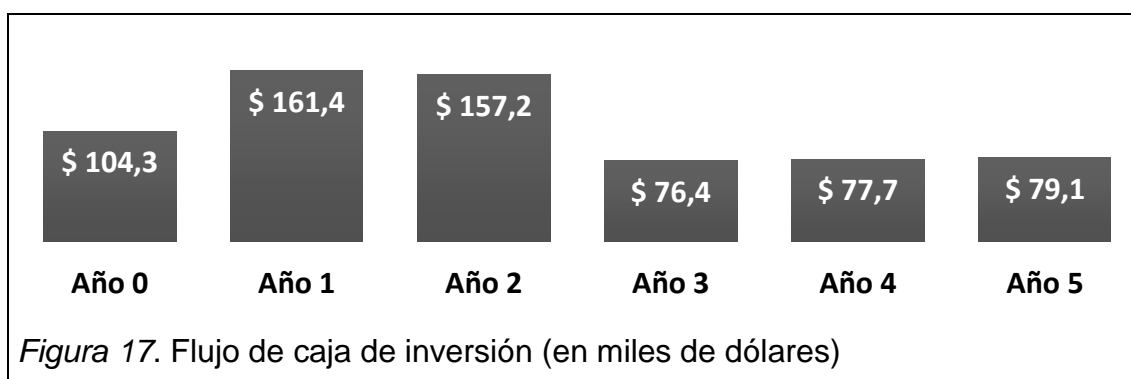
- Costos de implementación
 - Costo de infraestructura y licencias adquiridas.
 - Costos de instalación de equipos de telecomunicaciones.
 - Costo de implementación. En el caso de CRISFE se considera la contratación de una empresa de consultoría

CoRM y otra empresa para el servicio de aseguramiento de calidad.

- Entrenamiento.
- Marketing interno (gestión del cambio).
- Costos de operación
 - Costo de infraestructura y licencias alquiladas en la nube.
 - Costos de telecomunicaciones.
 - Soporte al sistema CoRM.

En el Anexo F se detalla el Costo Total de Propiedad del proyecto CoRM para CRISFE, tomando como supuesto la selección del CRM Salesforce.com implementado en la nube con una suscripción de licencias por usuario y por mes. Los valores deben ajustarse una vez seleccionada la herramienta CoRM, el proveedor y definidas las fases de implementación.

A continuación se presenta el flujo de caja de inversión para cinco años.



5.9 Términos de referencia base para solicitar propuestas de implementación de CoRM

En los Términos de Referencia para la evaluar y comparar la implementación del CoRM con productos y proveedores diferentes, se debe considerar los siguientes elementos (Özcanli, 2012).

- Criterios generales:
 - Costo total de propiedad.
 - Usabilidad.
 - Disponibilidad y fiabilidad.
 - Seguridad y privacidad.

- Escalabilidad.
- Tiempo de implementación.
- Personalización.
- Funcionalidad ampliada.
- Soporte al cliente y entrenamiento.
- Fiabilidad y reputación del proveedor.
- Pruebas de concepto del producto.
- Criterios funcionales de CRM
 - Automatización de la fuerza de venta.
 - Automatización de marketing.
 - Automatización de servicio al cliente.
 - Herramientas analíticas.
 - CRM Social.
 - CRM Extendible

En el Anexo G se presenta una propuesta de los Términos de Referencia sugeridos para el proyecto CoRM de CRISFE, ajustando los criterios funcionales a una organización sin fines de lucro. El anexo está basado en la investigación de Özcanli, en el proyecto de Requerimientos Abiertos para Organizaciones sin fines de lucro (Kelshiker & Kline, 2011) y en la experiencia propia e investigación del autor.

CONCLUSIONES

Los sistemas CRM (Gestión de Relaciones con Clientes) inicialmente estaban enfocados a empresas comerciales, para automatizar procesos de venta, marketing y servicio al cliente. Sin embargo en la actualidad este uso se ha expandido a otras industrias en los que también es importante administrar las relaciones con las personas y organizaciones que intervienen con la empresa.

En las organizaciones sin fines de lucro, los sistemas CoRM (Gestión de Relaciones con Constituyentes) se han utilizado principalmente para gestionar la relación con los donantes y los voluntarios, que proveen de recursos monetarios, físicos y de trabajo a la organización. Esto es equivalente a los recursos monetarios que proveen los clientes a una empresa comercial. Sin embargo, la utilización de un sistema CoRM también puede incluir a otros actores como son los beneficiarios de proyectos sociales.

Como parte de la gestión de las relaciones con los beneficiarios de la Fundación CRISFE, se puede medir periódicamente el impacto positivo en la vida de los beneficiarios gracias a los servicios prestados por la Fundación. Esta información será muy valiosa para CRISFE como retroalimentación para mejorar sus procesos, para rediseñar sus programas y proyectos y para justificar el uso de los recursos entregados por sus donantes.

La implementación de CoRM debe iniciar con un ajuste de la estrategia organizacional, para que los procesos, la cultura organizacional y los sistemas informáticos estén centrados en los clientes o, en el caso de una organización sin fines de lucro como CRISFE, centrados en los constituyentes.

La gestión del cambio organizacional y la gestión de la comunicación son factores claves para el éxito de una iniciativa CoRM.

Los nuevos sistemas informáticos que CRISFE implemente para atender sus proyectos, deben tener en cuenta el modelo de datos del sistema CoRM, para que en este se encuentre centralizada la información de sus constituyentes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Fundación CRISFE implemente una estrategia CoRM de forma gradual, a través de varias fases o proyectos que puedan generar un valor visible para la organización. El beneficio que se alcance con cada fase servirá para potenciar los conceptos de CoRM en la Fundación y crear una huella permanente en su cultura organizacional.

Durante la ejecución de estas fases, se debe gestionar cuidadosamente el cambio y manejar una comunicación oportuna y asertiva. Si se identifica que empieza a presentarse un rechazo de los usuarios hacia el CoRM, se deben tomar las acciones correctivas antes de que perjudique al proyecto de CoRM.

Debido al tamaño pequeño de su área de sistemas, la Fundación CRISFE debería implementar el sistema CoRM en la nube. Por la misma razón, se recomienda que la Fundación no implemente sola el sistema CoRM, sino que se apoye en una empresa de consultoría con amplia experiencia en implementaciones de sistemas CoRM. Adicionalmente, se recomienda que se contrate a una segunda empresa, independiente a la primera, para que realice el aseguramiento de calidad del proyecto CoRM.

Se recomienda que la solución CoRM que se implemente en la Fundación CRISFE sea empaquetada como un producto especializado que pueda reutilizarse en otras instituciones similares: organizaciones sin fines de lucro que ejecutan proyectos de impacto social y buscan tener un seguimiento permanente con sus beneficiarios.

