

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR:

**CRUZ RODRÍGUEZ, ROSA BEATRÍZ
ESCOBAR JURADO, SANDRA YAMILETH
LÓPEZ REYES, ZULMA MAGALY**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector interino:

Lic. José Luis Argueta Antillón

Secretaria General:

Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:

Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria:

Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Rafael Arístides Campos

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente asesor)

SEPTIEMBRE 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de toda mi carrera por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por haberme dado la sabiduría e inteligencia necesaria para cumplir mis metas con éxito, doy gracias a mi hermana y cuñado, por haberme brindado su apoyo incondicional en todo momento, a mi madre y a mi tía por ser parte importante en mi vida, por apoyarme en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional, agradezco también a una persona muy importante en mi vida por todo el tiempo y dedicación que me brindó durante toda mi carrera y a mis compañeras de trabajo de investigación por su apoyo.

Rosa Beatriz Cruz Rodríguez.

Doy gracias a Dios por estar conmigo siempre y por fortalecer e iluminar mi mente, por guiar mis pasos y permitirme cumplir una meta más en mi vida. Agradecer de manera especial a mi madrecita que siempre fue mi cómplice en las noches de desvelo y me brindó su apoyo en todo momento, a mi padre por su apoyo inigualable a pesar de la distancia siempre sus consejos y su constante apoyo económico. Agradecer a mis compañeras de trabajo de investigación, amigos y a las personas que de una u otra manera me apoyaron incondicionalmente.

Sandra Yamileth Escobar Jurado.

Agradezco a Dios por haberme brindado la sabiduría y fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo tan importante en mi vida y poner en mi camino a tantas personas que estuvieron presentes para alentarme a seguir adelante a pesar de las dificultades y obstáculos, a mis padres por apoyarme y motivarme siempre de una u otra forma para lograr culminar mis estudios, a mis compañeras de trabajo de investigación, agradezco también a una persona muy especial en mi vida que me brindó su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

Zulma Magaly López Reyes.

Se le agradece de todo corazón al Lic. Ricardo Antonio Rebollo y al Lic. Camilo Jiménez por todo el tiempo y dedicación que nos brindaron durante todo este proceso, por compartir sus conocimientos los cuales fueron de gran ayuda para culminar nuestro trabajo de graduación.

ÍNDICE

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL "FE Y ALEGRÍA", EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	1
A. GENERALIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
1. Definición, tipos e importancia de Planeación.....	1
a. Definiciones.....	1
b. Tipos de planeación.....	2
c. Importancia.....	3
2. Definiciones y niveles de Estrategia	4
a. Definiciones.....	4
b. Niveles de estrategia	5
3. Planeación Estratégica	6
a. Conceptos	6
b. Importancia.....	8
c. Proceso de planeación estratégica.....	8
B. GENERALIDADES DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	12
4. Fuentes de financiamiento	12
a. Definición.....	12
b. Tipos de fuentes de financiamiento	12
C. GENERALIDADES DE COBERTURA DE SERVICIOS	14
1. Definiciones e importancia de servicio.	14
a. Definición.....	14
b. Importancia.....	15
2. Marketing de Servicios y organizaciones sin fines de lucros.	15
a. Conceptos de Mercadeo	15
b. Importancia del Mercadeo	16
c. Marketing de Servicios	16
d. Mezcla de Marketing para los servicios.....	17
e. Marketing de las organizaciones sin fines de lucro.....	21
D. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	24
1. Origen de las Organizaciones No Gubernamentales.	24
1. Historia de Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador.	25
2. Concepto	26
3. Importancia.....	26
4. Marco Legal.	27
5. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.....	28

6.	Tipología de las Organizaciones No Gubernamentales	28
E.	ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA” Y DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR	30
1.	Aspectos generales de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”	30
a.	¿Qué es Fe y Alegría?	30
b.	Organización a nivel mundial	31
c.	Fe y Alegría en El Salvador.....	32
2.	Aspectos generales del área metropolitana de San Salvador.....	37
	CAPÍTULO II	39
	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.....	39
A.	OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.....	39
1.	Objetivo General.....	39
2.	Objetivos Específicos	39
B.	IMPORTANCIA	40
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
1.	Método científico.....	40
a.	Analítico.....	41
b.	Método Deductivo	41
2.	Tipo de investigación	41
a.	Tipo de diseño de investigación	42
b.	Técnicas e instrumentos de recolección de la información	42
3.	Fuentes de información	43
a.	Primarias	44
b.	Secundarias	44
4.	Determinación del Universo y Muestra.....	44
a.	Universo	44
b.	Muestra.....	44
D.	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	46
1.	Tabulación.....	46
2.	Análisis e interpretación de los datos	46
E.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIO	46
1.	Fuentes de Financiamiento	46
2.	Cobertura de Servicios	50
F.	ALCANCES Y LIMITACIONES	55
1.	Alcances.....	55
2.	Limitaciones	56
G.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
1.	Conclusiones.....	56

2. Recomendaciones	57
CAPÍTULO III	58
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”	58
A. IMPORTANCIA	58
B. OBJETIVOS	59
1. General.....	59
2. Específicos.....	59
C. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO	59
1. Filosofía del Plan Estratégico.....	59
a. Visión.....	59
b. Misión	60
c. Valores	60
d. Políticas.....	60
2. Establecimientos de objetivos estratégicos.....	61
a. Objetivo general.....	61
b. Objetivos específicos.....	61
3. Generación de estrategias con la matriz FODA.....	62
4. Diseño de las estrategias para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.....	63
a. Estrategias para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios.	64
D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	90
1. Comunicación constante con los Posibles Donantes	90
2. Presupuesto de implementación.....	93
a. Costos para lograr los objetivos estratégicos para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios.	93
3. Financiamiento.....	95
4. Control y seguimiento del Plan Estratégico.....	97
a. Control y seguimiento de estrategias para captación de fondos.....	97
b. Control y seguimiento de estrategia mezcla de mercado.....	102
5. Cronograma para la puesta en marcha del Plan Estratégico	107
E. BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	62
Tabla 2: Requerimiento del plan de capacitación	72
Tabla 3: Ejemplo de procesamiento de la información de donantes	73
Tabla 4: Organismos de cooperación para el desarrollo de la educación	74
Tabla 5: Cuadro resumen de las estrategias para incrementar las fuentes de financiamiento.....	76
Tabla 6: Cuadro resumen de estrategias de servicios.....	84
Tabla 7: Cuadro resumen de estrategia de precio.....	85
Tabla 8: Cuadro resumen de estrategias de plaza.....	86
Tabla 9: Cuadro resumen de estrategias de promoción.....	87
Tabla 10: Clasificación de los medios de comunicación.....	92
Tabla 11: Presupuesto de implementación de Plan Estratégico.....	94
Tabla 12: Estructura Financiera	96
Tabla 13: Resumen de cuadro de financiamiento.....	97
Tabla 14: Archivo de Financiadores (Donantes).....	99
Tabla 15: Evaluación y control de estrategias de mezcla de mercado.....	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN.

Ilustración 1: Pirámide de jerarquía de estrategias.....	6
Ilustración 2: Proceso de la planeación estratégica.....	9
Ilustración 3: Análisis FODA.....	11
Ilustración 4: Características de los Servicios.....	17
Ilustración 5: Línea de tiempo	32

RESUMEN

La problemática en la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” se desarrolla sobre la base de una serie de factores económicos, sociales y culturales; ante esta situación tan compleja se plantea el problema por medio de una tercera persona que nos dio visibilidad de esta institución, es así como se llega a la conclusión de formular el tema: Plan estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios de la Organización No Gubernamental Fe y Alegría, en el área metropolitana de San Salvador, sobre lo mencionado anteriormente se proporciona un aporte importante a la institución a través de la realización de una investigación que permita el incremento de las fuentes de financiamiento y de la cobertura de servicios para la Organización y los beneficiarios. Por lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

- Diseñar Estrategias que contribuyan a mantener y mejorar el financiamiento de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador.
- Implementar nuevas actividades para captar fondos por medio de la mezcla de marketing que contribuya a incrementar la cobertura de servicios de la Organización.

Para llevar a cabo la investigación y cumplir con los objetivos planteados se partió de la teoría básica, sobre las generalidades de cobertura de servicios y las fuentes de financiamiento en las organizaciones no gubernamentales aplicando el método analítico/ deductivo. Así mismo se hizo uso de diferentes técnicas de investigación como la entrevista y la observación directa; e instrumentos tales como: la guía de entrevista, la encuesta y la hoja de apuntes, los cuales facilitaron la recolección, tabulación, y análisis de la información; logrando así proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Entre las conclusiones más relevantes que el equipo de investigación pudo determinar se encuentran la ausencia de un Plan Estratégico que permita incrementar las fuentes de financiamiento en la organización, así como también el enfoque de este tampoco está orientado

en el incremento de la cobertura de servicios, ya que la campaña rifa actualmente no es una fuente de financiamiento suficiente para cubrir las necesidades que tiene la organización.

Por lo anterior se recomendó elaborar un plan estratégico para posteriormente describirlo y por medio de este generar otras fuentes de financiamiento y aumentar la cobertura de servicios, además se sugirió que la organización podría adoptar la propuesta que el grupo de investigación les sugiere para que puedan buscar nuevas estrategias de demanda para la campaña rifa.

Finalmente se presentará una propuesta en la cual se detallan estrategias muy importantes para la debida aplicación del Plan Estratégico se incluye la misión, visión, valores; sobre esta base se desarrolla la planeación a largo plazo en la debida realización en el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados. Por lo tanto se presenta el trabajo de investigación “Plan Estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, en el área metropolitana de San Salvador”.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se plantea la problemática sobre la falta de un plan estratégico dentro de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” para incrementar las fuentes de financiamiento y a la vez poder brindar mayores y mejores servicios a la sociedad salvadoreña. Contar con un Plan Estratégico dentro de una organización es de mucha importancia ya que sirve para lograr los objetivos planteados, mediante instrumentos o guías que se deben de utilizar, para lograrlo es necesario que se tenga conocimiento de las estrategias que se pueden tomar en cuenta en la misma.

Con el propósito de cubrir las expectativas de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, se desarrolló la investigación contenida en tres capítulos:

El Capítulo I, comprende el marco teórico de referencia, el cual está compuesto por: generalidades de la planeación estratégica y su importancia, además se presentan aspectos generales de fuentes de financiamiento y cobertura de servicios, así como también se encuentra la filosofía de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” y generalidades de área metropolitana de San Salvador.

En el Capítulo II, se presenta el diagnóstico realizado en los centros educativos y al Administrador General de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, en cuanto, a la fuentes de financiamiento y la forma en como promocionan los servicios a la sociedad salvadoreña; además comprende la metodología de la investigación en la cual van inmersos el método científico, tipo de investigación, las fuentes de información que se utilizó, así como la determinación del universo y de la muestra; el procesamiento, tabulación y análisis de los datos, los alcances y limitaciones; lo que conlleva a establecer las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo III, se describe la propuesta de un Plan Estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, así como la elaboración de las estrategias que se pueden utilizar para llevar a cabo la recaudación de fondos en beneficio a la sociedad Salvadoreña.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. GENERALIDADES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. Definición, tipos e importancia de Planeación.

a. Definiciones

Un Plan es un “modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encausarla”¹. En este sentido, un plan también es un documento escrito que precisa los detalles necesarios para poner en marcha una obra.

Para Antonio Francés en su libro “Estrategia y planes”, Plan “Es un curso de acción conscientemente determinado. Guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con antelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas y con un propósito determinado”

La planeación es importante para las organizaciones porque a través de ello se plantea el rumbo hacia dónde se dirige, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo, además permite precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones.

¹ “Definición de Plan”, Disponible en: <http://definicion.de/plan/>

A continuación se presenta algunas definiciones de planeación:

- i. “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”²
- ii. Como manifiesta Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica: “la planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción”
- iii. “La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción”³

Según las definiciones anteriores determinan que un plan es un escrito o un documento en el que se describen los pasos necesarios para poder realizar un proyecto. La planeación es una idea que se anticipa a la toma de decisiones por parte de la alta gerencia, la cual es la responsable de administrar toda la organización.

b. Tipos de planeación

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, se analizarán las clasificaciones de la planeación y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero la que se presenta es la más usual, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia para desarrollar un plan. De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

² Leonard D. Coodstein, Ph. D, Timothy M. Notan, Ph. D, J. Wittiam Pfeiffer, Ph. D, I.D. 1998. Capítulo 1: Introducción a la planeación estratégica aplicada. “Planeación Estratégica Aplicada”. pág. 5, Colombia, Nomos Impresores.

³ Américo Alexis Serrano Ramírez. Capítulo IV: La Planeación. “Administración I y II”. enero 2004. Pág. 79. Primera Edición

- i. **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes; generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.
- ii. **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de cada área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y a corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- iii. **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación: Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

c. Importancia

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ésta se previenen las circunstancias y los cambios que se puedan presentar en el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- i. La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos con los que cuenta la misma.
- ii. Minimiza los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- iii. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando los imprevistos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

- iv. Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- v. Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
- vi. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- vii. Proporciona los elementos para efectuar el control.
- viii. La motivación se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- ix. Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

2. Definiciones y niveles de Estrategia.

a. Definiciones

“La estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, es tomar las decisiones con base en esa elección”.⁴

“Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”.⁵

En otras palabras “La estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”⁶.

⁴ Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro. Capítulo I: Evolución del pensamiento estratégico. “Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones”. Año 2010. Pág. 4. Segunda edición. McGraw Hill, México.

⁵ Charles W.L. Hill, Gareth, h R. Jones, Capítulo 1: Liderazgo estratégico “Administración Estratégica”, pág. 3. Octava edición. México, Editorial Mc Graw Hill.

⁶ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. Capítulo 4: Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos. Año 2012 “Administración Una Perspectiva Global y Empresarial”. pág. 111. Decimocuarta edición. McGraw Hill, México.

Se puede definir que una estrategia es un conjunto de acciones que se deben de cumplir para lograr los objetivos de la organización.

b. Niveles de estrategia

“En compañías grandes y diversificadas la estrategia general puede tener una forma jerárquica:

- i. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.
- ii. El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.
- iii. En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las estrategias funcionales o políticas, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas”.⁷

⁷ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice. 2012, Capítulo 5: Estrategias, políticas y premisas de la planeación, “Administración Una Perspectiva Global y Empresarial”, Pág. 145 Decimocuarta edición. McGraw Hill, México.

Ilustración 1: Pirámide de jerarquía de estrategias



Fuente: Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. "Administración Una Perspectiva Global y Empresarial", Decimocuarta edición, McGraw Hill, México.

3. Planeación Estratégica

a. Conceptos

La planeación estratégica "es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución".⁸

⁸Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel 2013, Capítulo 2: Planeación Estratégica para la ventaja competitiva, "Marketing", 11 edición, pág. 35, México, Edamsa.

Se define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".⁹

Para William J. Stanton y otros, en su libro Fundamentos de Marketing sostienen que la planeación estratégica "establece metas a largo plazo y formula estrategias amplias para lograrlo. Las metas y estrategias planteadas para una compañía se convierten en la base que sirve para la formulación de la planeación en diferentes áreas funcionales. La planeación en toda la compañía toma en cuenta los registros y capacidades de la organización en el área de producción, finanzas, investigación y desarrollo".

Para Idalberto Chiavenato "La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra".¹⁰

Tomando en cuenta, los diferentes conceptos según algunos autores se podría definir como planeación estratégica: el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios.

También la planeación estratégica le permite a la empresa prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro desarrollando herramientas para lograr su misión alineando las metas con los recursos que cuenta la empresa.

⁹Leonard D. Coodstein, Ph. D, Timothy M. Notan, Ph. D, J. Wittiam Pfeiffer, Ph. D, I.D. 1998. Capítulo 1: Introducción a la planeación estratégica aplicada. "Planeación Estratégica Aplicada". pág. 5, Colombia, Nomos Impresores.

¹⁰Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro. Capítulo 2: Proceso de la planeación estratégica. "Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones". Año 2010. Pág. 26. Segunda edición. McGraw Hill, México.

b. Importancia

La planeación estratégica le da a la organización una guía a largo plazo con la que se pueda conducir a un mejor funcionamiento a pesar de los cambios a los que la empresa se expone constantemente, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro y aumentando la garantía del éxito aprovechando al máximo las oportunidades.