REFERENCIAS

- Abila. (20 de June de 2012). *Now You Can Have Your Favorite Sage Product Online, On Premise - However You Choose*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de Abila: <http://www.abila.com/resources/blog/now-you-can-have-your-favorite-sage-product-online-premise-however-you-choose>
- Abila. (s.f.). *Find a Partner*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de Abila: <http://www.abila.com/partners/find-partner>
- Andersson, L., & Stekovic, K. (2011). *Factors associated with success and failure in CRM system use*. Växjö: Linnaeus University. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:428076/FULLTEXT01.pdf>
- Avanxo. (s.f.). *Avanxo*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <http://www.avanxo.com/salesforce.html>
- AXELOS. (25 de Noviembre de 2013). *About PRINCE2®*. Obtenido de <http://www.prince-officialsite.com/AboutPRINCE2/AboutPRINCE2.aspx>
- Baker, J. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza, Manual para profesionales*. Washington, D.C.: Banco Mundial. Recuperado el 2013 de Octubre de 2013
- Balin, S., & Giard, V. (2006). A process oriented approach to the service concepts. *2006 International Conference on Service Systems and Service Management. I*, págs. 785 - 790. Troyes: Université Paris-Dauphine. doi:10.1109/ICSSSM.2006.320562
- Banco Pichincha. (2009). Responsabilidad Social. En *Responsabilidad Social* (págs. 72-75). Quito. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Banco Pichincha: <http://www.pichincha.com/carpetaarchivo/archivoscarpetas/350.pdf>
- Banco Pichincha. (2010). *Informe anual 2009*. Banco Pichincha, Vicepresidencia de control financiero. Quito: Imprenta Mariscal.
- Banco Pichincha. (2011). *Fundación Crisfe*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Banco Pichincha: <http://www.pichincha.com/web/servicios.php?ID=150>

- Banco Pichincha. (2011). *Informe anual 2010*. Banco Pichincha, Vicepresidencia de Control Financiero. Quito: Imprenta Mariscal.
- Banco Pichincha. (2012). *Informe anual 2011*. Banco Pichincha, Vicepresidencia de Control Financiero. Quito: Imprenta Mariscal.
- Band, W. (2012). *The Forrester Wave™: CRM Suites For Midsize Organizations, Q3 2012*. Cambridge, MA, USA: Forrester Research, Inc.
- Band, W. (2013). *Navigate The Future Of CRM In 2013*. Cambridge, MA, USA: Forrester research, inc. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013
- Bischoff-Turner, S. (2010). *Beyond Marketing: Becoming a Constituent-Centered Organization*. Nonprofit Impact, Denver, CO. Recuperado el 09 de Octubre de 2013, de http://www.nonprofitimpact.com/cms/wp-content/uploads/2010/05/NI_BeyondMarketing-final-booklet.pdf
- Chalmeta, R. (9 de Diciembre de 2005). Methodology for customer relationship management. *The Journal of Systems and Software*(79). doi:10.1016/j.jss.2005.10.018
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. doi:10.1108/14637150310496758
- CiviCRM. (s.f.). *Evaluate CiviCRM Features*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <https://civicrm.org/go/features>
- CiviCRM. (s.f.). *Partners*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de CiviCRM: <https://civicrm.org/providers/partners>
- CMT Latin America. (s.f.). *CMT Latin America*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de <http://www.cmt-la.com/pivotal-crm/>
- Comité de ayuda para el desarrollo CAD. (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. (B. I. Desarrollo, Trad.) Paris, Francia: OECD Publications. Recuperado el 12 de Octubre de 2013, de <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
- Corners, I., & Rogers, B. (2005). Monitoring qualitative aspects of CRM implementation: The essential dimension of management responsibility for employee involvement and acceptance. *Journal of Targeting*,

- Measurement and Analysis for Marketing*, 13(3), 267-274.
doi:10.1057/palgrave.jt.5740153
- CRISFE. (2010). *Informe Ejecutivo - 1er Concurso de Planes de Negocios Asociativos EMPRENDEFE (memoria 2009)*. Quito.
- CRISFÉ. (2012). *Memoria 2011 Fundación CRISFÉ, Confiando en la gente*. CRISFE, Quito.
- CRISFÉ. (2013). Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Fundación CRISFÉ:
<http://www.crisfe.org>
- CRM Exposed. (2009a). *NetSuite Exposed - Products & Pricing*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de CRM Exposed:
<http://www.crmexposed.com/compare-netsuite-products-pricing.php>
- CRM Exposed. (2009b). *Salesforce.com Exposed - Products & Pricing*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2013, de CRM Exposed:
<http://www.crmexposed.com/compare-salesforcecom-products-pricing.php>
- Desisto, R. P., & Stakenas, P. (17 de Julio de 2013). *Magic Quadrant for Sales Force Automation*. Gartner Inc. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013
- FINCA. (s.f.). *FINCA Client Research Tools*. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de
http://www.finca.org/site/c.6fIGIXMFJnJ0H/b.6088807/k.9066/FINCA_Client_Research_Tools.htm
- Fotouhiyehpour, P. (2006). *Assessing the Readiness for Implementing e-CRM in B2B Markets Using AHP Method*. Luleå, Suecia: Luleå University of Technology. Recuperado el 04 de Noviembre de 2013, de
<http://epubl.ltu.se/1653-0187/2008/017/LTU-PB-EX-08017-SE.pdf>
- Fritz, J. (s.f.). *Customer Relationship Management for Nonprofits*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de About.com:
<http://nonprofit.about.com/od/fundraising/a/Nonprofits-Need-Customer-Relationship-Management-Too.htm>
- Fundación CRISFE. (2013). Cadena de valor Fundación CRISFE. Quito.

- Gartner. (2013). *IT Glossary*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de Gartner: <http://www.gartner.com/it-glossary/customer-relationship-management-crm/>
- Gheorghiu, G. (2011). 2011 Customer Relationship Management Buyer's Guide: Innovations in CRM. Montreal, Quebec, Canadá: Technology Evaluation Centers Inc. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de <http://igo2group.com/wp-content/uploads/2012/10/2011-customer-relationship-management-buyer-s-guide-innovations-in-crm.pdf>
- Guo, W., & Liu, W. (2010). Business Process Reengineering based on customer relationship management strategy. *The 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering (ICIME)*, (págs. 473-477). Chengdu. doi:10.1109/ICIME.2010.5477895
- Harmon, E. (25 de October de 2010). *CRM in the Cloud: Right For Your Organization?* Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de Techsoup.org: <http://www.techsoup.org/support/articles-and-how-tos/crm-in-the-cloud>
- Heller Consulting. (2012). *Insights into CRM for nonprofits*. Recuperado el 28 de Mayo de 2013, de <http://theconnectedcause.com/wp-content/uploads/downloads/2012/07/HellerCRMReport.pdf>
- Kanellakis, N. (2005). *Change Management and Customer Relationship Management (CRM) Implementations, Planning for Success*. Portland, OR, EE.UU.: University of Oregon. Recuperado el 04 de Diciembre de 2013, de <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/7801/2005-kanellakis.pdf?sequence=1>
- Kelshiker, P., & Kline, K. (2011). *NFP Open Requirements Project*. Recuperado el 08 de Diciembre de 2013, de Collaborative requirements for the non profit sector: <http://www.nfprequirements.org/home>
- Khandker, S. R., Koolwal, G. B., & Samad, H. A. (2010). *Handbook on impact evaluation: quantitative methods and practices*. Washington DC: The World Bank. doi:10.1596/978-0-8213-8028-4

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14 ed.). Upper Saddle River, NY, EE.UU.: Prentice Hall.
- Laney, D. (2001). *The Great Enterprise Balancing Act: Extended Relationship Management (XRM)*. Stamford, CT: META Group Inc. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/02/ad1074-The-Great-Enterprise-Balancing-Act-Extended-Relationship-Management-XRM.pdf>
- Leggett, K. (11 de Julio de 2012). *The Forrester Wave™: CRM Suite Customer Service Solutions, Q3 2012*. Cambridge, MA, USA: Forrester Research, Inc. Recuperado el 11 de Noviembre de 2013
- McMahon, M. (12 de Agosto de 2013). *The Importance of Communication During Your CRM Implementation*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2013, de The connected cause: <http://theconnectedcause.com/the-importance-of-communication-during-your-crm-implementation/>
- Microsoft. (2013a). *Microsoft Dynamics CRM Online Licensing Guide*. Microsoft Corporation.
- Microsoft. (2013b). *Microsoft Dynamics CRM 2013 On-Premises Volume Licensing Guide*. Microsoft Corporation.
- Microsoft. (s.f.). *Microsoft Dynamics Worldwide locations*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de Microsoft: <http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/worldwide.aspx>
- Naranjo, F. (2012). *Evaluación de Plataforma Tecnológica*. CRISFE, Quito.
- Neal, H. (1 de Noviembre de 2013). *Compare Nonprofit CRM Software*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2013, de Software Advise: <http://www.softwareadvice.com/nonprofit/crm-software-comparison/>
- Ocker, R., & Mudambi, S. (2003). Assessing the Readiness of Firms for CRM: A Literature Review and Research Model. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences* (págs. 1-10). Philadelphia: Fox School of Business & Management, Temple University. doi:0-7695-1874-5/03
- OECD. (1991). *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development

- (OECD). Recuperado el 13 de Octubre de 2013, de <http://www.oecd.org/dac/evaluation/2755284.pdf>
- Özcanlı, C. (2012). *A proposed Framework for CRM On-Demand System Evaluation*. Stockholm, Sweden. Recuperado el 23 de Noviembre de 2013, de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:525837/FULLTEXT01.pdf>
- Pazmiño, F. (2013). *Diseño de una Solución Informática para Captura de Datos y Pre-Evaluación de Microcréditos*. Sangolquí. Recuperado el 19 de Diciembre de 2013
- Pope, E. (Junio de 2013). *A Few Good Constituent Relationship Management Tools*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de idealware: <http://www.idealware.org/articles/few-good-constituent-relationship-management-tools>
- Porter, M. E. (Noviembre-Diciembre de 1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 61-78. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013
- Project Management Institute. (2009). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Cuarta ed.). Newtown Square, Pennsylvania, Estados Unidos. Obtenido de www.pmi.org
- Rababah, K. (Noviembre de 2013). Implementation methodology of customer relationship management (CRM) systems: Towards developing successful principles and guidelines. *Academic Research International*, 4(6), 551-561. Recuperado el 06 de Diciembre de 2013, de <http://journals.savap.org.pk/vol4n6.html>
- Schäfer, B. (2001). *Guidelines for Impact Monitoring & Assessment in Microfinance Programs*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia Alemana para la Cooperación Técnica). Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/GuidelinesforImpactMonitoringAssessment.pdf>
- Schmidt, A. (s.f.). *Getting Started with Salesforce for Foundation customers*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013, de

<http://www.slideshare.net/salesforcefoundation/getting-started-with-salesforce-crm-for-nonprofits>

Schoeneberger, N. (26 de April de 2010). *Gartner Outlines 3 Steps to a Successful CRM Strategy*. Recuperado el 24 de Novembre de 2013, de IncorTech: <http://www.incortech.com/crm/gartner-outlines-3-steps-to-a-successful-crm-strategy/>

Sheehan, R. M. (2010). *Mission Impact Breakthrough Strategies for Nonprofits*. EE.UU.: Jhon Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 17 de Noviembre de 2013

SugarCRM. (s.f.). *Partners - Ecuador*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2013, de SugarCRM: <http://www.sugarcrm.com/region/ecuador/partner>

Techsoup.org. (23 de Noviembre de 2013). *Overview of the NetSuite Donation Program*. Obtenido de Techsoup Global: <http://www.techsoup.org/netsuite>

The IRIS Center. (2011). *Manual for the implementation of USAID Poverty Assessment Tools*. College Park. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de http://www.povertytools.org/USAID_documents/Manual/USAID%20PAT%20Implementation%20Manual%205-6-2011.pdf

The SEEP Network. (March de 2007). Social Performance Assessment. *Social Performance Progress Brief*, 1(3), 1-5. Recuperado el 14 de Octubre de 2013, de http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/5150_file_Social_Performance_Prog_Brief_3.pdf

Wainwright, I. (s.f.). *Charity CRM software*. Recuperado el 24 de Octubre de 2013, de IT For Charities: <http://www.itforcharities.co.uk/crm.htm>

ANEXOS

Anexo A. Ficha socio-económica

I. DATOS GENERALES DEL USUARIO

1. Nombre: _____ Apellido Paterno, Materno, Nombres	
2. Sexo:	Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>
3. Cédula de identidad:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> - <input type="text"/>
4. Fecha De Nacimiento:	_____/_____/_____ Día/Mes/Año
Lugar: _____	
5. Estado civil:	
Soltero	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>
Unión libre	<input type="checkbox"/>
Divorciado	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>
6. N° de cargas (personas económicamente dependientes)	<input type="text"/>
7. Ocupación	
Desempleado	<input type="checkbox"/>
Estudiante	<input type="checkbox"/>
Negocio propio	<input type="checkbox"/>
Dependiente	<input type="checkbox"/>
Trabajo informal	<input type="checkbox"/>
Quehaceres domésticos	<input type="checkbox"/>
Otro	_____

II. DATOS IDENTIFICACIÓN DOMICILIARIA

1. Dirección domiciliaria: _____

2. Provincia: _____ Ciudad: _____

Parroquia: _____ Barrio o localidad: _____

3. Teléfono fijo:

--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Código de provincia

4. Teléfono celular:

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5. Correo electrónico: _____

6. ¿Tiene acceso a internet?