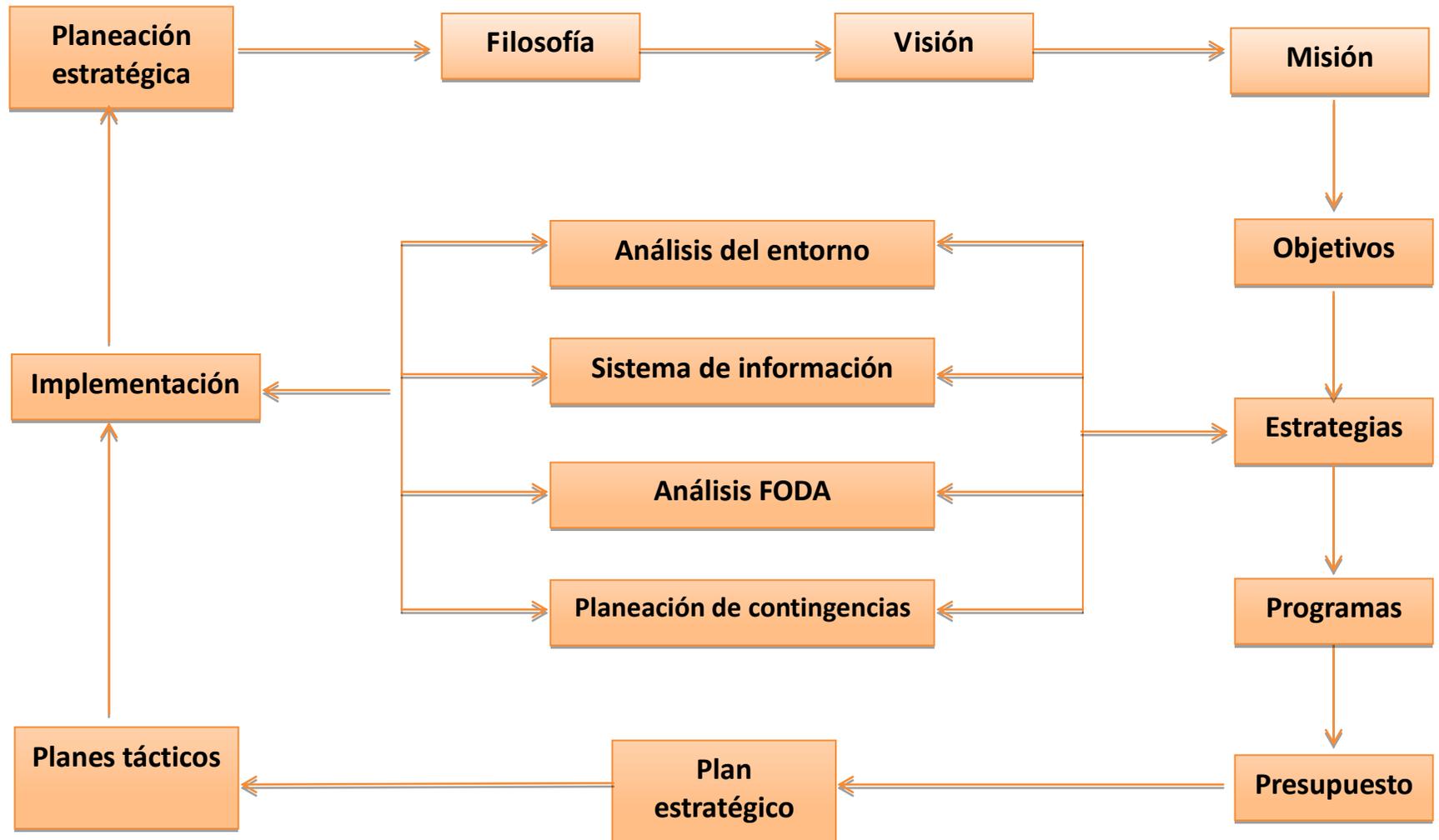
La importancia de la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas, que combinadas con el análisis interno referente a fortalezas, debilidades y recursos disponibles en la organización proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones, lo cual permite a las organizaciones dar una respuesta rápida a los constantes cambios que se presentan en el mercado en que opera. Además brinda las directrices para la consecución de los objetivos de la empresa.

c. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales la alta directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización.

En la siguiente figura se muestra que en el proceso de planeación estratégica es necesario que el equipo directivo defina cada uno de los elementos en el orden establecido.

Ilustración 2: Proceso de la planeación estratégica



Fuente: Lourdes Münch, "Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito" Trillas México año 2005

Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar.

i. Análisis del entorno

Al elaborar un plan puede existir certeza acerca de la existencia de determinados eventos, mas no así de otros que afectarán su desarrollo; es necesario tomar en cuenta diversos escenarios que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro.

Se efectúa al inicio del proceso de planeación, aunque también puede realizarse a lo largo de éste. El análisis del entorno debe fundamentarse en un sistema de información actualizado, verdadero y eficiente, que presente todos los factores que pueden influir en el logro de los planes.

El sistema de información deberá integrarse con reportes e informes, tanto internos de la empresa, como externos elaborados por otras instituciones. Algunos de los datos indispensables que debe contener el sistema de información son proyecciones, entre las que destacan: económicas, políticas, sociales, fiscales y financieras, estudios de la competencia, de los clientes, del entorno internacional y nacional, premisas externas e internas, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, entre otros.

ii. Análisis FODA

De acuerdo con su naturaleza el análisis FODA, puede ser:

- **Interno.** También se les conoce como fortalezas y debilidades, se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los planes.
- **Externo.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y éstas constituyen oportunidades y amenazas.

Las fortalezas se refieren a todos aquellos factores internos, inherentes a la organización que promueven el logro de los planes; mientras que las debilidades son factores internos que los obstaculizan. Las oportunidades son premisas o factores externos que facilitan la consecución de los objetivos, y las amenazas son factores externos que los impiden o retrasan

Mediante el análisis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, también conocido como análisis FODA, es posible lograr una de las finalidades básicas del proceso de planeación: convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas.

Ilustración 3: Análisis FODA



Fuente: Lourdes Münch, "Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito" Trillas México año 2005

B. GENERALIDADES DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

4. Fuentes de financiamiento

a. Definición

Se define como fuente de financiamiento “el origen de los recursos con que se cubren las asignaciones presupuestarias. Por lo mismo son los canales e instituciones bancarias y financieras, tanto internas como externas por cuyo medio se obtienen los recursos necesarios para equilibrar las finanzas. Dichos recursos son indispensables para llevar a cabo una actividad económica, ya que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios”.¹¹

Las fuentes de financiamiento se pueden definir como los instrumentos internos y externos que utiliza una empresa para obtener dinero de instituciones o empresas que se inclinen al apoyo de las causas críticas en la que se vean afectadas las organizaciones, y por ende ayudar al desarrollo de los participantes que se benefician de los servicios que estas brindan.

b. Tipos de fuentes de financiamiento

i. “Fuentes internas

Generadas dentro de la empresa, como resultado de sus operaciones y promoción, entre éstas están:

- **Aportaciones de los Socios:** Referida a las aportaciones de los socios, en el momento de constituir legalmente la sociedad (capital social) o mediante nuevas aportaciones con el fin de aumentar éste.

¹¹<http://es.scribd.com/doc/51739379/Definicion-de-fuentes-de-financiamiento>

- **Utilidades Reinvertidas:** Esta fuente es muy común, sobre todo en las empresas de nueva creación, y en la cual, los socios deciden que en los primeros años, no repartirán dividendos, sino que estos son invertidos en la organización mediante la programación predeterminada de adquisiciones o construcciones (compras calendarizadas de mobiliario y equipo, según necesidades ya conocidas).
- **Depreciaciones y Amortizaciones:** Son operaciones mediante las cuales, y al paso del tiempo, las empresas recuperan el costo de la inversión, porque las provisiones para tal fin son aplicados directamente a los gastos de la empresa, disminuyendo con esto las utilidades, por lo tanto, no existe la salida de dinero al pagar menos impuestos y dividendos.
- **Incrementos de Pasivos Acumulados:** Son los generados íntegramente en la empresa. Como ejemplo tenemos los impuestos que deben ser reconocidos mensualmente, independientemente de su pago, las pensiones, las provisiones contingentes (accidentes, devaluaciones, incendios), etc.
- **Venta de Activos (desinversiones):** Como la venta de terrenos, edificios o maquinaria en desuso para cubrir necesidades financieras.

ii. Fuentes externas

Aquellas otorgadas por terceras personas tales como:

- **Proveedoras:** Esta fuente es la más común. Generada mediante la adquisición o compra de bienes y servicios que la empresa utiliza para sus operaciones a corto y largo plazo. El monto del crédito está en función de la demanda del bien o servicio de mercado. Esta fuente de financiamiento es necesaria analizarla con detenimiento, para determinar los costos reales teniendo en cuenta los descuentos por pronto pago, el tiempo de pago y sus condiciones, así como la investigación de las políticas de ventas de diferentes proveedores que existen en el mercado.

- **Créditos Bancarios:** Las principales operaciones crediticias, que son ofrecidas por las instituciones bancarias de acuerdo a su clasificación son a corto y a largo plazo. En el Perú, el financiamiento no gubernamental disponible para las empresas proviene de operaciones bancarias tradicionales, principalmente utilizando pagarés bancarios con plazos de 60, 90 o 120 días de vencimiento, que en algunos casos pueden ser prorrogados. Los pagarés son emitidos por el prestatario para cubrir el préstamo, que puede estar garantizado por bienes del activo fijo u otras garantías”.¹²
- **“Donaciones Externas:** Financiamiento que tiene su origen en donaciones monetarias o en especie magnetizables provenientes de países u organismos internacionales, así como los saldos de caja de ingresos por donaciones externas para financiar gastos de operación o consumo. Incluyen las transferencias provenientes de personas o instituciones privadas del exterior”.¹³

C. GENERALIDADES DE COBERTURA DE SERVICIOS

1. Definiciones e importancia de servicio.

a. Definición

“Un servicio es el resultado de aplicar esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Estos incluyen una acción, desempeño o esfuerzo que no se puede poseer físicamente”.¹⁴

La cobertura de servicios se puede definir como el área geográfica donde se alcanza a cubrir los servicios prestados por una determinada organización para satisfacer las necesidades y las exigencias de los clientes.

¹² <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/cag3/2i.htm>

¹³ Revista de la Dirección General de Presupuesto “Clasificador por Fuente de Financiamiento para gobiernos locales”. Primera Versión, Enero 2013. Pág. 15

¹⁴ Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel. Año 2013. Capítulo 12: Marketing de servicios y de organizaciones sin fines de lucro “Marketing”, 11 edición. Pág. 389. México, Edamsa.

b. Importancia

La importancia de la cobertura de servicios es radicar en todas aquellas personas que hacen uso de determinadas prestaciones dentro o fuera de una organización, con la finalidad de darse a conocer.

Si no se tiene un lugar específico no se pueden brindar los servicios, por eso es importante que todas las organizaciones o empresas posean una determinada área territorial en donde se puedan brindar los servicios al mercado objetivo y obtener mayor impacto en la sociedad.

2. Marketing de Servicios y organizaciones sin fines de lucros.

a. Conceptos de Mercadeo

“Es la consecución de objetivos empresariales mediante la satisfacción y la superación de las necesidades de los consumidores mejor que la competencia”.¹⁵

Según Kotler y Armstrong “sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercado metas y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores”.¹⁶

En otras palabras “Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.¹⁷

Otra definición relevante es la de “American Marketing Association” la que define el Mercadeo como un proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y

¹⁵David Jobber y John Fahy, 2007, Capítulo 1: La Naturaleza del Marketing, “Fundamentos de Marketing”, segunda edición McGraw Hill, pág. 3, Madrid España.

¹⁶Kotler y Armstrong, 2008, Capítulo 1: Definiciones de Marketing y el proceso de marketing, “Fundamentos de Marketing” octava edición, pág.11, Madrid España, México,

¹⁷William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, 2007, Capítulo 1: La naturaleza y el panorama de Marketing, Fundamentos de Marketing Decimocuarta edición, pág.5, México,

distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

La mayoría de los conceptos de marketing están orientados a la satisfacción de las necesidades y deseos que tienen los clientes.

b. Importancia del Mercadeo

El Mercadeo en toda empresa es importante, porque con él no solo se prepara la manera en la que se van a vender, la promoción de los productos y servicios, es donde se da a conocer la razón de ser de la misma, se conocen cuáles son las necesidades que poseen los clientes potenciales y como se va a cubrir ese mercado meta y que propone para satisfacer los deseos de los consumidores

A través de la planeación estratégica que es una parte del mercadeo se puede aprovechar en mayor porcentaje las oportunidades que se presentan en el entorno en el que la empresa se mueve, así se planifica conforme las características de los consumidores, lo que le permite tener una posición ventajosa ante la competencia.

c. Marketing de Servicios

Según Zeithaml Valerie, el Marketing de Servicios son actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para brindársela a otra.

i. Características de los Servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes y que los mercadólogos deben tomar en cuenta son cuatro: 1) Intangibilidad, 2) Inseparabilidad, 3) Heterogeneidad y 4) Carácter perecedero. Los cuales se detallan en la siguiente ilustración:

Ilustración 4: Características de los Servicios



Fuente: Lovelock, Christopher y Writz, Jochen. "Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia." Sexta Edición. Pearson Educación, México, 2009.

d. Mezcla de Marketing para los servicios

La mezcla de marketing "se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta"¹⁸.

Cada uno de estos aspectos tiene sus diferentes significados en cuanto al producto es una combinación ya sea de bienes o de servicios que la empresa ofrece al cliente, para satisfacer sus necesidades, el precio es el punto de equilibrio donde el cliente esté dispuesto a pagar por el producto o el servicio que la empresa está ofreciendo. Con respecto a la plaza o punto de venta como le dicen comúnmente las personas, es prácticamente el lugar donde la empresa dará a

¹⁸Charles W. Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel, 2013, Capítulo 2: Planeación Estratégica para la ventaja competitiva, "Marketing", 11 edición, pág. 47, México, Edamsa.

conocer sus productos o servicios al público o sus clientes más frecuentes. En cuanto a la promoción se refiere a las diferentes actividades que la empresa realiza para dar a conocer sus productos o servicios a los clientes y de esta manera poder convencerlos de que adquieran uno de ellos.

De lo anterior se pueden mencionar que “La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para establecer un posicionamiento firme en los mercados metas”.¹⁹ Donde puedan satisfacer las necesidades que las personas tengan.

La mezcla de servicios de cada organización representa un conjunto de oportunidades, riesgos y desafíos. Cada parte de la mezcla del servicio debe hacer una contribución diferente para alcanzar las metas de la empresa. Para tener éxito, cada servicio puede también necesitar un nivel diferente de respaldo financiero.

i. Estrategia del producto (servicio).

Un producto se puede definir como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres. En el caso de una organización de servicios, la oferta de producto es intangible y consiste en gran medida en un proceso o una serie de procesos. Las estrategias del producto para las ofertas de servicios incluyen decisiones del tipo de proceso del cual se trata, servicios centrales y suplementarios, estandarización o personalización del producto de servicio y la mezcla de servicios.

El servicio como un proceso. Dos amplias categorías de asuntos se procesan en las organizaciones de servicios: las personas y los objetos. En algunos casos el proceso es físico o tangible, mientras que en otros es intangible. Con base en estas características, los procesos de servicio pueden clasificarse en cuatro categorías:

¹⁹Kotler y Armstrong, 2008, Capítulo 1: Definiciones de Marketing y el proceso de marketing, “Fundamentos de Marketing” octava edición, pág.52 y 53, Madrid España, México,

- El procesamiento de personas: se realiza cuando el servicio se dirige a un cliente. Algunos ejemplos serían servicios de transportación, peinados, clubes deportivos y cuidados médicos y dentales.
- El procesamiento de la propiedad: ocurre cuando el servicio se dirige a las posesiones físicas del cliente. Algunos ejemplos pueden ser jardinería, reparación de automóviles, tintorería y servicios veterinarios.
- El procesamiento de estímulos mentales: se refiere a los servicios dirigidos a la mente de las personas. Algunos ejemplos son entretenimiento, eventos deportivos para espectadores, obras de teatro y educación.
- El procesamiento de información: describe los servicios que emplean la tecnología o el poder cerebral dirigido a los activos de los clientes. Algunos ejemplos son seguros, banca y consultoría.

ii. Estrategia de plaza (distribución).

Las estrategias de distribución para las organizaciones de servicio se deben enfocar en temas como conveniencia, número de establecimientos, distribución directa frente a la indirecta, ubicación y programación. Un factor clave que influye en la selección de un proveedor de servicios es la conveniencia para las organizaciones.

Un importante objetivo de distribución para numerosas empresas de servicios es el número de establecimientos a utilizar o de establecimientos abiertos durante ciertas horas. La intensidad de la distribución debe satisfacer, pero no exceder, las necesidades y preferencias del mercado meta. Tener muy pocos establecimientos puede no ser conveniente para los clientes; tener demasiados puede aumentar los costos de manera innecesaria.

Una decisión que se debe tomar en cuenta acerca de la distribución del servicio es si repartir a los usuarios finales de forma directa o indirecta por medio de otras empresas. Otra decisión es que si la ubicación de un servicio revela con más claridad la relación entre su estrategia de mercado meta y su estrategia de distribución.

iii. Estrategia de promoción

Los consumidores y los usuarios de negocios tienen mayores problemas en evaluar los servicios que los bienes, ya que los primeros son menos tangibles. A su vez, las empresas tienen mayores problemas en promover los servicios intangibles que los tangibles. Se presentan cuatro estrategias de promoción las cuales son:

- Enfatizar las señales tangibles: una señal tangible es un símbolo concreto de la oferta del servicio. Para hacer que los servicios intangibles sean más palpables.
- El uso de fuentes de información personal: una fuente de información personal es alguien con quien los consumidores están familiarizados (tal como una celebridad) o alguien a quien conocen o con quien se pueden relacionar de forma personal.
- Crear una sólida imagen organizacional: una forma de crear una imagen es administrar la evidencia, incluido el entorno físico de la instalación, la apariencia de los empleados y los artículos tangibles asociados con el servicio (como papelería, facturas y tarjetas de negocios).
- Participar en la comunicación posterior a la compra: la comunicación posterior a la compra se refiere a las actividades de seguimiento en las cuales una empresa podría participar después de la transacción con un cliente.

iv. Estrategia de precios

Las características únicas de los servicios presentan dos desafíos especiales respecto a la fijación de precios.