Celular		No	
Casa			
Comunidad			

III. INGRESOS Y EGRESOS DE LA FAMILIA

1. **Cuál es el monto mensual de los siguientes ingresos:**

Ingresos propios (trabajo, alquileres, etc.)	\$
Familiar (ayuda económica)	\$
Externo (recibe dinero de alguien externo a su familia)	\$
TOTAL INGRESOS	\$

2. **Cuál es el monto mensual de los siguientes gastos:**

Gastos básicos(arriendo, alimentación, servicios básicos)	\$
Préstamos o créditos	\$
Ahorros	\$
Otros	
TOTAL GASTOS	\$

IV. VIVIENDA

1. Su vivienda es:			
Propia	<input type="checkbox"/>	Comunidad	<input type="checkbox"/>
Rentada	<input type="checkbox"/>	Prestada/Familiar	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cuál es el tipo de vivienda en el que habita?			
Cuarto	<input type="checkbox"/>	Departamento	<input type="checkbox"/>
Casa	<input type="checkbox"/>	Albergue	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuántos dormitorios tiene su vivienda?			<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuánta gente vive en su vivienda?			<input type="checkbox"/>
5. ¿Cuál es el material predominante en la construcción de su vivienda?			
Bloque	<input type="checkbox"/>	Adobe	<input type="checkbox"/>
Madera	<input type="checkbox"/>	Caña	<input type="checkbox"/>
Ladrillo	<input type="checkbox"/>	Casa prefabricada	<input type="checkbox"/>
6. ¿Cómo se abastece de agua su vivienda?			
Potable	<input type="checkbox"/>	Vertiente	<input type="checkbox"/>
Entubada	<input type="checkbox"/>	Tanquero	<input type="checkbox"/>
7. ¿Tiene luz eléctrica en su hogar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			
8. ¿Su vivienda tiene?			
Televisión	<input type="checkbox"/>	Sala	<input type="checkbox"/>
Cocina	<input type="checkbox"/>	Comedor	<input type="checkbox"/>
Equipo de sonido	<input type="checkbox"/>	Cocina	<input type="checkbox"/>
Refrigeradora	<input type="checkbox"/>		

V. SALUD

1. ¿Usted presenta algún tipo de discapacidad?		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
2. Si respondió SI, tiene carnet del CONADIS?		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
3. ¿En caso de enfermedad a donde asiste?					
IESS	<input type="checkbox"/>	Médico privado	<input type="checkbox"/>		
ISSFA	<input type="checkbox"/>	Dispensario(seguro campesino)	<input type="checkbox"/>		
Centro de salud público	<input type="checkbox"/>	Medicina tradicional	<input type="checkbox"/>		

VI. ALIMENTACIÓN

1. Indique la frecuencia con la que consume los siguientes alimentos

PRODUCTOS	DIARIO	UNA VEZ POR SEMANA	UNA VEZ AL MES	NUNCA
Carne, huevos y pescado				
Pan, arroz, fideos y cereales				
Lacteos (leche, yogurt, queso)				
Granos				
Verduras				

VII. RECREACIÓN

1. ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre?

Deporte

Televisión y videojuegos

Reuniones familiares

Diversión

Cultura(lectura, cine, música y teatro)

Internet

Actividades al aire libre

VIII. DINÁMICA EDUCATIVA

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Primaria

Superior

Secundaria

Ninguno

2. ¿Finalizó sus estudios?

Si

En curso

No

3. Si está cursando sus estudios, ¿En qué año está estudiando actualmente?

1º de

5º de

9º de básica

3º bachillerato

básica		básica			
2º de básica		6º de básica		10º básica	Primeros años de universidad
3º de básica		7º de básica		1º bachillerato	Terminando la universidad
4º de básica		8º de básica		2º bachillerato	

4. ¿En qué modalidad está estudiando?

Presencial	<input type="checkbox"/>	Virtual	<input type="checkbox"/>
Distancia	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>

5. ¿Ha repetido algún grado o curso anteriormente?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

6. Si no ha finalizado sus estudios, ¿Hasta qué año está estudió?

1º de básica		5º de básica		9º de básica		3º bachillerato	
2º de básica		6º de básica		10º básica		Primeros años de universidad	
3º de básica		7º de básica		1º bachillerato		Terminando la universidad	
4º de básica		8º de básica		2º bachillerato			

7. ¿Por qué dejó sus estudios?

Falta de dinero	<input type="checkbox"/>	Enfermedad (de un familiar)	<input type="checkbox"/>
Falta de cupos en la institución	<input type="checkbox"/>	Presiones familiares/pareja	<input type="checkbox"/>
El trabajo fue prioridad	<input type="checkbox"/>	Problemas familiares	<input type="checkbox"/>
Enfermedad (suya)	<input type="checkbox"/>		

8. ¿Le interesa retomar sus estudios?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

9. ¿En qué modalidad le gustaría retomar sus estudios?

Presencial	<input type="checkbox"/>	Virtual	<input type="checkbox"/>
Distancia	<input type="checkbox"/>	Ninguna	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuáles son sus planes de futuro después de terminar sus estudios?

Continuar con los estudios	<input type="checkbox"/>	Encontrar trabajo	<input type="checkbox"/>
Ponerse un negocio	<input type="checkbox"/>	No está seguro todavía	<input type="checkbox"/>

Anexo B. Tabulación de evaluación de alistamiento

Criterio	Calificación	Peso	Calificación ponderada
1-1-1	3	0,029	0,087
1-1-2	4	0,029	0,116
1-1-3	5	0,038	0,19
1-2-1	4	0,027	0,108
1-2-2	4	0,020	0,08
1-3-1	3	0,024	0,072
1-3-2	3	0,016	0,048
1-3-3	1	0,032	0,032
2-1-1	4	0,007	0,028
2-1-2	5	0,014	0,07
2-1-3	3	0,027	0,081
2-1-4	4	0,020	0,08
2-2-1	4	0,029	0,116
2-2-2	4	0,022	0,088
3-1-1	4	0,037	0,148
3-1-2	2	0,028	0,056
3-1-3	5	0,019	0,095
3-2-1	5	0,005	0,025
3-2-2	4	0,007	0,028
3-2-3	5	0,009	0,045
3-3-1	4	0,021	0,084
3-3-2	4	0,028	0,112
3-3-3	4	0,014	0,056
4-1-1	4	0,021	0,084
4-1-2	3	0,021	0,063
4-1-3	4	0,011	0,044
4-2-1	3	0,003	0,009
4-2-2	3	0,003	0,009
4-2-3	3	0,002	0,006
4-2-4	3	0,004	0,012
4-3-1	2	0,007	0,014
4-3-2	2	0,020	0,04
4-3-3	2	0,026	0,052
5-1-1	2	0,026	0,052
5-1-2	4	0,019	0,076
5-2-1	4	0,051	0,204
5-2-2	4	0,038	0,152

Criterio	Calificación	Peso	Calificación ponderada
5-3-1	2	0,015	0,03
5-3-2	2	0,030	0,06
6-1-1	4	0,026	0,104
6-1-2	3	0,017	0,051
6-1-3	3	0,017	0,051
6-2-1	4	0,029	0,116
6-2-2	5	0,029	0,145
6-2-3	2	0,022	0,044
6-3-1	1	0,035	0,035
6-3-2	2	0,009	0,018
6-3-3	1	0,017	0,017
	Total	1,000	3,333

Dimensión		Suma de pesos	Suma de calificaciones individuales ponderadas	Calificación ponderada por dimensión
1	Estratégica	0,215	0,733	3,41
2	Cultural	0,119	0,463	3,89
3	Cambio	0,168	0,649	3,86
4	Constituyente	0,118	0,333	2,82
5	Tecnología	0,179	0,574	3,21
6	Estructura	0,201	0,581	2,89
	Total	1,000	3,333	

Anexo C. Casos de éxito y lecciones aprendidas

ONG	Campo de acción	CoRM utilizado	Beneficios y retos
Asian Women's Welfare Association (AWWA)	Empoderar a los desventajados a maximizar su potencial y llevar vidas dignas e independientes.	Salesforce	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los voluntarios pueden aplicar en el sitio web, sin necesidad de llenar formularios en papel. - Gran volumen de información de los voluntarios, donantes y clientes ahora disponible en toda la organización <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No documentado - <p>Referencia</p> <p>http://www.salesforce.com/ap/showcase/stories/awwa.jsp</p>
Australian Scholarships Foundation	Negocia con proveedores de educación para obtener cursos gratuitos y con descuentos.	SugarCRM Professional	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento 10 veces la capacidad para procesar aplicaciones de estudiantes. - Aumentó 3 veces el número de becas entregadas, con el mismo staff. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No documentado - <p>Referencia</p> <p>http://www.sugarcrm.com/casestudy/case-study-australian-scholarships-foundation</p>

ONG	Campo de acción	CoRM utilizado	Beneficios y retos
Avon Education Foundation	Busca fondos para esfuerzos de educación	CiviCRM	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reemplazan el repositorio de datos desordenados en archivos Excel, por una base única. - Mejoran el proceso para agradecer donaciones y ayudas. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No documentado - <p>Referencia https://civicrm.org/casestudy/node/2198</p>
CompassPoint	Fortalecer a otras ONGs a través de talleres.	CiviCRM	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de sistema de registro de eventos para múltiples participantes simultáneamente. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se necesitó reemplazar el código de algunas funcionalidades centrales del CoRM. Esto se tuvo que hacer con cuidado para evitar problemas para actualizar a las próximas versiones del CoRM. <p>Referencia https://civicrm.org/casestudy/node/1502</p>

ONG	Campo de acción	CoRM utilizado	Beneficios y retos
Disability Power & Pride	Promover la participación de personas con discapacidad en las esferas políticas y sociales	CiviCRM	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de membresías, eventos y recaudación de fondos. - Se obtuvo un CoRM compatible con su sitio web basado en Drupal. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - En los formularios para la recolección de información, algunos campos tenían cientos de opciones. <p>Referencia https://civicrm.org/casestudy/node/1496</p>
Earth Hour	Unir personas para proteger el planeta.	Salesforce	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se reemplazan hojas de Excel difíciles de administrar de forma independiente. - Se automatiza procesos de registro de miembros. - Los miembros de la fundación pueden trabajar remotamente. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran número de registros para migrar al CoRM. - Canalizar los registros de miembros desde el sitio web de la campaña hacia el CoRM. - Integración con sistema de marketing masivo por correo electrónico. <p>Referencia http://www.salesforce.com/ap/showcase/stories/wwf_earth_hour.jsp</p>

ONG	Campo de acción	CoRM utilizado	Beneficios y retos
Leukaemia & Lymphoma Research	Investigación de enfermedades de cáncer de la sangre.	CiviCRM	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reemplazar varios sistemas desconectados en un solo CoRM. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Debido al alto volumen de registros de contactos, contribuciones y participantes, no se pudo utilizar la herramienta nativa para importar datos del CoRM y se requirió desarrollo de scripts para afectar la base de datos del CoRM. <p>Referencia https://civicrm.org/casestudy/node/1740</p>
Literacy Council of Frederick County	Entrenan a tutores que dan clases a analfabetos y a adultos que no hablan inglés.	CiviCRM	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reemplazar un sistema viejo y caro para gestionar voluntarios. - Facilidad para encontrar la pareja más adecuada de tutor y estudiante. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicialmente faltó el compromiso del personal de la ONG para agendar los cursos de capacitación del nuevo software. Luego de ver la facilidad de uso, se adoptó el sistema rápidamente. <p>Referencia https://civicrm.org/casestudy/node/1485</p>

ONG	Campo de acción	CoRM utilizado	Beneficios y retos
Relationships Australia WA	Ofrecer servicios de consejería, meditación, educación comunitaria y desarrollo profesional, para mejorar la vida de las personas	Microsoft Dynamics CRM	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ver información de todas las interacciones y al mismo tiempo asegurar los datos sensibles. - Reportes personalizados para cada donante. - Se mejora la captura de datos a través de formularios personalizados. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No documentado - <p>Referencia</p> <p>http://www.microsoft.com/casestudies/Microsoft-Dynamics-CRM/Relationships-Australia-WA/Customised-CRM-system-helps-track-client-services-and-report-results-to-multiple-funders/4000011570</p>
Water for People	Desarrollar sistemas sostenibles de agua potable y sanidad en América Latina, Africa y Asia.	NetSuite	<p>Beneficios alcanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema centralizado para monitorear donaciones y ayudas. Mejora en el control del uso de recursos restringidos de donantes. - Se atan los presupuestos de los proyectos con los reportes de avance. <p>Retos de la implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> - No documentado - <p>Referencia</p> <p>http://www.netsuite.com/portal/case-studies/waterforpeople.shtml</p>