Primero, con el fin de asignar precio a un servicio, es importante definir la unidad de consumo del servicio. Segundo, para servicios que se componen de múltiples elementos, el tema es si la fijación de precios debe estar basada en un “conjunto” de elementos o si cada elemento debe ser cobrado por separado. Las empresas deben establecer objetivos de desempeño al fijar el precio de cada servicio. Se describen tres categorías de objetivos de fijación de precios:

- La fijación de precios orientada a los ingresos se enfoca en maximizar el excedente del ingreso sobre los costos. Una limitante de este enfoque es que determinar los costos puede ser difícil para gran variedad de servicios.
- La fijación de precios orientada a las operaciones busca concordar la oferta y la demanda al variar los precios.
- La fijación de precios orientada al cliente trata de maximizar el número de clientes que utilizan el servicio. Así, los precios varían según la capacidad de pago de diferentes segmentos de mercado y se ofrecen métodos de pago (como el crédito), que aumentan la probabilidad de una compra.

e. Marketing de las organizaciones sin fines de lucro

Una organización sin fines de lucro es aquella que existe para alcanzar alguna meta distinta de los objetivos de negocios comunes acerca de utilidades, participación de mercado o rendimiento de la inversión. Las organizaciones sin fines de lucro comparten importantes características con las empresas de servicios del sector privado. Ambas comercializan productos intangibles. Con frecuencia, ambas requieren que el cliente esté presente durante el proceso de producción. Los servicios con y sin fines de lucro varían en gran medida entre un productor y otro y día a día, incluso respecto al mismo productor. Ninguno de los servicios con y sin fines de lucro se pueden almacenar de la misma forma en que los productos tangibles se pueden producir, guardar y vender en una fecha posterior.

El marketing de la organización sin fines de lucro es el esfuerzo de este tipo de organizaciones para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta. Aunque estas organizaciones varían de forma significativa en cuanto a tamaño y propósito y operan en distintos entornos, la mayoría lleva a cabo las siguientes actividades de marketing:

- Identifican a los clientes a los que desean servir o atraer.
- Especifican los objetivos de forma implícita o explícita.
- Desarrollan y administran los programas y los servicios.

- Deciden qué precios fijar (aunque utilicen otros términos como cuotas, donaciones, matrícula, tarifas, multas o tasas).
- Organizan eventos o programas y determinan dónde se llevarán a cabo o se ofrecerán los servicios.
- Comunican su disponibilidad mediante folletos, letreros, anuncios de servicio público o publicidad.

i. Estrategias de marketing de la organización sin fines de lucro

Los gerentes de las organizaciones sin fines de lucro desarrollan estrategias de marketing para realizar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta. Estas organizaciones no buscan obtener una utilidad para redistribuirla a los propietarios o accionistas. En vez de eso, su enfoque es generar suficientes fondos para cubrir sus gastos e incrementar el número de beneficiarios.

Se espera que las organizaciones sin fines de lucro proporcionen servicios equitativos, eficaces y eficientes que respondan a los deseos y preferencias de los múltiples interesados. Estos incluyen usuarios, pagadores, donantes, políticos, funcionarios designados, medios y público en general. Las organizaciones sin fines de lucro no pueden medir su éxito o fracaso en términos estrictamente financieros.

Decisiones de producto Existen tres distinciones relacionadas con los productos entre los negocios y las organizaciones sin fines de lucro:

- Complejidad de los beneficios: las organizaciones sin fines de lucro a menudo comercializan conductas complejas o elaboradas ideas.
- Intensidad del beneficio: la intensidad del beneficio de gran número de ofertas sin fines de lucro es bastante escasa o indirecta.
- Participación: numerosas organizaciones sin fines de lucro comercializan productos que requieren, ya sea muy baja participación

Decisiones de plaza (distribución) La capacidad de una organización sin fines de lucro para distribuir sus ofertas de servicio a probables grupos de clientes, cuando y donde los quieren, es típicamente una variable fundamental para determinar el éxito de dichas ofertas de servicio.

Decisiones de promoción Gran número de organizaciones sin fines de lucro tiene prohibido anunciarse de forma explícita o implícita, con lo cual limitan sus opciones de promoción. Otras organizaciones sin fines de lucro simplemente no tienen los recursos para contratar agencias de publicidad, consultores de promoción o personal de marketing. Sin embargo, las organizaciones sin fines de lucro tienen unos cuantos recursos de promoción especial a los cuales pueden recurrir:

- **Voluntarios profesionales:** las organizaciones sin fines de lucro buscan a profesionales de marketing, ventas y publicidad para que les ayuden a desarrollar e implementar estrategias de promoción. Los servicios donados crean buena voluntad, contactos personales y conciencia general de la organización, reputación y competencia del donante.
- **Actividades de promoción de ventas:** algunas de éstas hacen uso de los servicios existentes u otros recursos se emplean cada vez más para atraer la atención de los beneficiarios en las respectivas organizaciones sin fines de lucro. En ocasiones, las organizaciones de caridad forman incluso equipos con otras empresas para las actividades promocionales.
- **Anuncio de servicio público:** un anuncio de servicio público es aquel que promueve un programa de una organización sin fines de lucro. A diferencia de un anunciante comercial, el patrocinador no paga por el tiempo o el espacio. En lugar de esto, el tiempo es donado por el medio.
- **Comunicaciones de punto a punto:** algunas agencias sin fines de lucro han tenido éxito en ofrecer foros para que las personas compartan experiencias.

Decisiones de fijación de precios Cinco características claves que distinguen las decisiones de fijación de precios de las organizaciones sin fines de lucro de aquellas orientadas a las utilidades:

- **Objetivos de fijación de precios:** el objetivo de fijación de precios en el sector de utilidades es el ingreso, o más en específico, la maximización de las utilidades, las ventas o el enfoque en el rendimiento de las ventas o de la inversión.
- **Precios no financieros:** en diversas situaciones de organizaciones sin fines de lucro, a los consumidores no se les cobra un precio monetario, sino que en vez de eso deben absorber costos no monetarios. La importancia de tales costos se ilustra por el gran número de ciudadanos elegibles que no aprovechan los llamados servicios gratuitos para los pobres.
- **El pago indirecto:** el pago indirecto por medio de los impuestos es común para las empresas de servicios “gratuitos”, como bibliotecas, protección contra incendios y protección policiaca. El pago indirecto no es una práctica común en el sector con fines de lucro.
- **Separación entre quienes pagan y los usuarios:** por diseño, los servicios de numerosas organizaciones de caridad se proporcionan a quienes son relativamente pobres y son pagados en gran medida por quienes están mejor en situación financiera.

D. ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

1. Origen de las Organizaciones No Gubernamentales.

“Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja. Las organizaciones no gubernamentales, fundaciones y asociaciones aparecieron en Polonia en el año de 1840 al mismo tiempo que en los países de Europa Occidental. Al principio se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo de la sociedad y de justicia social.

Las ONG's son reconocidas formalmente a partir de 1945 en la Carta de las Naciones Unidas en su artículo 71".²⁰ En América Latina las ONG's tienen sus inicios en los años 50, esto a raíz de que los países desarrollados toman interés en mejorar la crisis económica y social que muchos de los países Latinoamericanos atravesaban. Por esta razón, se formaron principalmente organizaciones cuyo trabajo es el de crear programas de bienestar económico.

1. Historia de Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador.

"En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro se expanden desde los años 1960 a 1970. El éxito de estas organizaciones radica en mejorar la calidad de vida de las personas, a través de proyectos que vayan encaminados al desarrollo social y económico. En 1969, la congregación de San Ignacio de Loyola (Orden de los Jesuitas) fundó legalmente la Asociación Fe y Alegría, después en 1971 la iglesia protestante creó el Centro de Reorientación Familiar y Comunitario (CREFAC), siendo estas dos organizaciones las pioneras en la formación profesional que se conocen en el país. En la década de 1990 se generó un aumento considerable en la formación de nuevas ONG'S que prácticamente se triplicaron con relación a años anteriores. Estas surgieron con nuevos enfoques ideológicos, políticos, sociales, religiosos, económicos, empresariales, entre otras. Como por ejemplo La Fundación Salvadoreña de Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Fundación Empresarial Para el Desarrollo Educativo (FEPADE) y Fundación Salvadoreña Para la Cooperación y Desarrollo de la Comunidad (CORDES)".²¹

²⁰ [Wikipedia.org/wiki/ONG](https://es.wikipedia.org/wiki/ONG)

²¹ www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf

2. Concepto

“Es un grupo no lucrativo de ciudadanos voluntarios, que están organizados a nivel local, nacional o internacional, con funciones orientadas y dirigidas por personas con interés común.”²²

Según el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, se define a las ONG como “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés en común. Las ONG llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios, dan a conocer las preocupaciones ciudadanas al gobierno, supervisan las políticas y apoyan la participación política a nivel de comunidad.”²³

3. Importancia

Las Organizaciones No Gubernamentales, son agentes privados que, apelando al desigual reparto de la riqueza, a los desequilibrios del sistema, la defensa de los marginados y la defensa ecológica, asumen las políticas sociales, actúan en situaciones de emergencia, y dotan de recursos a los más pobres para que sobrevivan en mejores condiciones.

El Banco Mundial, al tiempo que impone las estrategias económicas, considera de gran importancia el papel de estas Organizaciones y las define como agentes necesarios para el desarrollo social a nivel local.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), también las define como Organizaciones voluntarias que trabajan con otras y en su nombre, para el desarrollo de políticas sociales, intermediarias de servicios que responden a la incapacidad de los gobiernos para suministrar infraestructuras o servicios, dirigidas a la atención de los más pobres y voz legítima para ejercer presión y corregir los fallos del mercado y de los gobiernos.

²² Sitio web: Wikipedia, la enciclopedia libre.

²³ www.mandint.org/espaol/quongues.

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales son muy importantes porque:

- Impulsan el desarrollo económico y social y la promoción humana, de los sectores de escasos recursos existentes dentro de la sociedad civil; por medio de la ejecución de diversos programas y proyectos aplicables a las diferentes áreas de trabajo, que les permiten a los beneficiarios alcanzar la autorrealización.
- Cooperan con el plan de reconstrucción nacional; a través de la ejecución de proyectos que vayan orientados a la infraestructura del país.

4. Marco Legal.

“Es importante mencionar como están constituidas jurídicamente la Organizaciones No Gubernamentales. Hasta Diciembre de 1996, en nuestro país no existía una ley que regulara, por lo que solamente se regían por el Artículo 543 del Código Civil, que hace referencia a la formación de estatutos de la entidad a construirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior para su respectiva aprobación y a partir del año 2001 se han presentado al Ministerio de Gobernación”.²⁴

Hoy en día existe la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento” las cuales son reguladas por el Decreto No. 894 en la cual se definen todos los términos legales que regulan estas organizaciones.

Según el artículo 26 de dicha ley, todas las Asociaciones y Fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, única y exclusivamente a través del Ministerio de Gobernación, que fue creado a partir del 18 de diciembre de 2001 al suprimirse el Ministerio del Interior.

De acuerdo con el artículo 28 de la Ley que rige a estas instituciones, los estatutos constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas.

²⁴ www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/362.8292-B715p/362.8292-B715pCapitulo%201.pdf

5. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.

“A continuación se citan las principales características de las Organizaciones No Gubernamentales.

- a. Son Organizaciones sin fines de lucro que pueden tener objetivos como toda organización.
- b. Son Organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- c. Libre ingreso y retiro de sus miembros, ya que existe libertad de elegir pertenecer a estas instituciones.
- d. Neutralidad Política, racial y religiosa.
- e. Solidaridad social y económica.
- f. Integración local regional e internacional.
- g. Son organismos privados.
- h. Son organismos desligados del aparato Estatal, tanto en dependencia como en su administración.”²⁵

6. Tipología de las Organizaciones No Gubernamentales.

Tradicionalmente, se ha clasificado a las Organizaciones No Gubernamentales según las motivaciones hacia los miembros de las organizaciones. Entre ellas se encuentran las siguientes

- Religiosas, creadas por iglesias e instituciones religiosas.
- Político-sindicales, vinculadas a los partidos políticos y sindicatos.
- Solidarias que provienen de los movimientos y comités de solidaridad de los setenta, en los ochenta se transformaron en organizaciones de cooperación al desarrollo.
- Internacionales, que están vinculadas a instituciones internacionales.

²⁵ López Escobar Flor Idalia, Estudio de Factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores centrales UES, trabajo de Investigación, mayo 2011.

- Universitarias, nacidas en el seno de Universidades.

a. “A nivel mundial las ONG’s tienen la siguiente clasificación:

- Salud
- Educación
- Investigación
- Consultoría
- Asesoría
- Asociaciones para Beneficio y Asistencia Comunitaria”²⁶

b. “En El Salvador existe la siguiente clasificación:

- Educación y Capacitación
- Desarrollo Rural
- Medio Ambiente
- Salud
- Desarrollo Organizacional
- Género y Desarrollo
- Desarrollo Empresarial
- Emergencia /Ayuda Humanitaria
- Investigación / Información / Formulación de Políticas
- Desarrollo Comunitario
- Arte y Cultura
- Vivienda
- Derechos / Asistencia a la Niñez
- Desarrollo Local”²⁷

²⁶ Auditoría Interna en Organizaciones No Gubernamentales, trabajo de graduación presentado por: Contreras, Molina, Regalado, UES 2002.

E. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA” Y DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

1. Aspectos generales de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

a. ¿Qué es Fe y Alegría?

“La Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social, cuya acción se dirige fundamentalmente a los sectores empobrecidos y a los excluidos, a fin de potenciar su desarrollo personal y participación social.

Es un movimiento que agrupa a personas en actitud de crecimiento, autocrítica y búsqueda de respuestas a los retos de las necesidades humanas. Es de educación porque promueve la formación de personas conscientes de sus potencialidades y de la realidad, libres y solidarias, abiertas a la trascendencia y protagonistas de su desarrollo. Es popular porque asume la educación como propuesta pedagógica, ética y política de transformación con las comunidades. Es integral porque entiende que la educación abarca a la persona en todas sus dimensiones. Y es de promoción social porque ante situaciones de injusticia y necesidades, se compromete en su superación y, desde allí, en la construcción de una sociedad justa, incluyente, fraterna, solidaria, democrática y participativa.

¿Por qué el nombre de “Fe y Alegría”?

Nuestro nombre de Fe y Alegría no es una casualidad, ni tampoco algo intrascendente somos mensajeros de la Fe y al mismo tiempo mensajeros de la Alegría. Debemos por lo tanto aspirar a ser pedagogos en la educación de la Fe y pedagogos de la Alegría. Dos vuelos espirales tan hermosos y radiantes que son capaces de enamorar una vocación. Dos Poderes y Dos Dones de Dios que son capaces de transformar el mundo.

²⁷ Programa de las Naciones Unidas (PNUD), Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador

b. Organización a nivel mundial

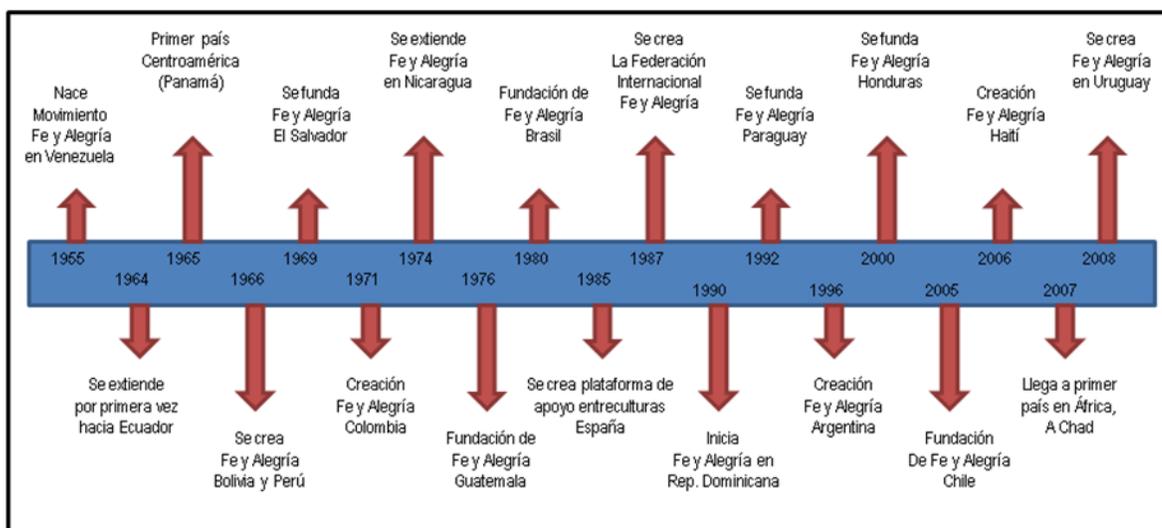
A través de la historia se ha conocido de muchas personas que sembraron su vida en la fertilidad de la tierra del servicio, y lograron recoger cosechas en el corazón de multitudes.

Una de estas personas fue el Padre José María Vélaz, S.J, fundador de Fe y Alegría. El 5 de Marzo de 1955 se abrieron las puertas de la primera escuela de Fe y Alegría en un barrio marginal del oeste de Caracas (Venezuela).

Gracias a la generosidad de Abraham Reyes, un humilde albañil que cedió su propia vivienda para acoger a los niños de la zona, despertó múltiples y espontáneas generosidades, que desde entonces han marcado la trayectoria de Fe y Alegría.

Nacido como un movimiento para aunar esfuerzos en la creación de servicios educativos en zonas reprimidas, la visión audaz del fundador y la colaboración de numerosas personas y organizaciones, lograron cristalizar una obra de rica historia y proyección al futuro. Así comienza la evolución de lo que hoy es el Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social “Fe y Alegría”. A través del tiempo, hemos logrado llevar la educación popular integral a los barrios y campos de veinte países latinoamericanos que se encuentran descritos en la siguiente ilustración.

Ilustración 5: Línea de tiempo



Fuente: [www. Feyalegría.org](http://www.Feyalegría.org)

c. Fe y Alegría en El Salvador

Fe y Alegría nace en El Salvador en 1969 siendo pionero de ello el Padre Joaquín López, S.J, para posteriormente fundar su primera escuela en la Colonia Morazán en 1970.

En 1989 fue asesinado el Padre Joaquín López, S.J, por el ejército salvadoreño, fundador del Movimiento en El Salvador. Una vez acabada la guerra y firmados los acuerdos de paz, Fe y Alegría se dio a la tarea de reflexionar acerca de su futuro; así, reparó en el hecho de que debido a la guerra había sufrido un considerable desgaste y necesitaba, en consecuencia, dar un giro para adaptarse a los nuevos retos.

De ese modo, en 1992, se toman decisiones importantes: varias escuelas son cedidas al Ministerio de Educación y, en su lugar, se impulsan Centros de Desarrollo Profesional y Tecnológico, para dar mayor énfasis a la educación para el trabajo. Asimismo, se abren espacios para impulsar proyectos como el de Centros Infantiles de Desarrollo y de Bienestar, cuyo propósito no es otro que promocionar a la niñez y mejorar su calidad de vida.

También, en esta misma década, se da inicio a la experiencia de los Talleres Móviles para la formación técnica de comunidades campesinas; se da, igualmente, un mayor impulso a la

formación de maestros y se inicia el trabajo con la niñez en situación de riesgo social con el Programa de Reeducción Ambulatoria de Zacamil.

A lo largo de estos últimos años se ha trabajado en el fortalecimiento de la gestión y se han renovado convenios con el Ministerio de Educación e instituciones que ven en el Movimiento una propuesta alternativa a tener en cuenta.

Su fundador, el Padre Joaquín López, S.J, consideraba que el desarrollo era una aspiración justa a la que se accedía a través del aprendizaje y la enseñanza. Después de éstos 46 años, como Institución, nos sentimos motivados a seguir colaborando con la iniciativa del Padre López, tal como lo dice: “Queremos partir de una ayuda a los más necesitados, pero teniendo como base, la educación.

Creemos que nuestros problemas, más hondos sociales en gran parte se deben, no a la superpoblación, sino a la falta de educación. Un pueblo sin educación está inerte a la deriva; los niños y los muchachos no pueden salir adelante. Por eso insistimos en el aspecto educativo, si vamos a los suburbios, y tratar de darle a la gente un poder adquisitivo, en la vida; por eso capacitamos a la gente más necesitada”. Todos debemos compartir esta riqueza generada a lo largo de 46 años de servicio educativo en El Salvador y con el apoyo de una Federación Internacional que ha incidido en los procesos educativos en América Latina. “La capacidad de proporcionar servicios educativos integrales de calidad a las poblaciones excluidas, para formar personas libres y críticas, que respondan responsablemente a su realidad y puedan asumir el compromiso de transformar su entorno”

Luego de 46 años de labor educativa, “Fe y Alegría” tiene presencia en gran parte del territorio nacional:

- 18 centros escolares.
- 3 centros de formación profesional.
- 1 Centro de Educación”²⁸.

²⁸ www.feyalegria.org

i. Misión y Visión

Según información proporcionada por el administrador general de la ONG, se describen a continuación la misión y visión:

- **Misión**

Fe y Alegría El Salvador es una obra de la Compañía de Jesús que forma parte de un movimiento internacional de educación popular integral y promoción social sin fines de lucro, conformada por un equipo humano calificado, comprometido y respetuoso de los derechos humanos. Trabaja en favor de niños, niñas, jóvenes y personas adultas pertenecientes a sectores desfavorecidos, vulnerables y excluidos de la sociedad para que desarrollen competencias para la vida, la participación activa y la transformación social a través de servicios educativos de calidad en diferentes modalidades.

- **Visión**

Una nueva sociedad, inspirada en la fe cristiana, respetuosa de los derechos humanos y la diversidad, justa, equitativa y fraterna, donde las personas puedan educarse con espíritu de servicio, consciencia crítica, vivencia de valores, para comprometerse con su propio desarrollo y la transformación social.

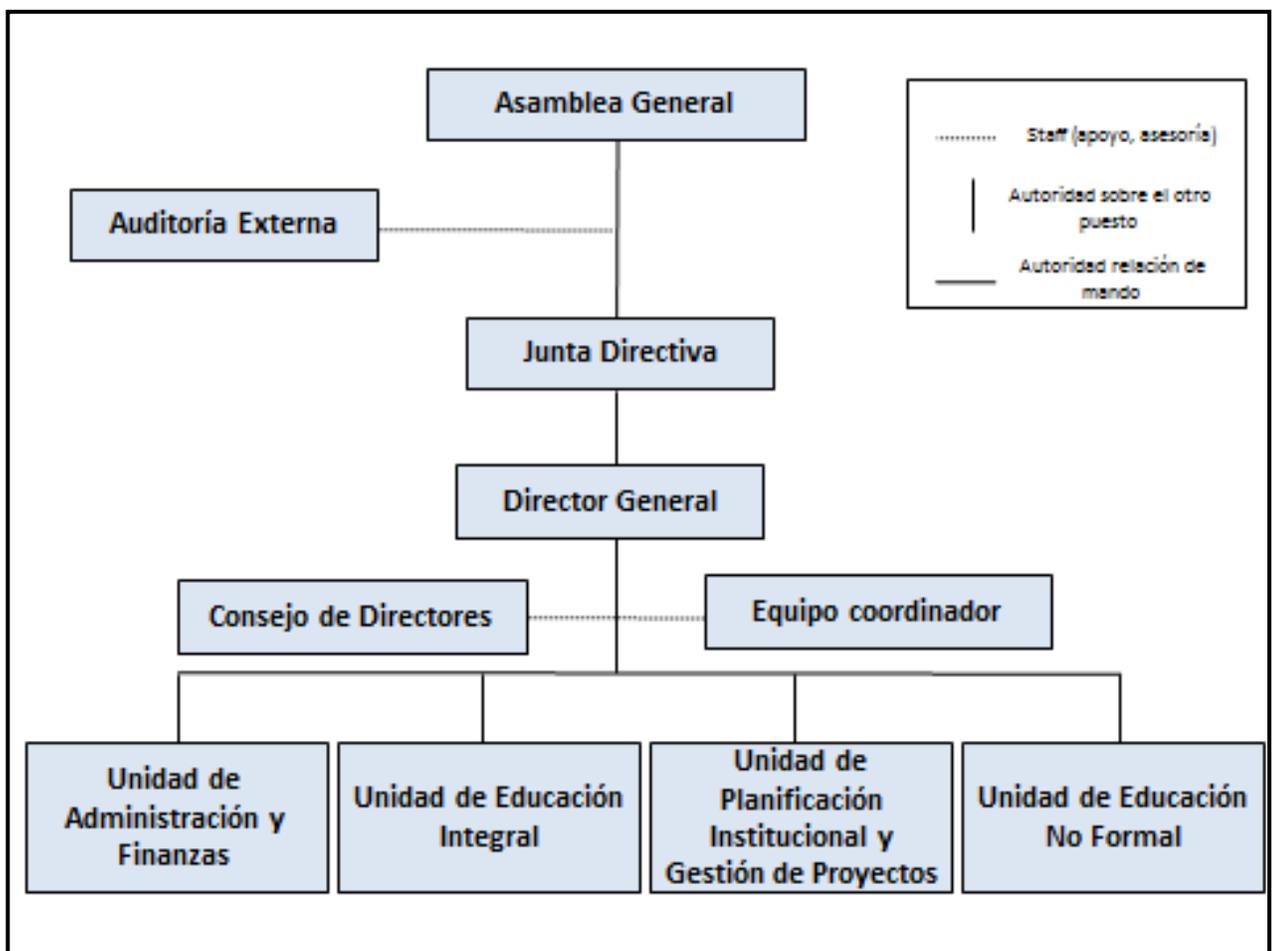
ii. Valores

- Justicia
- Responsabilidad
- Servicio
- Creatividad
- Mejora Continua
- Solidaridad

- Compromiso
- Libertad.

iii. Organigrama

Estructura de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”



Fuente: Memoria de labores 2014.

iv. Fuentes de financiamiento de la organización “Fe y Alegría”

“Para lograr sus objetivos, Fe y Alegría cuenta con financiamiento de cooperaciones internacionales o de instituciones nacionales. Uno de estos proyectos más emblemáticos ha sido el Proyecto de Integración Familiar Educativa para la Prevención de la Violencia, ejecutada en el año 2012 en siete comunidades en Zaragoza, La Libertad, financiado por USAID, a través de RTI.

Otro proyecto exitoso es Construyendo Cultura de Paz, un programa de educación integral y familiar, ejecutado en dos centros escolares para contribuir a la prevención de violencia y mejora de la seguridad ciudadana.

De la mano con el INSAFORP y algunas universidades, Fe y Alegría beneficia en sus 4 Centros de Formación Profesional a jóvenes y adultos bajo riesgo social y pobreza, impartiendo cursos Técnicos Vocacionales, talleres, y otras actividades para desarrollar el talento y formación de los jóvenes salvadoreños. En el año 2013, se lanzó un portal web de orientación de trabajo, un programa llamado Elijo mi Futuro que dio a los jóvenes una guía confiable para el proceso de obtención de empleo, desde test de autoconocimiento hasta cómo hacer un currículum vitae.

Con la ayuda de donaciones de empresas, cooperaciones internacionales, universidades, fundaciones, e instituciones nacionales, esta entidad sin fines de lucro ha logrado llevar a miles de niños una mejora en su formación académica, ha dado a cientos de jóvenes oportunidades de superación personal y empleo, y espera seguir trabajando para promover la construcción de una sociedad más justa”²⁹.

Según la memoria de labores de “Fe y Alegría” del año 2014, describe la estrategia de Sostenibilidad, en ella se encuentra como es que se mantiene la organización en el país.

²⁹ <http://mediolleno.com.sv/ayudando/fe-y-alegria-para-ninos-y-jovenes>

Sostenibilidad Social

- Inserción Laboral
- Nuevo Plan Estratégico 2015-2017
- Vinculación Federativa

Sostenibilidad Financiera

- Venta de Servicios Educativos y Formación Profesional
- Las Campañas Rifas.

2. Aspectos generales del área metropolitana de San Salvador

“El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) o el Gran San Salvador o la Gran Área Metropolitana de San Salvador (GAMSS), formado por 14 municipalidades, que conforman la unidad territorial de la capital salvadoreña y tiene una extensión de 652.31 km² con una población de 1.860.000 habitantes. Es una ciudad en pleno crecimiento, donde vive cerca del 29.39 % de la población total del país. Los municipios que conforman el área metropolitana de San Salvador son:

- Soyapango
- San Salvador
- Mejicanos
- Apopa
- Tonacatepeque
- San Martín
- San Marcos
- Ayutuxtepeque
- Antiguo Cuscatlán (La Libertad)

- Nejapa
- Ciudad Delgado
- Ilopango
- Santa Tecla (La Libertad)
- Cuscatancingo³⁰.

³⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_Metropolitana_de_San_Salvador

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”, EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

1. Objetivo General

- Realizar un diagnóstico de la situación actual mediante la recopilación de información básica que sirva de insumo para el plan estratégico, a fin de incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicio en la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador.

2. Objetivos Específicos

- Obtener información de la Organización “Fe y Alegría” que contribuya a diagnosticar la situación actual de las fuentes de financiamiento y los servicios que brinda.
- Conocer la opinión de los beneficiarios acerca de los servicios que brinda la Organización “Fe y Alegría”.
- Conocer si la Organización tiene establecidas fuentes de financiamiento que contribuyan a mejorar la cobertura de servicios.

B. IMPORTANCIA

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, ya que este permite que los líderes que plasmen la dirección que le quieren dar a la institución, así mismo este plan ayuda a que cada trabajador se dé cuenta hacia donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Un Plan Estratégico que incremente las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios es muy importante para una organización, porque crea mejores oportunidades de crecimiento social tanto a la misma como a las demás personas.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar una investigación es necesario hacer uso de diferentes métodos y técnicas apropiadas al estudio, es por ello que se tomó como base el método científico el cual se aplica a un problema existente en la realidad; además conduce a un resultado confiable, válido y preciso siguiendo un proceso de investigación; ya que el método servirá de vía para la implementación de estrategias que se siguen para determinar los objetivos de estudio.

1. Método científico

“Se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido desde el punto de vista científico, utilizando para esto instrumentos que resulten fiables. Lo que hace este método es minimizar la influencia de la subjetividad del científico en su trabajo”.³¹

Este método permitió obtener nuevos conocimientos en el campo de estudio en el cual se analizó la situación actual de las necesidades que tiene la Organización “Fe y Alegría” en cuanto a las fuentes de financiamiento para poder desarrollar nueva demanda de servicios en el territorio metropolitano.

³¹<http://definicion.de/metodo-cientifico/#ixzz3XF07uFbE>

El método científico está compuesto por cuatro métodos generales, de los cuales se tomaron dos como referencia, los cuales son el método analítico y el método deductivo.

a. Analítico

Este método ayudo a describir la situación actual en cuanto a las fuentes de financiamiento y la demanda de personas a las que beneficia “Fe y Alegría”, así como también los medios publicitarios que ha utilizado para darse a conocer y aquellas en las cuales necesita mejorar en cuanto a su promoción.

b. Método Deductivo

El método deductivo implica estudiar la información de lo general a lo particular relacionado a la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, en el área metropolitana de San Salvador; en donde se logró a través de este método reunir y agrupar todos aquellos elementos que utilizan para darse a conocer y así lograr una propuesta integral del estudio.

2. Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación como el descriptivo, explicativo, correlacional entre otros. En la realización del estudio el tipo de investigación que se utilizó fue el descriptivo, ya que este busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, además mide diversos aspectos del fenómeno a investigar desde el punto de vista científico y describe una serie de factores y mide cada una de ellas independientemente de lo que se investigue.

a. Tipo de diseño de investigación

“El Diseño de una Investigación es el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que deberán realizarse para responder la pregunta de la investigación”.³²

Para el presente estudio el tipo de diseño que se utilizó para realizar la investigación es el no experimental, su característica principal es que no se manipulan intencionalmente variables en el estudio.

b. Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Para la recolección de la información, con el objetivo de obtener datos fiables y verdaderos, se utilizaron diferentes técnicas de investigación, las cuales permitieron aplicar un procedimiento racional en la tabulación, análisis e interpretación de la información. Entre las técnicas utilizadas están:

i. La entrevista

Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuentes de información. Se llevó a cabo la entrevista con el fin de obtener información inmediata de parte del Administrador General y Directores de la Organización No Gubernamental Fe y Alegría que se encuentran ubicados en el área metropolitana de San Salvador. Se utilizó una guía de preguntas con la finalidad de profundizar en el estudio que permitió recolectar información verídica de suma importancia para el diagnóstico de la situación actual sobre las fuentes de financiamiento de la Organización.

³² http://www.saludinvestiga.org.ar/pdf/tutorias/Articulo1_Tipo_de%20estudio_disenio.pdf

ii. La encuesta

Es una técnica de recolección de información más usada, esta herramienta se utilizó para poder obtener información de las unidades en estudios. Como instrumentos para recolectar información se hizo uso de un cuestionario dirigido a los beneficiarios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador, en lo cual manifestaron opiniones, actitudes y sugerencias de las diferentes preguntas que se estructuraron en el cuestionario.

La recolección de la información se llevó a cabo por los miembros del equipo de investigación, la dinámica fue visitar las oficinas centrales y sus sedes en días programados por el Administrador General de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” para encuestar a los beneficiarios de esta institución.

iii. La observación directa

La observación directa consistió en visitar las instalaciones de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, donde se pudo observar directamente el fenómeno en estudio, con el objeto de registrar información y posteriormente utilizarla para el análisis y la interpretación de los datos. Entre los instrumentos que se utilizaron con esta técnica están: libretas, recursos audiovisuales entre otros.