Anexo D. Cronograma de implementación

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	
0	Implementación de CRM en Fundación CRISFE	120 sem.	01 jul '14	17 oct '16	
1	Fase 1	12 sem.	01 jul '14	22 sep '14	
2	Instalación del sistema CRM base	2 sem.	01 jul '14	14 jul '14	
3	Gestión de constituyentes	3 sem.	15 jul '14	04 ago '14	
4	Gestión de beneficiarios	3 sem.	05 ago '14	25 ago '14	
5	Registro de ficha socio-económica	4 sem.	26 ago '14	22 sep '14	
6	Fase 2	8 sem.	13 ene '15	09 mar '15	
7	Migración de datos de sistemas legados	4 sem.	13 ene '15	09 feb '15	
8	de Gestión de voluntarios	4 sem.	13 ene '15	09 feb '15	
9	Seguimiento de metas de proyectos	4 sem.	10 feb '15	09 mar '15	
10	Fase 3	12 sem.	30 jun '15	21 sep '15	
11	Gestión de donantes	4 sem.	30 jun '15	27 jul '15	
12	Gestión de recursos	4 sem.	28 jul '15	24 ago '15	
13	Gestión de campañas (Marketing)	4 sem.	25 ago '15	21 sep '15	
14	Fase 4	4 sem.	12 ene '16	08 feb '16	
15	Módulo analítico	4 sem.	12 ene '16	08 feb '16	
16	Proceso de gestión del conocimiento	2 sem.	12 ene '16	25 ene '16	
17	Fase 5	8 sem.	03 may '16	27 jun '16	
18	Desarrollar estrategia de marketing social	4 sem.	03 may '16	30 may '16	
19	Módulo de CRM social.	4 sem.	31 may '16	27 jun '16	
20	Concientización inicial de beneficios de CRM	1 mss	01 jul '14	28 jul '14	
21	Entrenamiento en procesos centrados en los constituyentes	29 mss	29 jul '14	17 oct '16	
22	Marketing interno	30 mss	01 jul '14	17 oct '16	

Anexo E. Plan de comunicación borrador

Descripción	Tipo	Frecuencia	Audiencia	Responsable
Reunión de kick-off	Presentación formal	Una vez, al inicio del proyecto	Equipo ampliado de proyecto	Líder de proyecto
Seguimiento de avance de actividades CRISFE	Discusión informal	Diario	Equipo CRISFE	Líder de proyecto
Seguimiento de avance de actividades CoRM	Discusión informal	Diario	Equipo CoRM	Líder de implementación
Seguimiento de avance de actividades QA	Discusión informal	Diario	Equipo QA	Líder de QA
Seguimiento de calidad	Reunión corta presencial	Semanal	Equipo CoRM Equipo QA	Líder de QA
Seguimiento de avance de proyecto	Reunión corta presencial	Semanal	Comité de proyecto	Líder de proyecto
Junta con el Consejo Directivo	Reunión larga presencial	Mensual	Consejo Directivo Comité de proyecto	Patrocinador
Reporte de hitos	Reunión larga presencial	Al alcanzar cada hito	Equipo ampliado de proyecto	Patrocinador
Boletín informativo interno	Boletín impreso Boletín en intranet	Quincenal	Equipo ampliado de proyecto Toda la organización	Líder de gestión del cambio y comunicación
Boletín informativo externo	Correo electrónico Comunicación verbal	Previo a la salida en vivo de cada fase	Beneficiarios Voluntarios Donantes Aliados	Líder de gestión del cambio y comunicación

Descripción	Tipo	Frecuencia	Audiencia	Responsable
Noticias del proyecto	Correo electrónico	Quincenal	Equipo ampliado de proyecto Toda la organización	Líder de gestión del cambio y comunicación
Sesiones de toma de conciencia	Reunión presencial	Mensual	Toda la organización	Líder de gestión del cambio y comunicación
Entrenamiento de CoRM	Capacitación presencial	Durante el proyecto y posterior a la implementación	Usuarios finales	Líder de implementación
Entrenamiento de procesos de servicio al constituyente	Capacitación presencial	Durante el proyecto y posterior a la implementación	Toda la organización	Líder de gestión del cambio y comunicación
Clausura del fase y celebración	Reunión presencial	Al finalizar cada fase del proyecto	Equipo ampliado de proyecto Toda la organización	Líder de gestión del cambio y comunicación

Anexo F. Costo total de propiedad

Categoría	Tipo	Cálculo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Infraestructura propia								
Compra de servidores	CapEx	Compra de servidores de base de datos y de aplicación. Ambientes de producción, contingencia, pre-producción y test	---	---	---	---	---	---
Mantenimiento HW	OpEx	Garantía extendida y contrato de soporte premier. Inflación anual 8%	---	---	---	---	---	---
Licencias software base	OpEx	Sistema operativo (Windows Srv) Base de datos (SQL Srv) Core CAL Monitoreo (HP Openview) Antivirus (Symantec)	---	---	---	---	---	---
Mantenimiento SW	OpEx	Suscripción anual: Soporte y actualizaciones (22% anual + 8% inflación)	---	---	---	---	---	---
Costos de personal interno	OpEx	1 ingeniero a medio tiempo (Costo mensual: \$700) 1 DBA asignado al 50% (Costo mensual: \$1200)	---	---	---	---	---	---
Red								
Compra de equipos	CapEx	Instalación de equipos de red	\$ 4.000,00	---	---	---	---	---

Categoría	Tipo	Cálculo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conectividad	OpEx	Costo recurrente de ancho de banda (Costo mensual: \$300)	---	\$ 3.600,00	\$ 3.888,00	\$ 4.199,04	\$ 4.534,96	\$ 4.897,76
Software (suscripción en la nube)								
Licencias CoRM	OpEx	Año 0 : 5 usuarios Año 1: 25 usuarios Año 2 en adelante: 50 usuarios (10 primeras licencias gratuitas) (Licencia Salesforce.com Enterprise: \$125 por usuario por mes)	---	\$ 22.500,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Costos de personal interno	OpEx	1 DBA asignado al 25% (Costo mensual: \$1200)	---	\$ 7.200,00	\$ 7.776,00	\$ 8.398,08	\$ 9.069,93	\$ 9.795,52
Contratación	OpEx	Overhead administrativo: contratos, revisiones legales	\$ 750,00	\$ 250,00	\$ 270,00	\$ 291,60	\$ 314,93	\$ 340,12
Proyecto implementación CoRM								
Consultoría CoRM Fase 1	OpEx	3 recursos a tiempo completo por 3 meses. Costo por hora: \$30	\$ 43.200,00	---	---	---	---	---
Consultoría QA Fase 1	OpEx	1,5 recursos a tiempo completo por 3 meses. Costo por hora: \$25	\$ 18.000,00	---	---	---	---	---
Consultoría CoRM Fase 2	OpEx	3 recursos a tiempo completo por 2 meses. Costo por hora: \$30	---	\$ 28.800,00	---	---	---	---