3. Fuentes de información

Las fuentes de información son importantes para poder establecer de donde se obtuvo la información, existen dos tipos básicos: las fuentes primarias que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa es decir de donde se origina la información y las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar.

a. Primarias

Se obtuvo la información directa para el desarrollo de la investigación, la cual fue facilitada por el Licenciado Camilo Jiménez, Administrador General, además se llevó a cabo una entrevista dirigida al Administrador General y a los Directores de las sedes de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador. Así como también una encuesta dirigida a los beneficiarios de dicha institución, las cuales sirvieron para la recopilación de información.

b. Secundarias

Para la realización de la investigación se utilizaron fuentes secundarias tales como: trabajos de investigación, libros, revistas, memoria de labores, folletos, páginas de internet relacionadas al tema y toda la documentación facilitada por la institución implicada en el estudio.

4. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo

Es la totalidad de elementos en estudio que poseen las mismas características o cualidades. Para el desarrollo de la investigación, el Universo de estudio estuvo compuesto por el Administrador General, Directores y beneficiarios de cada sede de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador.

b. Muestra

Es una parte representativa del universo, para determinarla es necesario utilizar la siguiente fórmula.

$$n = \frac{z^2 PQN}{(N-1)e^2 + z^2 PQ}$$

Seguidamente los datos con los que se realizó la fórmula para encontrar el tamaño de la muestra total, fue:

DATOS		Donde:
Z =	1.96	Z= Nivel de confianza
P =	0.5	P= Probabilidad de éxito
Q =	0.5	Q= Probabilidad de fracaso
E =	0.05	E= Nivel de error permisible
N=	3824	N= Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1.96^2 0.5 * 0.5 * 3824}{(3824 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Donde el tamaño de la muestra será de **n = 349** personas.

El total de beneficiarios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador es de 3,824 alumnos a los que se les brinda educación de acuerdo a los datos proporcionados por el Administrador General de la Organización, con base a la información mencionada anteriormente se aplicó la fórmula de muestreo estadístico llegando a 349 alumnos, según la cantidad calculada no se aplicará a este trabajo ya que por motivos de seguridad uno de los centros de educación no se tomará en cuenta para pasar 95 encuestas que le correspondía, sin embargo si fueron incluidas en la fórmula del muestreo. Así mismo no se cubrió la cantidad requerida de alumnos en un centro escolar por lo cual hizo falta la mínima cantidad de 7 encuestas. En vista de lo anterior la cantidad de personas que se encuestaron fueron de 247 alumnos.

D. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

1. Tabulación

La información recopilada se tabuló con base al cuestionario detallando las preguntas cada una con su respectivo objetivo que estas persiguen, y su representación se hizo a través de cuadros estadísticos, dichos cuadros detallan la frecuencia de grupos de respuesta, incluida así mismo su relación porcentual.

2. Análisis e interpretación de los datos

Procesada y tabulada la información esta se analizó e interpretó mediante un programa de aplicación llamado Microsoft Excel, con la utilización de esta herramienta tecnológica se elaboraron cuadros estadísticos y gráficas que fueron de gran ayuda para el equipo investigador al momento de interpretar los resultados. **(Ver anexo 3)**

E. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIO

1. Fuentes de Financiamiento

La Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana no cuenta con las diferentes estrategias que le permitiera incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios, situación que fue manifestada por el Administrador General de la Organización.

Sin embargo, con la entrevista realizada a los Directores de los diferentes centros de formación de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” mencionaron que cuentan con un Plan Estratégico, en ello incluido parte de las fuentes de financiamiento pero no cuentan en sí, con las

diferentes estrategias de cómo llevarlo a cabo y de buscar nuevas alternativas de fuentes de financiamiento para lograr aumentar la cobertura de servicios.

Según el Administrador General y los Directores de cada centro educativo indicaron por medio de la entrevista, que La Organización cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento: INSAFORP, AECID, Entreculturas, fondo de la rioja, Alboan, USAID, MINED, Fundación Anda Lucía, Apoyo de la cooperación internacional a través de proyectos, venta de servicios educativos y formación profesional, donantes varios: empresas, personas altruistas, Cuota familiar y Proyectos. Mas sin embargo estas fuentes de financiamiento son proporcionadas a nivel general para toda la Organización.

De acuerdo a las opiniones del Administrador General y de los Directores de los centros educativos recalcaron que si tienen conocimiento del Plan Estratégico que poseen actualmente y que dicho plan contiene tanto la misión, visión, objetivos, metas, resultados y áreas de trabajo para los tres años 2015 – 2017. Esto les permite tener una guía de como elaborar su trabajo año con año.

Además se pudo detectar que el Plan Estratégico que posee la Organización en la actualidad no esta enfocado específicamente a buscar fuentes de financiamiento mas bien estan descritas las formas con las cuales se sostiene la Organización, por lo cual este Plan Estratégico que ya esta elaborado, no es suficiente para llevar a cabo muchos proyectos en beneficio a la sociedad por la falta de recursos financieros.

Se identificó que en el Plan Estratégico que tienen actualmente, de alguna manera u otra si les ayuda a incrementar las fuentes de financiamiento, uno de los directores expresaba que al contar con un plan les orienta hacia dónde ir, que quieren y saber llegar y buscar esas fuentes de financiamiento con claridad, mas no cuentan con una guía en el cual les permita conocer estrategias de como llevar a cabo dichos planteamientos para buscar nuevas fuentes de financiamientos. Otra opinión es que en el caso de los Centros de Formación Profesional hay sostenibilidad económica que permite realizar gestiones en la venta de servicios en INSAFORP.

Según lo anterior el director aporta que esta es una forma de crear fuentes de financiamiento para la Organización.

El Administrador General de la Organización dio su punto de vista en cuanto a la interrogante ¿Dicho plan estratégico les ayuda específicamente a incrementar las fuentes de financiamiento? Su respuesta fue muy clara al decir que no, que no les ayuda a incrementar las fuentes de financiamiento y que la Organización ha logrado sostenerse actualmente por medio de la ejecución de cursos financiados por INSAFORP y el aporte de algunos proyectos para brindar sus servicios a la sociedad salvadoreña, los demás Directores manifestaron que la Organización se ha sostenido financieramente por medio de donaciones, cuota familiar y proyecto que se llevan a cabo año con año ya que según otra opinión del Director menciona que: “la institución es de carácter semiprivado, por lo tanto “Fe y Alegría” central es coordinada por ellos y nosotros colaboramos en el desarrollo y se elaboran planes para justificar los fondos”.

Otra interrogante que se dio a conocer fue ¿De qué manera la Organización recibe apoyo de las empresas que actualmente les patrocinan? Muchos de los entrevistados incluyendo el administrador relataron que por medio de algunos proyectos, proporcionan un porcentaje del total del monto de ejecución para gastos de oficina, otro menciona que a través de donaciones en especies o económicamente, uno de ellos manifestó que desconocía ese proceso ya que según su opinión existe una persona responsable de procurar fondos para la institución, otro Director mencionó que reciben el apoyo de algunas empresas verificando datos de los planes que ellos les presentan y brindando apoyo financiero como soporte técnico y humano para capacitar y apoyar diferentes áreas educativas.

Otro aspecto muy importante que se tomó en cuenta fue conocer si los entrevistados consideran que la campaña rifa es una fuente de financiamiento suficiente para cubrir las necesidades que tiene la Organización, sus respuestas fueron en su totalidad negativas lo cual indica que se necesita mucho de recursos financieros para poder llevar a cabo sus propósitos. Dentro de las respuestas que se presentaron están, la insuficiencia de fondos porque hay muchas actividades que no se realizan por falta de fondos permanentes, puede cubrir algunas áreas de la institución

pero no lo suficiente para cubrir todas los gastos que se presentan día con día ya que las necesidades de los centros beneficiarios son muchas y los proyectos institucionales no cubren todos los requisitos por falta de fondos, además los contextos de los centros educativos necesitan mayores recursos económicos y las diversas acciones que se realizan en “Fe y Alegría” se requiere de una inversión mucho mayor que los ingresos que aporta la campaña rifa, por lo tanto se puede decir que existen muchas necesidades por cubrir muchos proyectos en mente por desarrollar pero por la falta de recursos financieros o por la falta de apoyo social no es posible llevarlos a cabo.

Es por ello que la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” necesita el apoyo de empresas para generar otras fuentes de financiamiento, ya sea para mejorar la infraestructura, donaciones para crear un fondo de becas, trabajar con empresas con rubro responsabilidad social que apoyen con proyectos puntuales, como la donación de productos que utilizan los diferentes centro educativos, de acuerdo a lo antes mencionado, se necesitan muchos recursos tanto financieros, humanos, asesorías y capacitaciones.

Por otra parte los entrevistados tanto el Administrador General y los Directores de los centros educativos dieron su punto de vista en cuanto a implementar un nuevo Plan Estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento de la Organización según el Administrador General quien es el encargado de llevar todos los registros financieros de la institución opinó que él no le llamaría Plan Estratégico, pero si es necesario desarrollar un plan que permita crear estrategias para la movilización de recursos, en otras palabra lo que la institución necesita es una guía de cómo hacer para que la empresa privada pueda aportar un porcentaje tanto financiero como en especies porque para la institución todo tipo de ayuda es bienvenida, ya que entre más apoyo recibe, ellos pueden ayudar aún más a niños, jóvenes y adultos con deseos de superación o necesitados de cualquier tipo de ayuda, un Director mencionó que no es implementar nuevos planes, si no buscar estrategias que permita impulsar y buscar fuentes de financiamiento, otro de ellos manifestó que año con año las necesidades cambian en el contexto y es necesario fortalecer a los jóvenes para afrontar los retos a los que se enfrentan es por ello que si es

importante que la Organización cuente con un plan para la creación de fuentes de financiamiento, otro punto de vista de un Director fue que si le parece, que bastaría con establecer una línea de gestión para atraer patrocinadores locales y de esta manera contar con nuevos recursos financieros.

Con respecto al beneficio que les traería al crear un nuevo Plan Estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento a la Organización, ellos mencionaron que uno de los beneficios que les traería sería brindar mejores oportunidades educativas a nuestros beneficiarios, otro mencionó que un Plan Estratégico ya sea el actual o nuevo, puede que esté plasmado pero debe ir más allá no es solo de tenerlo en las manos, más bien es ponerlo en marcha para que todas las expectativas que se tienen se cumplan correctamente. Otra persona respondió que mejoraría la ayuda a nuestro centro educativo y nos proporcionarían recursos y estrategias para preparar de manera integral a los jóvenes de nuestras comunidades.

2. Cobertura de Servicios

Con el resultado que se obtuvo en la investigación de campo que se realizó en los centros educativos de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” se pudo obtener los siguientes datos:

Los beneficiarios manifestaron que sí tienen conocimiento de los servicios y proyectos que brinda la Organización; ya que el 58% de los encuestados son beneficiarios de antiguo ingreso, y solo un 40% no tiene conocimiento de dichos servicios y el 2% no respondieron a la pregunta. (Encuesta realizada - pregunta 1, Anexo 3). De los beneficiarios que tienen conocimientos de los servicios y proyectos que brinda la Organización a la sociedad salvadoreña el 55% manifestó que uno de los servicios es el enfoque a la educación y talleres vocacionales, dentro del 2% de los encuestados mencionaron los siguientes servicios que presta la Organización: alfabetización para adultos, capacitación para profesionales, apoyo a familias de escasos recursos con productos alimenticios, el 41% no conocen los servicios, y el 2% no respondió a la pregunta. (Encuesta realizada - pregunta 2, Anexo 3)

En la encuesta que se realizó a los beneficiarios de los centros educativos, el 62% expresaron que se identifican más con bachillerato lo cual indica que la mayoría de los estudiantes que hacen uso de los servicios que presta la organización se encuentra en bachillerato. También un 25% opinó que se identifican con los diferentes talleres, mientras que un 13% respondió pertenecer a tercer ciclo. (Encuesta realizada - pregunta 3, Anexo 3)

Los beneficiarios opinaron que la calidad de los servicios que presta la organización “Fe y Alegría” se encuentra entre excelente y muy buena en un 82%, el resto de los encuestados, lo cual representa un 18%, opinó lo contrario. (Encuesta realizada - pregunta 4, Anexo 3). En cuanto a la opinión de los encuestados sobre los servicios que presta la Organización, el 30% dio a conocer que “Fe y Alegría” es excelente porque brinda la educación necesaria para los jóvenes y de esta manera formarlos con buenos principios y valores para el futuro. El resto de los encuestados, lo cual representa un 68% indicó calificar los servicios de diferentes maneras por las siguientes razones: siempre se realizan las actividades programadas, cuentan con actividades que ayudan a la comunidad, proporcionan diversas oportunidades de estudio, inculcan principios y valores cristianos, los servicios que brindan son completos, cuentan con profesores muy capacitados, la metodología de enseñanza es adecuada, y cuentan con implementación de nuevos talleres. Pero un 2% de los encuestados opinaron que los servicios que presta la Organización son regular porque a su criterio consideran que los maestros los saturan de información. (Encuesta realizada - pregunta 4.1, Anexo 3).

Según la opinión de los beneficiarios se identificó en un 36% que se benefician más que todo con la obtención de conocimientos adicionales a través de talleres, mientras que el 27% de los encuestados indicaron que se benefician en la posibilidad de incorporarse al ámbito laboral. Además un 31% mencionó que otras de las maneras de las cuales se benefician son las oportunidades de recibir una excelente educación académica y espiritual, escolaridad accesible, otorgamiento de becas por buen desempeño académico, y por otro lado, el 6% de los encuestados no respondieron a la pregunta. (Encuesta realizada - pregunta 5, Anexo 3).

Los encuestados manifestaron en un 19% que aparte de todos los servicios que presta la organización “Fe y Alegría” les gustaría que brindaran servicios de natación, mientras que un 15% de los encuestados mencionó que les gustaría que se ofrecieran servicios a los jóvenes como cursos o talleres de gastronomía, entre otros servicios que les gustaría expresaron en un 61% que están los siguientes cursos: bachillerato en salud, danza y música, robótica, carreras universitarias y becas, diseño gráfico, teatro, y talleres de artesanía. Solamente un 5% no respondieron a la pregunta. (Encuesta realizada - pregunta 6, Anexo 3).

La encuesta reflejó que un 84% de los beneficiarios expresaron que si recomendarían la Organización “Fe y Alegría” a otras personas para ser parte de los diferentes servicios y proyectos que esta brinda, por las siguientes razones: porque es una buena organización en la cual inculcan buenos valores y principios a los jóvenes y porque se ofrecen mayores oportunidades de superación tanto personal como profesional. Además de ello se dio a conocer que no lo recomendarían en un 11% porque las zonas donde están ubicados los centros educativos y de formación profesional no son seguras y porque las personas no se interesan. Solamente un 5% no respondieron a la pregunta. (Encuesta realizada - pregunta 7 y 7.1, Anexo 3).

Los beneficiarios manifestaron en un 84% que las instalaciones de los centros educativos se encuentran entre excelente y muy buenas condiciones por dos razones, una de ellas es que la infraestructura es cómoda, cuidada y bien distribuida, además poseen instalaciones muy grandes. Mientras que otro grupo de encuestados opino en un 16% que las instalaciones les parecía entre el rango, buena, regular y mala porque falta una buena cafetería, no cuenta con pupitres propios y algunas aulas son muy pequeñas. (Encuesta realizada - pregunta 8 y 8.1, Anexo 3).

A través de las opiniones de los encuestados se pudo conocer acerca del mobiliario y equipo que utiliza la Organización en los centros educativos, que un 75% respondió que el mobiliario y equipo son modernos, y que hay existencia de herramientas para desarrollar talleres. Mientras que el 17% de ellos manifestaron que algunos de los equipos tecnológicos habría que renovarlos

aunque cabe mencionar que existe un buen sistema de monitoreo dentro de las instalaciones. (Encuesta realizada - pregunta 9, Anexo 3).

Según los datos obtenidos en la tabulación, los alumnos afirmaron que se dieron cuenta de los servicios que brinda la organización, a través de las redes sociales y por hojas volantes, en cuanto a los otros medios publicitarios que son: televisión, radio, periódico y vallas publicitarias, es poca la población que se da cuenta a través de estos medios sobre los servicios que brinda la Organización con un 18% del total de los encuestados, dentro del 25% están aquellas personas que se dan cuenta de dichos servicios por medio de las amistades que tienen a los alrededores de los centros educativos y porque son estudiantes que tienen tiempo de hacer uso de los diferentes servicios que brinda la Organización. Solamente se encuentra 1% que no tuvo la voluntad de responder a la interrogante. (Encuesta realizada - pregunta 10, Anexo 3).

Se pudo identificar que hay muchos alumnos que no le ponen interés a la campaña rifa manifestándose respuestas con el 12% que no les gusta participar en dicha actividad, y otros mencionaron que les gusta poco porque para ellos es irrelevante participar en la campaña rifa con un 14%, pero una buena parte de los encuestados como un 30% de ellos indicaron que ni les gusta, ni les disgusta, según sus opiniones es bueno que se realice ese tipo de actividades y otros por la falta de conocimiento hacia la campaña rifa manifestaron que ni le gusta pero tampoco les disgusta es por ello que no han participado aun n dicha campaña rifa , también se puede destacar que un 30% de ellos respondieron que les gustaba la campaña rifa ya que por medio de esto se pueden recaudar fondos para la institución, así mismo con el 25% se pudo identificar que algunos de los participantes les gusta mucho esta actividad porque según sus opciones es una buena oportunidad de ganarse un vehículo y sobre todo los artículos que se rifan son muy buenos. (Encuesta realizada - pregunta 11 y 11.1, Anexo 3).

Además se pudo identificar algunas de las preferencia que tienen los beneficiarios en cuanto a los artículos que rifa la Organización, dentro de ellos se manifestaron diferentes alternativas para que la campaña rifa sea un éxito, el 32% opinó que aparte de todos los artículos que se rifan,

normalmente les gustaría que rifaran tanto computadoras, laptops, tablet y celulares. Otro punto de vista de los encuestados con un 17% les encantaría que la organización rifara una casa o electrodomésticos, el otro restante con el 24% opinan que se rifaran lo que son diferentes viajes internacionales, bicicletas de cuatro velocidades o consolas de juegos, también un 6% expresó que se sienten satisfecho con los artículos que rifa la Organización, también se pudo identificar que un 21% no respondieron a la pregunta, esto se debe a que unos no tienen conocimiento de dicha campaña rifa y los demás es por falta de interés hacia este estudio de campo. (Encuesta realizada - pregunta 12, Anexo 3).

La encuesta demostró que si es significativo el precio que la organización le asigna al valor del número del talonario para la campaña rifa con un 63%, lo cual indica que no es necesario hacerle ajustes al talonario en cuanto a su precio, según opiniones de los encuestados este precio está al alcance de cada uno de ellos y que si es posible poder colaborar en la venta o compra de dichos números; además esto les permite recaudar fondos para la institución, como también es significativo el precio porque se rifan distintos artículos de valor y que vale la pena poder colaborar con la actividad que realiza año con año la organización, pero también una parte de los encuestados manifestaron con un 26% que no se sienten satisfechos con ese precio ya que se les complica poder recoger la cantidad que se pide en la venta de los números porque según opiniones es demasiado caro y no cuentan con los suficientes recursos para poder pagarlos ellos mismos. Se encuentra también un determinado porcentaje que no respondieron a la pregunta por falta de interés al no contestar la interrogante y otra porque se manifestaron respuestas que no tenían conocimiento de dicha campaña rifa. (Encuesta realizada - pregunta 13 y 13.1, Anexo 3).

Con respecto a la encuesta se concluyó que la mitad de los encuestados han participado en las diferentes campañas rifa que realiza la Organización, según los datos obtenidos el 46% de la población manifestó que se han involucrado en dicha actividad vendiendo y comprado talonarios, la otra parte de los encuestados manifestaron que no han participado aun porque son estudiantes de nuevo ingreso y que además no habían tenido la oportunidad de poder participar en ella por la

falta de conocimiento de dicha actividad, lo cual engloba un 46%, existe un 8% que no respondió a la pregunta (Encuesta realizada - pregunta 14 y 14.1, Anexo 3).

Según las opiniones de los encuestados un 51% respondió que si es necesaria la capacitación en las diferentes áreas para que estas contribuyan a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Organización, dentro de las opiniones se encuentran que es importante porque se adquieren nuevos conocimientos y además esto permite ayudar a orientar a los jóvenes, mientras que un 40% considera que no es necesario que se capaciten en ninguna área, porque todo está bien organizado. (Encuesta realizada - pregunta 15 y 15.1, Anexo 3).

El objetivo principal de contar con un Plan Estratégico que permita incrementar las fuentes de financiamiento es ayudar a la Organización a cubrir más sectores vulnerables de la población salvadoreña en cuanto a los servicios que esta brinda.

F. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. Alcances

- a. Se contó con el apoyo del Administrador General de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” quien nos proporcionó información de mucha importancia para la investigación.
- b. La Organización No Gubernamental estuvo motivada con el tema de investigación.
- c. Se nos facilitó el acceso a las instalaciones de la oficina central y los centros educativos para poder llevar a cabo la investigación de campo.
- d. Se logró la colaboración de los directores y docentes de cada uno de los centros educativos para la realización de las encuestas.

2. Limitaciones

- a. Las visitas a los diferentes centros educativos de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” fueron programadas por el Administrador General con un mes de anticipación y se estaba sujeto al día que él podía.
- b. Se dificultó consolidar fechas para la programación de las visitas a la oficina central para el seguimiento del trabajo de investigación por falta de tiempo del Administrador General debido a motivos laborales.
- c. Por recomendación del Administrador General, no se pudo realizar una parte del extracto de la muestra en el Centro Escolar “Fe y Alegría” San José Las Flores, ubicado en el municipio de Tonacatepeque debido a la inseguridad con la que nos podíamos enfrentar.

G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. La Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador, no posee un Plan Estratégico que le permita incrementar las fuentes de financiamiento, además no cuentan con una guía de cómo llevarlo a cabo y de que manera buscar nuevas alternativas de fuentes de financiamiento para lograr aumentar la cobertura de servicios.
- b. La Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en la actualidad se sostiene económicamente por medio de la venta de los servicios educativos y de formación profesional a INSAFORP, también por medio del apoyo de la cooperación internacional a través de proyectos, lo cual indica que no existen fuentes de financiamiento permanentes establecidas en el país.

- c. Se concluye que la campaña rifa no es una fuente de financiamiento suficiente para cubrir las necesidades que tiene la Organización, puede abarcar algunas áreas de la institución pero no lo suficiente para cubrir todas los gastos que se presentan día con día, ya que las necesidades de los centros educativos son muchas y los proyectos institucionales no cubren todos los requisitos por falta de fondos.

2. Recomendaciones

- a. Elaborar un Plan Estratégico para la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador, que permita incrementar las fuentes de financiamiento, que cuente con una guía de cómo llevarlo a cabo y cómo buscar nuevas alternativas de fuentes de financiamiento para lograr aumentar la cobertura de servicios.
- b. Sugerir a la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” buscar donantes e instituciones locales que sean candidatos para la contribución y apoyo de las fuentes de financiamiento en beneficio de la sociedad Salvadoreña que hace uso de los servicios que presta la Organización.
- c. Se recomienda a la Organización “Fe y Alegría” adoptar la propuesta que el grupo de investigación les presentará en el siguiente capítulo para que puedan buscar nuevas estrategias de demanda para la campaña rifa, como por ejemplo levantar más voluntariados que contribuyan a la motivación de las personas mediante su participación e involucramiento en dicha actividad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y LA COBERTURA DE SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL “FE Y ALEGRÍA”

A. IMPORTANCIA

La propuesta del plan estratégico que se presenta en este capítulo, está dirigido a las sedes de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” ubicada en el área metropolitana de San Salvador, para mejorar la gestión de fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios como una herramienta que contribuya a mejorar procesos que comprende la gestión de recursos mediante la aplicación de estrategias y tácticas de mercadeo que ayudará a la gestión de promoción de sus servicios y darse a conocer en otros medios, esto permitirá a la Organización tener más opciones a la hora de gestionar la captación de fondos, además de brindarle una mejor imagen a la Organización.

Es por ello que en la propuesta se añaden directrices de un plan de marketing que brindará una herramienta que contribuya al mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos, fortaleciendo la presencia de la Organización en el área metropolitana de San Salvador.

Además contiene las acciones de la implementación del Plan Estratégico y sus diferentes estrategias para que la institución mejore sus líneas de financiamiento, logrando con ello aumentar la cobertura de servicios ubicada en el área metropolitana de San Salvador.

B. OBJETIVOS

1. General

Proponer un Plan Estratégico que sirva como herramienta para mejorar e incrementar las fuentes de financiamiento para dar cumplimiento a programas de desarrollo social de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador.

2. Específicos

- a. Diseñar Estrategias que contribuyan a mantener y mejorar el financiamiento de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador.
- b. Sugerir nuevas actividades para captar fondos por medio de la mezcla de marketing que contribuya a incrementar la cobertura de servicios de la Organización.
- c. Proponer mecanismo de verificación y control de las acciones que comprenden las distintas estrategias a ejecutar orientadas exclusivamente para el incremento de fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios.

C. CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO

1. Filosofía del Plan Estratégico

a. Visión

“Ser un modelo de gestión educativa liderando en la ejecución de recursos que fortalezca el posicionamiento de las sedes ubicadas en el área metropolitana de San Salvador formando líderes comprometidos en trabajar a mantener la cartera de donantes que permita el mejoramiento de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría””

b. Misión

“Aportar a la educación a favor de niños, niñas, jóvenes y personas adultas pertenecientes a sectores desfavorecidos, vulnerables y excluidos de la sociedad mediante la consecución de fondos para incrementar la cobertura de servicios para que se desarrollen competencias que contribuyan a la participación activa y la transformación social a través de servicios educativos de calidad en diferentes modalidades”

c. Valores

Los principales valores que se han identificado para el Plan Estratégico son los siguientes:

- i. **Transparencia:** La Organización presentará los resultados de los proyectos financiados así como los propuestos por medio de páginas web o en su memoria de labores.
- ii. **Responsabilidad:** Uno de los principales objetivos es la conclusión de todos los proyectos y acciones en los cuales se trabaja proporcionando constantemente información de los avances.
- iii. **Compromisos:** Los empleados de la Organización se caracterizan por tener actitud de deseo, entrega, empeño, servicios, responsabilidad y obligación adquirida sin necesidad de supervisión para tener resultados en cada una de las actividades que se realizan día a día.
- iv. **Eficiencia:** Los funcionarios de la Organización son personas que se exigen mucho a sí mismo para brindar un servicio con exactitud y con el menor tiempo posible.
- v. **Trabajo en equipo:** Está enfocado en lograr una excelente comunicación por medio del trabajo con amor y pasión, es fundamental aprender conjuntamente y para ello se desarrolló el dialogo interno y externo.

d. Políticas

En función de las necesidades de la Organización y de la tendencia de funcionamiento o posición plasmada en la misión, visión, que se han definido las políticas que servirán para el

funcionamiento del Plan Estratégico haciendo énfasis en el objetivo de incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios

- i. Mantener y fortalecer los vínculos con los organismos nacionales que facilitan el financiamiento de las sedes establecidas en el área metropolitana de San Salvador.
- ii. Sistematizar la administración de los fondos provenientes de organismos de empresas nacionales.
- iii. Contar con una cartera de donantes que ayuden a mantener a las sedes del área metropolitana de San Salvador.
- iv. Generar recursos y fuentes de financiamiento mediante el mejoramiento de la infraestructura de las instalaciones y el uso de nuevas tecnologías.

2. Establecimientos de objetivos estratégicos

a. Objetivo general

Establecer estrategias eficientes y eficaces para incrementar las fuentes de financiamiento de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” y fortalecer la cobertura de servicios proporcionados en el área metropolitana de San Salvador.

b. Objetivos específicos

- i. Fortalecer la imagen institucional de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador mediante el desarrollo de las diferentes estrategias y tácticas de la mezcla de marketing que contribuyen a la obtención de financiamiento para el cumplimiento de los programas que impulsan la Organización.
- ii. Establecer estrategias publicitarias que den a conocer la labor de la campaña rifa que realiza la organización en beneficio de los usuarios.
- iii. Fortalecer la confianza de los organismos donantes que ayudan al financiamiento de los diversos programas de desarrollo social.

3. Generación de estrategias con la matriz FODA

Tabla 1: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poseen experiencia en ejecución de proyectos de desarrollo social. 2. Estructura organizativa mínima. 3. Apoyo económico Internacional por parte de organismos donantes. 4. Publicidad en cadena a través de los mismos beneficiarios. 5. Promover iniciativa económica para el programa de la campaña rifa. 6. La disposición que la Organización tiene para expandir la cobertura de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanto la Organización como sus servicios son pocos conocidos dentro del público objetivo, razón por la cual existe una gran oportunidad para crecer. 2. Nuevas alternativas de prestación de servicios y cobertura de servicios a partir del aprovechamiento de herramientas tecnológicas como el Internet. 3. Ofrecer proyectos a empresas, en los cuales se utilicen parte del programa campaña rifa. 4. Existencia de organismos donantes para la captación de fondos. 5. Diversificación de los servicios. 6. Oportunidades gubernamentales.
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Surgimientos de nuevas organizaciones con el mismo fin. 2. Organizaciones No Gubernamentales con estrategias mercadológicas e innovadoras. 3. Quedarse sin beneficiarios por que el gobierno se hace cargo de la educación de las personas de escasos recursos. 4. Deserción de beneficiarios al no atenderlos oportunamente. 5. Que no sean aprobados los proyectos por parte de los organismos donantes. 6. Desconocimientos por parte de la Organización de las nuevas necesidades de los beneficiarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ubicación de las Sedes, que es el lugar donde principalmente se ofrecen los servicios dificulta la accesibilidad de los beneficiarios para adquirirlos. 2. La poca publicidad de los servicios que prestan les afecta al momento de solicitar nuevos donantes para la Organización. 3. La implementación de las relaciones públicas fuera y dentro de las instalaciones. 4. Falta de capacidad de gestión y de visión estratégicas. 5. Falta de un Plan de Marketing Estratégico 6. El desconocimiento de todos los servicios que ofrecen a la población en el área metropolitana de San Salvador.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

4. Diseño de las estrategias para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Según el análisis de la matriz FODA, las siguientes estrategias propuestas a raíz de este trabajo de investigación son el incremento de las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios, enfocado en pequeños donantes nacionales. Se tomó como criterio que las donaciones mensuales fomentan la cultura de donación, aumentan el compromiso de los donantes y les permiten ver el resultado de sus contribuciones a mediano plazo. Financieramente le permiten a la organización establecer cuotas mensuales de recaudación con relación a la meta anual proyectada en el plan operativo. Desde un punto de vista estratégico, ofrecer un proyecto social concreto permite a los donantes visualizar la meta de los proyectos a ejecutarse. Dicho de otra manera, da un sentido de propósito a sus donaciones.

Puesto que los proyectos están programados para ejecutarse en un período específico, se debe transmitir a los donantes la necesidad de que sus aportes sean constantes con el objetivo de ver el proyecto completado. Esto a la vez hace que el compromiso de los donantes sea sostenido a mediano y largo plazo.

Asimismo al destinar las donaciones a un proyecto específico, Fe y Alegría estará en una mejor capacidad de enviar a los donantes información acerca de la ejecución del proyecto para motivar la continuidad de las donaciones y al mismo tiempo, informar sobre la rendición de cuentas.

Tienen el poder de influir sobre la dirección estratégica de los programas de responsabilidad social, filantropía o de donaciones de la empresa. Ven en las alianzas con organizaciones sin fines de lucro una oportunidad para retribuir a la sociedad, cumplir con sus objetivos de negocio y mejorar la imagen de su empresa. Buscan invertir en programas sostenibles de alto impacto en la calidad de vida de los beneficiarios.

A continuación se presentan las estrategias efectivas para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.

a. Estrategias para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios.

Para lograr llevar a cabo cada una de las estrategias es importante que las personas que forman parte de dirigir la Organización tengan mayor conocimiento de lo que la institución necesita para así poder plantear mejores estrategias y de esta manera poder minimizar dichas necesidades; en este caso lo que la institución necesita es buscar la manera de incrementar lo que son las fuentes de financiamiento para poder así tener una mayor cobertura de servicios a nivel nacional. Es por ello que se presenta la forma en cómo se pueden lograr las estrategias.

Antes de implementar las estrategias, se debe pensar en cómo evaluar el trabajo realizado, esto dará la capacidad de saber si el trabajo realizado ha sido de provecho. También ayudará a aprender de los errores cometidos y mejorar el trabajo de incrementar las fuentes de financiamiento en el futuro.

Durante el transcurso del trabajo realizado de incrementar las fuentes de financiamiento, se deberá asegurar tener el apoyo constante por parte del liderazgo de la Organización. Se deberá sostener reuniones periódicas con todos los miembros del personal que participen en dichas fuentes de financiamiento con el fin de revisar el progreso. Debe prepararse un cronograma de actividades para asegurarse que el trabajo se distribuya a lo largo del año y se pueda estudiar las alternativas posibles en el transcurso del tiempo.

Hay que tomar en cuenta la época que se elige para acercarse a los posibles donantes, con Organismos Institucionales deberá actuarse con respecto a las fechas de contacto y entrega de solicitudes.

Conviene evitar las siguientes épocas:

- Épocas de vacaciones, cuando las personas o instituciones pueden estar ausentes u ocupados más allá de lo normal.

- Épocas de mucho trabajo para las personas o instituciones, como las épocas de pago o el final del año fiscal.

También, mientras los donantes que han hecho un buen presupuesto pueden no tener más dinero al final del año fiscal, puede haber otros que estén buscando una Organización a la cual darle dinero, principalmente para propósitos fiscales. Se podrá aprovechar momentos importantes en la historia de la Organización, como por ejemplo un aniversario. Se podrá también pensar en usar celebraciones del calendario cultural del país para recaudar fondos, cualquier oportunidad es indicada para buscar financiamiento o efectuar actividades encaminadas a ello.

i. Descripción de las estrategias propuestas para incrementar las fuentes de financiamiento

Estrategia 1: Diversidad de eventos

El objetivo principal de esta estrategia es que la organización debe darse a conocer en todos los eventos que se presentan en el país.