Categoría	Tipo	Cálculo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría QA Fase 2	OpEx	1,5 recursos a tiempo completo por 2 meses. Costo por hora: \$25	---	\$ 12.000,00	---	---	---	---
Consultoría CoRM Fase 3	OpEx	3 recursos a tiempo completo por 3 meses. Costo por hora: \$30	---	\$ 43.200,00	---	---	---	---
Consultoría QA Fase 3	OpEx	1,5 recursos a tiempo completo por 3 meses. Costo por hora: \$25	---	\$ 18.000,00	---	---	---	---
Consultoría CoRM Fase 4	OpEx	3 recursos a tiempo completo por 1 meses. Costo por hora: \$30	---	---	\$ 14.400,00	---	---	---
Consultoría QA Fase 4	OpEx	1,5 recursos a tiempo completo por 1 meses. Costo por hora: \$25	---	---	\$ 6.000,00	---	---	---
Consultoría CoRM Fase 5	OpEx	3 recursos a tiempo completo por 2 meses. Costo por hora: \$30	---	---	\$ 28.800,00	---	---	---
Consultoría QA Fase 5	OpEx	1,5 recursos a tiempo completo por 2 meses. Costo por hora: \$25	---	---	\$ 12.000,00	---	---	---
Contratación	OpEx	Overhead administrativo: contratos, revisiones legales	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	---	---	---
Soporte	OpEx	Contrato de soporte con proveedor. 100 horas anuales / tarifa \$30 x hr. (Inflación 8% anual)	---	\$ 3.000,00	\$ 3.240,00	\$ 3.499,20	\$ 3.779,14	\$ 4.081,47

Categoría	Tipo	Cálculo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Entrenamiento								
Entrenamiento TI	OpEx	Talleres para 2 usuarios técnicos, por 64 horas	\$ 5.760,00	---	---	---	---	---
Entrenamiento usuarios	OpEx	Talleres para 25 usuarios funcionales	\$ 12.000,00	---	---	---	---	---
Entrenamiento usuarios	OpEx	Talleres para 50 colaboradores, en procesos centrados en constituyentes	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00			
Gestión del cambio								
Campañas de marketing interno	OpEx	Aprox. 5% del monto del proyecto	\$ 3.135,00	\$ 5.325,00	\$ 3.297,00	---	---	---
TOTAL			\$ 104.345,00	\$ 161.375,00	\$ 157.171,00	\$ 76.387,92	\$ 77.698,95	\$ 79.114,87

Anexo G. Términos de referencia sugeridos

Criterio	Respuesta del proveedor
1. PROVEEDOR	
1.1. Datos de la Compañía	
1.1.1. Razón social	
1.1.2. RUC	
1.1.3. Dirección	
1.1.4. URL	
1.1.5. Contacto / Cargo	
1.1.6. Teléfono	
1.1.7. Fax	
1.1.8. E-mail	
1.2. Antecedentes de Importancia	
1.2.1. General	
1.2.2. Reseña sobre su situación económica financiera del último ejercicio comercial	
1.2.3. Cantidad de empleados en relación de dependencia y contratados. Detallar identificando modalidad de contratación	
1.2.4. Estructura Organizacional. Descripción de áreas, roles y cantidad de empleados por área. Organigrama.	
1.2.5. Detalle de los servicios que brinda la empresa. Detallar y/o adjuntar anexos.	
1.2.6. Año de creación de la empresa	
1.3. Planeamiento estratégico (Detallar respuesta)	
1.3.1. Estrategias Comerciales, detallar	
1.3.2. Estrategias Tecnológicas, detallar	
1.4. Respaldo local / internacional (Detallar respuesta)	
1.4.1. El proveedor es local	
1.4.2. El proveedor es internacional, con operación local de importancia. Detallar.	
1.4.3. El proveedor es internacional, con representación local. Detallar.	
1.4.4. El proveedor es internacional, sin presencia local. Detallar.	
1.5. Alianzas estratégicas (Detallar respuesta)	

Criterio	Respuesta del proveedor
1.5.1. No se poseen alianzas con ningún proveedor	
1.5.2. Existen alianzas con otros proveedores de Software y/o de Hardware. Detallar.	
1.6. Cantidad de clientes locales / exterior	
1.6.1. Posee implementaciones en Ecuador.	
1.6.2. Posee implementaciones en Latino América. Detallar, identificando cuales son para el sector sin fines de lucro.	
1.6.3. Posee implementaciones en otros países. Detallar, identificando cuales son para el sector sin fines de lucro.	
1.6.4. No posee clientes actualmente	
1.7. Detallar la lista completa de clientes en proyectos similares por envergadura o solución	
1.7.1. Razón social	
1.7.2. Industria a la que pertenece	
1.7.3. País	
1.7.4. Teléfono	
1.7.5. Contacto/cargo	
1.7.6. Proyecto	
1.7.7. Fecha de implementación	
1.7.8. Módulos Implementados	
1.7.9. Tiempo Total del Proyecto	
1.7.10. Trabajo Realizado por la Firma	
1.7.11. Versión del Sistema Implementado	
1.7.12. Características del Proyecto.	
2. PRODUCTO	
2.1. Antecedentes	
2.1.1. Origen del producto (indicar el país)	
2.1.2. Años de antigüedad del desarrollo (producto)	
2.1.3. Fecha de la primera implementación	
2.1.4. Fecha de última implementación	
2.2. Características generales	
2.2.1. Administración de versiones	

Criterio	Respuesta del proveedor
2.2.2. ¿Existe versión en español?	
2.2.3. Realización de <i>release</i> en el corto / mediano plazo. Detallar el esquema de actualizaciones y cuál es el modalidad para acceder a las mismas (¿implica nuevos costos o ya se incluyen en la licencia?)	
2.2.4. Entrega de fuentes / No entrega fuentes / Entrega todos los fuentes menos el núcleo	
2.3. Documentación presentada para cada tipo de documentación requerida responder para cada uno de los ítems identificando si: Realiza o no entrega de manuales y formato de la entrega	
2.3.1. Manual de Diseño del Sistema	
2.3.2. Manual del Producto	
2.3.3. Manual de Instalación	
2.3.4. Manual de Operación	
2.3.5. Manual de Usuarios	
2.3.6. Manual de Administración	
2.3.7. Manual de procedimientos de respaldo, recuperación	
2.3.8. Modelo Entidad Relación	
2.3.9. Modelo de Procesos	
3. REQUERIMIENTOS FUNCIONALES	
3.1. Gestión de constituyentes	
3.1.1. Gestión de beneficiarios	
3.1.2. Gestión de voluntarios	
3.1.3. Gestión de donantes	
3.2. Marketing	
3.3. Gestión de proyectos	
3.4. Diseño de flujos	
3.4.1. Gestión de donaciones	
3.4.2. Seguimiento de beneficiarios	
3.5. Herramientas analíticas	
3.6. CoRM Social	
4. SOPORTE	
4.1. Soporte a la implementación	