Esto se llevará a cabo mediante la búsqueda de información sobre la coordinación de eventos que se pueda presentar en el país, esta estrategia se puede llevar a cabo mediante las siguientes actividades:

La Organización debe de formar un equipo interno sólido y digno de confianza para poder llevar a cabo todas las actividades relacionados con la recaudación de fuentes de financiamiento se deberá seleccionar a personas dignas de confianza, que aporten credibilidad a la organización, y que tengan una red de contactos que será de utilidad para la recaudación de fondos. También deben estar comprometidas con los objetivos de la organización y estar dispuestas a utilizar sus contactos personales y profesionales para incrementar el financiamiento de la Organización. Por lo general, la creación de un equipo sólido de recaudación de fuentes de financiamiento requiere de mucho tiempo como la recaudación de fuentes de financiamiento en sí. Dado que a la mayoría de la gente no le gusta pedirles dinero a los demás, es posible que necesite solicitarles a muchas

personas que se conviertan en miembro de su equipo de recaudación de fondos, antes de encontrar a alguien dispuesto a aceptar la responsabilidad. Al definir claramente sus roles y responsabilidades, les ayudará a juzgar mejor si desean participar. Por ejemplo, a un miembro del equipo de recaudación de fondos podría asignársele la responsabilidad de comunicarse con 10 empresas locales en un plazo de tres meses para solicitar una donación ya sea financieramente o materialmente.

Puede solicitarse a los miembros del equipo de recaudación de fuentes de financiamiento que ayuden de muchas maneras; por ejemplo:

- Reunirse con funcionarios del gobierno y otros probables donantes.
- Escribir una carta personal.
- Organizar eventos especiales.
- Vender boletos para una rifa o evento especial.
- Vender espacio de publicidad en el boletín de la organización.
- Enviar impresos por correo directo a los posibles donadores.
- Escribir una propuesta para una subvención.

Es sumamente deseable contar con miembros del consejo directivo en el equipo de recaudación de fuentes de financiamiento de la organización. Piense en incluir la voluntad para recaudar fondos como un requisito para ser miembro del consejo. Si esto no fuera posible, por lo menos se debe obtener la aprobación del consejo para las actividades de recaudación de fondos y establecer un mecanismo a fin de informar al consejo sobre el éxito o fracaso de dichas actividades. Asimismo, se debe de asegurar de que el equipo de recaudación de fuentes de financiamiento esté formado por personas dignas de la confianza de los miembros del consejo.

Esto ayudará a atraer miembros si muestra un compromiso para apoyar sus esfuerzos, por medio de las siguientes acciones:

- Definir claramente sus responsabilidades.

- Ser honesto y sincero respecto a los problemas financieros y de otro tipo que enfrenta la Organización.
- Nombrar una persona de contacto para ayudarles a buscar financiamiento.
- Apoyar con materiales de apoyo sus esfuerzos de recaudación de financiamiento (cartas, folletos, formatos para hacer donativos).
- Usar el tiempo de manera eficaz.
- Notificarles de inmediato cuando se reciba un donativo que ellos solicitaron.
- Agradecer adecuadamente su tiempo y esfuerzo.

Luego de identificar o establecer al equipo para la recaudación de fuentes de financiamiento se procese a desarrollar un plan de recaudación de fondos donde el equipo debe desempeñar un papel activo a fin de establecer objetivos y estrategias de ingresos, así como para elaborar un plan de recaudación de fondos. Tal participación genera un espíritu de trabajo en equipo y un compromiso con el proceso de recaudación de fuentes de financiamiento.

También se encargará de diversificar la recaudación de fuentes de financiamiento ya que depender del apoyo de un solo segmento de la Organización puede ser peligroso para el sostenimiento a largo plazo de la Organización. Lo ideal es que la Organización recaude financiamiento de diversos sectores comunitarios, incluyendo gobierno, corporaciones, individuos y agencias de apoyo.

Lo siguiente son algunos tipos de enfoque que se puede incluir en el plan para recaudación de financiamiento de la Organización:

- Correo directo (tarjetas, llamados a través del boletín, y cartas solicitando donativos).
- Campaña del consejo para solicitar y recibir donativos.
- Hablar ante su, iglesia o templo, y solicitar donativos.
- Hacer énfasis en donativos a través de Internet.
- Planear el agradecimiento y reconocimiento a donantes.
- Participar en eventos especiales.
- Planificar actividades de preparación de propuestas a fundaciones.

Además de los donativos en línea, las páginas de Internet pueden utilizarse para notificar al público sobre sus eventos especiales de recaudación de fondos, y sobre el avance de sus actividades de recaudación. Se pueden publicar fotografías de las personas que la organización ha ayudado y de voluntarios que forman parte de su equipo de recaudación de fuentes de financiamiento, se puede utilizar esta página de Internet para el lanzamiento de la campaña rifa y así poder tener mayor éxito.

Para toda actividad que se piensa realizar en el transcurso de los años es importante que se tenga bien claro el tipo de materiales que se deben de utilizar ya sea carteles, folletos, boletines, etc., pero antes es necesario que se hagan las siguientes preguntas:

- ¿Quién es su público?
- ¿Qué es lo que está promoviendo?
- ¿Su público tiene tiempo y voluntad de leer y revisar los materiales?
- ¿Cómo animará a su público a que lea o revise los materiales?
- ¿Qué respuesta desea obtener de sus lectores?
- ¿Qué mecanismos de respuesta necesita establecer (fax, correo, número de teléfono)?
- ¿Qué tono debería utilizar para transmitir su mensaje?
- ¿Cuánto costará producir los materiales?
- ¿Cuánto tiempo tomará producirlos?

Hay que crear lo que es una solicitud de apoyo ya que es uno de los elementos más indispensables para la recaudación de financiamiento. Es un documento que:

- Ofrece a los donantes potenciales un material de referencia permanente.
- Establece la legitimidad de la Organización.
- Describe los problemas que está tratando de resolver.
- Muestra lo que la Organización hace para resolver el problema.
- Explica cómo ayudan los donativos.

Una solicitud de apoyo puede ser un folleto o una hoja informativa. No tiene que ser complicada, pero debe ofrecer una perspectiva concisa y convincente de por qué está buscando fuentes de financiamiento. Este importante documento es de suma utilidad cuando se reúne con líderes comunitarios, funcionarios gubernamentales, y líderes corporativos. No olvidar adaptar la solicitud de apoyo al perfil específico y a los criterios de las fuentes de financiamiento de la que solicita apoyo. En muchas ocasiones “Una imagen vale más que mil palabras” el uso de fotografías y materiales audiovisuales ayudará a darle vida a la causa y a que las personas entiendan los problemas que está tratando de resolver.

Se procede llevar un registro y para ello es necesario que se tenga una base de datos de posibles fuentes de financiamiento, aunque sea tan sencilla como una serie de tarjetas que incluyan el nombre, la dirección y el donativo de cada donante, contar con una base de datos constituye un elemento esencial para la recaudación de fondos. Esto permitirá llevar un registro de sus financiadores. Además de servir para el registro, la base de datos debería usarse para registrar todas las llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas y otras comunicaciones con el financiador. Si tiene acceso a un programa informático tipo hoja de cálculo, como Excel, será fácil establecer y mantener una base de datos computarizada. A partir de esta base de datos electrónica es posible preparar cartas estandarizadas y empezar a analizar la información que tiene sobre recaudación de fondos. **(Ver anexo 7)**

Capacitar al equipo interno en la Captación de Fondos

Para lograr la participación del personal interno de la Organización en la Captación de Fondos, es necesario concientizar de la dimensión y del significado que esto tiene en relación a la sostenibilidad de la Organización, y de fomentar un compromiso por parte de los involucrados para buscar dichos fondos en cualquier oportunidad que se genere.

Para asegurar el impacto de la capacitación, se debe de tener una participación significativa de este grupo, a la vez crear alguna serie de incentivo o motivación para asegurar su participación, como por ejemplo dar un coffee break (Dar un café o bebida en el receso), o en su defecto desayuno, o almuerzo, algún estímulo como media tarde libre, etc.

Requerimientos de capacitación

A continuación se presentan los requerimientos para capacitar al equipo de la Organización

- **Programación de la Capacitación:** Se debe de establecer las fechas para recibir las capacitaciones, los fines de semana suelen ser fechas buenas, pero la Organización debe de ver que fechas serán las mejores y que no se crucen con actividades de mayor importancia.
- **Anuncio Inicial:** Los empleados serán informados del inicio de este proyecto, así como cualquier otra información que los motive a participar. Para esta etapa es necesario colocar anuncios en la cartelera de la Organización, enviar información al correo laboral, repartir alguna clase de información impresa o en su defecto colocar frases de concientización en los escritorios de cada uno de los empleados.
- **Ambiente agradable de Capacitación:** Los participantes deben de sentirse en un ambiente que le facilite el aprendizaje, por lo que cada vez que se imparta la capacitación, el lugar y espacio juegan un papel importante.
- **Personal Idóneo para Capacitar:** Las personas encargadas de la capacitación, deben ser personas con experiencia y un total dominio de los temas.
- **Evaluación:** Realizar consulta a través de cuestionarios cortos a los participantes, se les puede pasar uno al finalizar el primer día para tener una idea de cómo ellos se sienten en las charlas; también es conveniente pasar otro cuestionario cuando el curso vaya a mitad de camino para saber que tanto se ha aprendido, y de ser necesario pasar uno al final para tener una idea de que tanto se aprendió y de los puntos que no se trataron y que pueden tratarse en capacitaciones futuras.

Costos de la Capacitación

La Organización tiene varias opciones para suplir los gastos de capacitación, los cuales son los siguientes:

- **Mandar una solicitud de capacitación a INSAFORP:** En este caso la Organización tendrá que realizar los trámites necesarios para poder optar a las capacitaciones que brinda esa institución.
- **Contratar una empresa de Consultoría y Capacitación:** En el país existen muchas organizaciones dedicadas a este rubro una de ellas es CONEDSA (Consultores en Desarrollo, Sociedad y Administración), en este caso la Organización tendrá que pagar los servicios de Capacitación los cuales dependen del curso y de la cantidad de participantes.
- **Autocapacitarse:** En este caso la empresa no tendrá que recurrir a gastos de consultoría exterior, es decir se implementará como un plan piloto en el que los resultados pueden variar significativamente; las capacitaciones estarán a cargo de las personas relacionadas con los temas, los cuales pueden ser: El administrador General, Coordinador de Diseños de Proyectos entre otros.

En el siguiente cuadro se resume los requerimientos del plan de capacitación:

Tabla 2: Requerimiento del plan de capacitación

Requerimiento	Detalle
Período de Implantación	Permanente
Grupo meta	Empleados permanentes de la Organización
Metodología	Exposición a grupo meta de la Temática y de la Responsabilidad que implica incrementar las fuentes de financiamiento
Posibles colaboradores	Grupos capacitadores, Organismos No Gubernamentales
Incentivos	Diplomas y reconocimientos públicos
Financiamiento	Organismos No Gubernamentales
Temática	Captación de Fondos, Responsabilidad Social Empresarial, Mejor manejo de la Información de la Organización, Problemática en la Adquisición de nuevas fuentes de financiamiento, Alternativas para incrementar las fuentes de financiamiento

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Estrategia 2: Crear lazos de relaciones interpersonales

El objetivo principal es adquirir socios estratégicos a nivel nacional por ejemplo con instituciones del gobierno, fundaciones, corporaciones o empresas, donantes individuales o agencias donantes, las cuales requieren habitualmente la entrega de una propuesta formal de solicitud de fondos, y que dicha propuesta refleje un proyecto bien planificado y diseñado. Es indispensable el uso de un formato que presente cada detalle componente del proyecto para ser sometido a evaluación; a continuación se presenta un perfil que podrá ser utilizado para la gestión de fondos ante las agencias donantes:

Tabla 3: Ejemplo de procesamiento de la información de donantes

La estructura será como sigue:

Fecha, título del proyecto, situación(es), nombre de su Organización y cualquier otra breve información necesaria.

1. Resumen
 - a. Sumario ejecutivo.
2. Problema
 - a. Fecha, título del proyecto, situación(es), nombre de la Organización y cualquier otra breve información necesaria.
3. Solución
 - a. Solución(es) al problema identificado.
4. Objetivos (específicos, verificables)
 - a. Resultados verificables y específicos del proyecto, cantidades concretas, fechas de conclusión.
5. Recursos (potenciales, reales)
 - a. Aportaciones al proyecto, recursos necesarios, incluyendo tierras, herramientas, suministros, dinero, trabajo, planificación, gestión (cantidades necesarias de cada cosa).
6. Obstáculos (impedimentos)
 - a. Se puede hacer uso de la herramienta FODA.
7. Calendario (listado de actividades)
 - a. Fechas de cada acción, planificación del tiempo.
8. Principales Estrategias.
9. Supervisión (evaluación del progreso)
 - a. Elaboración de reportes de evaluación de avances del proyecto.
10. Informes (comunicación del progreso)
 - a. Valor del resultado, coste por beneficiario.
 - b. Cómo se controla si se logran los objetivos.
11. Apéndices (detalles, presupuestos, listas)
 - a. Listas
 - b. Documentos
 - c. Mapas
 - d. Presupuesto detallado
 - e. Diagramas
 - f. Descripciones detalladas

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

La Organización deberá de mandar propuestas de proyectos a los organismos o agencias nacionales sea necesario o no, con mayor énfasis a instituciones que sean cooperantes para Organizaciones dedicadas a la educación. Por lo tanto se debe de tomar en cuenta el tiempo para elaborar las propuestas de proyectos para enviarlas a dichas instituciones ya sea personal o a través de internet; además se debe de tener una comunicación constante con dichos organismos para darle seguimiento a las solicitudes de ayuda que presentará la Organización. Algunas de las agencias y organismos de cooperación se mencionan a continuación:

Tabla 4: Organismos de cooperación para el desarrollo de la educación

NOMBRE	TELÉFONO	EMAIL O SITIO WEB
ALBA Petróleo de El Salvador	(503) 2526 7700	info@albapetroleos.com.sv http://www.albapetroleos.com.sv/
Fundación Gloria de Kriete	(503) 2237-8672 o 2264-4530	fo@fundaciongloriakriete.org http://www.fundaciongloriakriete.org/
AQUAPURA, S.A DE C.V	(503) 2314-2128. Fax: (503) 2314-2122	info@aquapura.com.sv http://aquapura.com.sv/
COMEX Pinturas	(503) 2527-9100	www.pinturascomex.com/
INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional)	(503) 2522 – 7300	http://www.insaforp.org.sv/
McCormick de Centro América, S.A. de C.V.	PBX (503) 2212 - 8500 FAX (503) 2212 - 8506	mccormicksal@mccormick.com www.mccormick.com.sv/Contáctanos.aspx

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Estrategia 3: Invertir en la campaña Rifa

Esta estrategia se refiere a que la Organización lleve a cabo la campaña rifa con mayor éxito a nivel nacional utilizando todas las herramientas posibles que se puedan encontrar, entre ellas esta hacer mayor uso de las redes sociales para adquirir fondos.

La Organización deberá considerar unos puntos clave al momento de solicitar la cooperación económicamente de las personas: Las personas que visitan el internet quieren que exista un documento interactivo, en el que habrá mucha información para compararla. Otro punto básico es que la Organización no debe de tener miedo para pedir recursos económicos, es decir, en la página deberá de encontrarse la solicitud para donar, y los proyectos que han cumplido y que faltan por realizar y que serán culminados con la contribución de cada uno de ellos.

Es por ello que se propone incluir en la página de internet con la que cuenta la Organización actualmente, que se pongan a disposición al público los formatos para solicitar financiamiento y de esta manera facilitarles el trabajo de ir hasta la Organización a brindarles su apoyo financiero para la campaña rifa. **(Ver anexo 6)**

Estrategia 4: Facilitar las herramientas a los donantes

Esta estrategia tiene como objetivo principal proporcionarles las herramientas necesarias a los posibles financiadores.

Es importante que se cuente con una página de Internet, esto permitirá ofrecer fácil acceso a información sobre la Organización, generar apoyo del público, y ayudarle a buscar esas fuentes de financiamiento. Si la Organización tiene una página de Internet, hay que diseñar una sección de donativos a fin de informar a la gente sobre la necesidad de apoyo financiero y lo que les permitirá lograr. Se debe de verificar que esta sección sea segura tanto para la Organización como para el financiador. En la mayoría de los casos, es posible disminuir estos temores señalando de manera prominente en la página de Internet las medidas de seguridad que se han establecido a fin de garantizar que la información de la tarjeta de crédito de los donantes permanezca confidencial. Hay que ofrecerles siempre a los donantes la opción de proporcionar la información sobre su donativo por fax, teléfono, correo o por medio de una cuenta bancaria. **(Ver anexo 5 y 6)**

Tabla 5: Cuadro resumen de las estrategias para incrementar las fuentes de financiamiento.