Criterio	Respuesta del proveedor
4.1.1. Cursos de capacitación que disponen para implementadores y desarrolladores	
4.1.2. Tiempo estimado para la transferencia de información	
4.2. Metodología de la capacitación	
4.2.1. a usuarios finales	
4.2.2. a capacitadores	
4.2.3. a ambos	
4.3. Soporte post implementación	
4.3.1. Detallar alcance y características del servicio	
4.3.2. Descripción de los canales de comunicación habilitados y el modelo de atención (ej. Ingreso por <i>call center</i> y derivación a visitas presenciales o accesos remotos).	
4.3.3. Idioma en que se brinda el servicio	
4.3.4. Localización del servicio	
4.3.5. SLA's y tiempos de resolución promedio	
4.3.6. Disponibilidad horaria (ej. 7 x 24)	
5. ARQUITECTURA DE SOFTWARE	
5.1. General	
5.1.1. Aplicación <i>web enabled</i> compatible con múltiples exploradores	
5.1.2. Aplicación estructurada lógicamente en capas, orientada a componentes, separando la capa de presentación y navegación, la capa de reglas de negocio y la capa de acceso a datos.	
5.1.3. Arquitectura Orientada a Servicios (SOA)	
5.1.4. Tecnologías disponibles para la conexión a BBDD	
5.1.5. La solución se soporta en sistemas operativos Windows o Unix	
5.1.6. La solución se soporta en sistemas operativos de 32 bits y permite escalar a 64 bits	
5.1.7. Componentes de integración	
5.1.8. La solución puede ser accesible vía red pública	
5.1.9. La solución permite la renderización de pantallas para ser visualizadas en dispositivos móviles	
5.2. Diseño y Configuración	
5.2.1. La solución posee un motor de <i>workflow</i> . Detallar los niveles de parametrización permitidos	
5.2.2. Herramienta para el diseño de pantallas parametrizable	
5.2.3. Parametrización de la navegabilidad en la aplicación para facilitar el uso.	

Criterio	Respuesta del proveedor
5.2.4. Administración de objetos de negocio	
5.2.5. Administración de entidades relacionadas al modelo de datos	
5.2.6. Permite parametrizar los mensajes expuestos a usuarios finales	
5.3. Desarrollo	
5.3.1. La solución posee estándares de programación	
5.3.2. La solución fue desarrollada en lenguajes de programación orientado a objetos	
5.3.3. Posee herramientas propias para desarrollo y mantenimiento del sistema	
5.3.4. Posee herramientas para la configuración de reportes y consultas	
5.3.5. La solución utiliza de protocolos de comunicación seguros	
6. ARQUITECTURA DE HARDWARE Y PLATAFORMA	
6.1. General	
6.1.1. Describir las características del hardware requerido para servidores. Detallar arquitectura mínima y recomendada para ambientes productivos, <i>testing</i> y desarrollo.	
6.1.2. Permite arquitectura de replicación de servidores productivos en un esquema de alta disponibilidad	
6.1.3. Posee herramientas para la migración de código desde desarrollo a los ambientes de <i>testing</i> y producción	
6.1.4. La solución puede ser ejecutada en cualquier terminal de usuario	
6.1.5. Permite separar en distintos servidores la aplicación y el servidor de la base de datos	
6.1.6. La solución puede ser montada en servidores virtuales	
6.2. Infraestructura	
6.2.1. Detallar las tecnologías de conexión requeridas	
6.2.2. Red de datos (LAN/WAN)	
6.2.3. Bases de Datos soportadas	
6.3. Herramientas de soporte	
6.3.1. Posee herramientas de soporte a contingencias. Detallar el manejo de opciones de contingencia o recuperación después de eventualidades (<i>disaster recovery plan</i>).	
6.3.2. Posee herramientas de resguardo y depuración de la información histórica de la base de datos	
6.3.3. Posee herramientas para ejecución de interfaces <i>batch</i> programadas	
6.3.4. Posee herramientas de monitoreo de la solución utilizadas	

Criterio	Respuesta del proveedor
6.3.5. Posee log de eventos y transacciones para seguimiento de performance y errores	
7. ESCALABILIDAD Y PERFORMANCE	
7.1. Escalabilidad	
7.1.1. La solución permite escalabilidad	
7.1.2. El sistema permite trabajar off-line	
7.2. Performance	
7.2.1. La solución no tiene límite de usuarios	
7.2.2. Desempeño de la aplicación	
8. SEGURIDAD	
8.1. Describa método de autenticación de usuarios	
8.2. Soporta <i>single sign on</i> ?	
8.3. Seguridad de múltiples niveles para acceso a datos restringido	
9. LICENCIAMIENTO Y FORMAS DE PAGO	
9.1. Licencias	
9.1.1. Describa el tipo de licenciamiento	
9.1.2. Costo de licenciamiento por procesador	
9.1.3. Costo de licenciamiento por usuario (considerar un rango de 30 a 50 usuarios)	
9.1.4. Esquema, costos y beneficios del mantenimiento de licencias	
9.2. Forma de pago	
9.2.1. Forma de pago	
9.2.2. Flujo de pago	
9.2.3. Impuestos locales e internacionales	
10. PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN	
10.1. Consultores	
10.1.1. Enviar hoja de vida de los consultores	
10.1.2. Los consultores clave están certificados por el fabricante	
10.1.3. Los consultores clave han participado en cursos oficiales del producto	
10.1.4. Describa el nivel de participación de los consultores en cada etapa del proyecto	
10.1.5. Ubicación de los consultores (Presencial, Semi-presencial, Remoto)	
10.2. Metodología de implementación	

Criterio	Respuesta del proveedor
10.2.1. Describa la metodología de implementación	
10.2.2. Describa el alcance del trabajo a realizar en cada fase del proyecto	
10.3. Cronograma general de implementación	
10.3.1. Fase 1	
10.3.2. Fase 2	
10.3.3. Fase 3	
10.3.4. Fase 4	
10.3.5. Fase 5	
10.4. Costos de la consultoría	
10.4.1. Horas de consultoría	
10.4.2. Detallar horas de consultoría por cada recurso y por cada fase	
10.5. Forma de pago	
10.5.1. Flujo de pago	
10.5.2. Impuestos locales e internacionales	
10.6. Código fuente	
10.6.1. Entregaría código fuente	
10.6.2. Firmaría un acuerdo ESCROW?	
10.7. Capacitación	
10.7.1. Horas de capacitación de usuarios finales	
10.7.2. Horas de capacitación de usuarios técnicos	
11. CONFIDENCIALIDAD Y POLÍTICAS	
11.1. Confidencialidad	
11.1.1. Indique que está de acuerdo con nuestras políticas de confidencialidad y propiedad de información	
11.1.2. ¿Posee acuerdos de confidencialidad para manejo de datos con sus empleados y socios?	
11.2. Políticas	
11.2.1. Detalle sus políticas internas y mecanismos de confidencialidad de información	