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 1: Diversidad de eventos	Darse a conocer a en diferentes eventos que se presentan en el país.	<p>Identificar los eventos más importantes.</p> <p>Elaborar materiales que se utilizará en cada evento.</p> <p>Crear y capacitar al equipo interno.</p> <p>Proporcionar materiales para que se lleven a cabo las actividades planteadas por el equipo.</p>	Cada mes	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
Estrategia 2: Crear lazos de relaciones Interpersonales	<p>Buscar relacionarse con otras instituciones: Gobiernos, Fundaciones y agencias donantes, Corporaciones o empresas.</p> <p>Instituciones religiosas</p> <p>Donantes individuales</p> <p>Recaudación de fondos entre comunidades en el extranjero</p>	<p>Desarrollar frecuentemente un vínculo personal con ellas, por medio de: Visita en persona, Comunicación escrita, carta, correo electrónico</p> <p>Elaborar una base de datos de los donantes</p> <p>Hacer mayor uso de la herramienta electrónica para informar los proyectos a los organismos donantes.</p>	Cada tres meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos y El equipo para la recaudación de fondos

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo.

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 3: Invertir en la Campaña Rifa	Planear diferentes actividades e invitar a personas claves que puedan colaborar con la campaña rifa de la Organización.	Hacer uso de las redes sociales, correo electrónico, folletos, informes anuales y boletines de la Organización.	Cada año	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos y Unidad de Administración y Finanzas
Estrategia 4: Facilitar las herramientas a los donantes	Facilitar la información necesaria a los donantes	Colocando los formularios correspondientes a la página web de la organización para su respectivo donativo Actualizando la información necesaria para mantener informados a los donantes	Cada mes	Unidad de Administración y Finanzas y El equipo para la recaudación de fondos

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo.

ii. Descripción de las estrategias propuestas para aumentar la cobertura de servicios

Los resultados de la investigación de campo han permitido conocer la situación actual de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”, lo que conlleva al desarrollo de un Plan estratégico, el cual estará enfocado a lograr más fuentes de financiamiento y aumentar la cobertura de servicios. A continuación se muestran las estrategias que lograrán alcanzar los objetivos del plan estratégico:

- **Estrategias de servicio**

Estrategia 1: Fortalecimiento de Servicios o Programas

Consiste en la ampliación de cobertura de los servicios contenidos en los programas o proyectos de naturaleza social, que beneficie directamente a los beneficiarios de la Organización.

El objetivo principal de esta estrategia es fortalecer la cobertura de los servicios mediante la ampliación de los programas y proyectos sociales.

Esto se llevará a cabo mediante la identificación de las deficiencias actuales que se encuentran en la organización ejemplo de ello es que algunos de los centros de formación profesional, no se proporcionan los mismos talleres que en otras por falta de capacidad de las instalaciones.

La institución deberá revisar año con año los diferentes tipos de programas ya existentes para conocer cuál de ellos necesita un rediseño, y de esta manera identificar las oportunidades que tengan dichos programas.

La organización tendrá la opción de visitar otras instituciones educativas, para promover sus cursos y de esta manera ampliar la cobertura de servicios, pueden hacerlo llevando material de propaganda como lo son las hojas volantes, además el representante de la visita deberá dar a conocer de forma verbal la razón de la visita, mencionara aspectos generales de la organización, talleres y servicios con los que cuentan.

Estrategia 2: Administración de proyectos de desarrollo

Se refiere a que la organización conlleve una adecuada administración para realizar los proyectos de forma idónea y así potenciar una gestión racional y oportuna de cada uno de los proyectos de índole social.

Su objetivo principal consiste en utilizar racionalmente los recursos en los programas y proyectos de origen social.

Las actividades que se deberán realizar para llevar a cabo esta estrategia es que la organización deberá seleccionar los proyectos adecuados para los beneficiarios de acuerdo a los requerimientos que sean necesarios.

Se propone la implementación de nuevos proyectos que beneficien a los estudiantes en cuanto al análisis de flexibilidad de horarios en la impartición de los cursos para facilitar el involucramiento a las personas

Estrategia 3: Búsqueda de nuevos servicios o programas para nuevos proyectos

Planteamiento de alternativas que generen o impulsen la ejecución de programas para nuevos proyecto de desarrollo social.

Disponer en forma oportuna e inmediata de otros servicios para hacer frente a situaciones planteadas en los proyectos de desarrollo social.

Las actividades que conlleva esta estrategia es identificar o realizar nuevos programas propuestos por los beneficiarios tales como: robótica, gastronomía, manualidades, diseño gráfico etc., y de esta manera ampliar más los servicios que se brindan en beneficio a la sociedad salvadoreña.

Estrategia 4: Fortalecimiento de campaña rifa

Disposición de diferentes alternativas para llevar a cabo la campaña rifa utilizando instrumentos convencionales de comunicación.

Conocer en forma inmediata las necesidades de los beneficiarios en cuanto a que artículos son de mayor utilidad para tomarlos en cuenta en la rifa.

Esto se puede llevar a cabo por medio de encuestas de forma personal, las cuales deben pasarse anualmente a los participantes.

También se puede investigar cuales son los lugares estratégicos donde exista mayor demanda para fortalecer la campaña rifa por ejemplo centros comerciales de mayor afluencia, utilizando hojas volantes para dar a conocer el evento al público en general.

Además, para tener mayor fortalecimiento de la campaña rifa es necesario que la Organización cuente con instituciones u organismos afines para que los apoyen en esta actividad, ya sea con alcaldías, casas comunales, vincular universidades, colegios e instituciones culturales.

- **Estrategia de precio**

Estrategia 1: Disminuir un 25% a la cuota mensual de los alumnos

Es la alternativa que se le proporciona a la Organización para motivar a la sociedad salvadoreña a que formen parte de los servicios que brindan en los diferentes centros educativos.

Buscar patrocinadores para cubrir el 25% de la cuota mensual de los alumnos, para que no afecte la rentabilidad de la Organización.

La Organización tendrá que contactar empresas o instituciones que puedan aportar recursos de diferente índole, para que de esta forma poder cubrir el porcentaje mencionado anteriormente.

Se deberán elaborar estudios socioeconómicos para proporcionárselos a las empresas o instituciones que sean candidatas al aporte solicitado por la Organización, para validar y comprobar que las necesidades serán cubiertas con su apoyo.

- **Estrategias de Plaza**

Estrategia 1: Apertura de centros de desarrollo social

Es el diseño de nuevos centros de formación profesional en diferentes puntos geográficos, que incentiven el desarrollo en sus condiciones o necesidades económicas.

Brindar nuevas opciones de centros profesionales en los lugares ya sea urbano o rural donde no se alcanza hoy en día a cubrir las necesidades educativas de la sociedad salvadoreña.

Se deberá identificar comunidades donde los servicios que brinda la Organización no son impartidos por otras instituciones.

La organización deberá realizar estudios sobre búsqueda de lugares estratégicos para aperturar nuevas sedes, proporcionando los mismos servicios en otros lugares con la calidad correspondiente.

Estrategia 2: Búsqueda de instalaciones claves para la promoción de la campaña rifa

Se refiere a la búsqueda de lugares donde pueda impactar la promoción de esta campaña dando a conocer sus servicios y a la vez promoviendo la propaganda de dicha actividad y con ello presentando los diferentes artículos a rifar para mayor interés de las personas.

Colocarse en puntos de venta específicos de mayor afluencia de personas para la venta de los números del talonario para la campaña rifa, como por ejemplo: centros comerciales, instituciones, etc.

Con esta estrategia se pretende que la Organización deberá de buscar puntos estratégicos claves antes mencionados para tener mayor demanda de venta en talonarios para la recaudación de fondo por medio de la campaña rifa.

También se deberá de contar con más voluntariado para que dicho evento tenga mayor impacto y de esta manera poder cubrir algunas de las necesidades que presenta día con día la institución, estas personas contarán con material de apoyo para la propaganda ya sea hojas volantes y artículos promocionales.

- **Estrategias de Promoción**

Estrategia 1: Fortalecimiento de Actividades de Publicidad

Consiste en que las acciones publicitarias tengan mayor impacto en el desarrollo de programa de orden social, a través de la publicidad no pagada o búsqueda de patrocinio.

Mejorar gradualmente la imagen institucional frente a organismos Donantes, usuarias y otras

Esto se podrá realizar contactando los medios necesarios de comunicación social para mejorar gradualmente dicha imagen a nivel nacional.

Además se deberá determinar el tipo de publicidad para los distintos programas de Desarrollo Social que presta la organización al público en general tales como: Radio, Televisión, Publicidad exterior, para ello la Organización tendrá que gestionar patrocinio con los diferentes medios.

Estrategia 2: Fortalecimiento del sitio web de “Fe y Alegría”

Consiste en el rediseño de un portal On-line para las ONGs que beneficie directamente a los beneficiarios.

Dar a conocer la labor de “Fe y Alegría” que realiza a nivel nacional e internacional mediante su sitio web.

La Organización tendrá que trabajar en conjunto con la Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos para mantener actualizada la información que tiene el sitio web.

Por medio de esta herramienta se tendrá que informar actividades presentes y futuras que se llevaran a cabo conforme la programación de la Organización.

Estrategia 3: Distribución de artículos promocionales de “Fe y Alegría” para la campaña rifa

Distribución de artículos alusivos para la campaña rifa anual tales como: camisetas, lapiceros, llaveros etc. De esta manera llamar el interés de las personas por dicha actividad. Ver anexo 4

Identificar otros medios para la promoción de la Organización.

En el anexo 8 se le presentan a la Organización algunos diseños de artículos promocionales que podrían tomar en cuenta para el lanzamiento de la campaña rifa

Se tendrá que establecer puntos de distribución estratégicos de mayor demanda de personal para la venta de estos números y con ello reconociendo su colaboración a través de un incentivo ya sea con un lapicero o con un llavero

Estrategia 4: Crear presencia de imagen en el mercado

Utilizar los diferentes medios de comunicación social y en todos los ámbitos o segmentos para demostrar la presencia en el entorno social.

Tener presencia permanente para que los nuevos beneficiarios conozcan los proyectos de desarrollo

Para que esto se lleve a cabo la Organización deberá de identificar los medios de comunicación social como también mostrar mayor presencia en estos, teniendo presente las relaciones interpersonales que puedan patrocinar los diferentes anuncios publicitarios que se puedan realizar para mantener activa la imagen de “Fe y Alegría” en el público.

Tabla 6: Cuadro resumen de estrategias de servicios.

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 1: Fortalecimiento de servicios o programas.	Fortalecer la cobertura de los servicios, mediante la ampliación de programas y proyectos sociales.	Identificar deficiencias actuales Priorizar actividades Rediseñar programas	Cada tres meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
Estrategia 2: Administración de programas de desarrollo.	Utilizar racionalmente los recursos en los programas y proyectos de índole social.	Seleccionar programas Incorporar nuevos programas Verificar su ejecución	Cada mes	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos.
Estrategia 3: Búsqueda de nuevos servicios o programas para nuevos proyectos.	Disponer en forma oportuna e inmediata de otros servicios	Identificar nuevos programas tales como : robótica, gastronomía, manualidades, diseño gráfico etc.	Cada seis meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 4: Fortalecimiento de campaña rifa	Conocer en forma inmediata las necesidades básicas de los beneficiarios del proyecto.	Identificar lugares estratégicos Ampliar cobertura de lanzamiento.	Cada año	Unidad de Planificación y Gestión de Proyectos Institucional y Unidad de Administración y Finanzas

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Tabla 7: Cuadro resumen de estrategia de precio.

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 1: Disminuir un 25% a la cuota mensual	Buscar patrocinadores para cubrir el 25% de la cuota mensual de los alumnos.	Contactar a las personas indicadas para llevar a cabo la donación. Elaborar estudios socioeconómicos para proporcionárselos a empresas o instituciones	Cada seis meses	Unidad de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Tabla 8: Cuadro resumen de estrategias de plaza.

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 1: Apertura de centros de desarrollo social.	Brindar apoyo directo completo y oportuno a los usuarios y/o beneficiarios para mejorar sus necesidades económicas.	Identificar Comunidades Apertura de nuevos centros educativos Monitoreo de su desarrollo	Cada seis meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos y Unidad de Administración y Finanzas.
Estrategia 2: Búsqueda de instalaciones claves para la promoción de la campaña rifa	Colocarse en puntos de venta específicos de mayor afluencia de personas para la venta de los números del talonario para la campaña rifa.	Eventos especiales Buscar más voluntariado para la venta de los boletos de la campaña rifa	Cada año	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Tabla 9: Cuadro resumen de estrategias de promoción.

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 1: Fortalecimiento de Actividades de Publicidad.	Mejorar gradualmente la imagen institucional frente a organismos donantes, usuarios y otros	<p>Contactar con los medios de comunicación social.</p> <p>Determinar el tipo de publicidad para los distintos programas de Desarrollo Social tales como: Radio, Televisión, Publicidad exterior.</p> <p>Gestionar Patrocinio con los diferentes medios.</p>	Cada tres meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
Estrategia 2: Fortalecimiento del sitio web de “Fe y Alegría”	Dar a conocer la labor de “Fe y Alegría” que realiza a nivel nacional e internacional	<p>Trabajar en conjunto con Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos.</p> <p>Informar sobre proyectos y actividades.</p> <p>Actualizar los contenidos de la página web</p>	Cada tres meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos.
Estrategia 3: Distribución de artículos promocionales de “Fe y Alegría” para la campaña rifa.	Identificar otros medios para promocionar la campaña rifa de la Organización. (Ver anexo 8)	<p>Lanzamiento de artículos promocionales</p> <p>Establecer puntos de distribución</p> <p>Verificación de su distribución</p>	Cada año	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos y Unidad de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

	Descripción	Actividad	Periodo	Responsable
Estrategia 4: Crear presencia de imagen en el mercado.	Tener presencia permanente para que los nuevos beneficiarios conozcan los proyectos de desarrollo	Identificar los medios de comunicación social Mostrar presencia en los medios	Cada tres meses	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

iii. Estrategia de comunicación para la cobertura de servicios

Acorde a los objetivos antes detallados, para la presente estrategia se han identificado dos ejes de trabajo:

- Posicionamiento.
- Establecimiento de canales de comunicación para la rendición de cuentas con los donantes.

A continuación se detallan las respectivas tácticas:

- **Posicionamiento**

Como se estableció en el análisis de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, es importante que la Organización mejore su nivel de notoriedad y posicionamiento en el público en general para conseguir atraer más interesados en apoyar la causa de la Organización, ya sea a través de sus donaciones o como voluntarios.

En este contexto, se proponen las siguientes tácticas:

Lanzamiento de la campaña rifa

Para esta campaña se seleccionaran medios digitales tomando en cuenta el factor presupuesto. Se promoverá en la página de “Fe y Alegría” en Facebook se pautarán y se aumente el tráfico de visitas para mayor conocimiento del evento a realizar.

Creación del comité para la campaña rifa

Se trabajará con un grupo de voluntarios y socios comprometidos con la causa de la Organización, dotándoles de las herramientas para actuar como promotores de la campaña e inscribir al menos a tres de sus amigos o familiares.

Se podrán realizar sesiones informativas mensuales en las instalaciones de “Fe y Alegría” para capacitar al grupo en la solicitud de fondos por medio de la campaña rifa, los mensajes a transmitir, lineamientos para hacerlo, y especialmente para mantenerlos motivados ya que este es otro tipo de trabajo voluntario. Los participantes recibirán un kit informativo, con hojas volantes y brochures acerca del programa. **(Ver anexo 9)**

- **Establecimiento de canales de comunicación para la rendición de cuentas con los donantes**

Tan importante como la atracción de los donantes es la retención de los mismos. Esto se consigue en parte gracias a una oportuna rendición de cuentas y la comunicación periódica de avances de la ejecución del proyecto. Para ello se propone:

Jornadas informativas

Se realizarán jornadas informativas trimestrales para dar a conocer a los donantes los avances en la ejecución de los proyectos de “Fe y Alegría” y el aspecto financiero. El objetivo de estas sesiones es generar confianza entre los donantes y tener un acercamiento con ellos. La convocatoria se realizará vía correo electrónico que será manejada por la persona encargada de este medio.

Mensajes clave

Los mensajes a reproducirse a lo largo de la implementación de esta estrategia de comunicación están encaminados a obtener una percepción favorable de la Organización para la Humanidad.

D. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Comunicación constante con los Posibles Donantes

Una vez se haya identificado las estrategias, se tomará en cuenta la comunicación constante con los posibles donantes para transmitirles la información que necesitarán de base para decidir si contribuirán o no a la Organización. Se tendrá que compartir la información con diferentes financiadores de maneras distintas. El tipo y la cantidad de información que necesitarán también variará.

Para financiadores particulares se deberá emitir un folleto en el que se detallará generalidades de la Organización y la variedad de proyectos en ejecución y por ejecutar, mientras que para los financiadores institucionales se completará un formulario de solicitud. **(Ver anexo 6)**.

Deberá ser redactado un documento que contenga toda la información que se pueda necesitar para apoyar, agilizar y facilitar el trabajo de recaudación de fondos. Cuando se quiera abordar una clase específica de donante, se utilizará las partes de la información que se requieran.

El documento deberá cubrir los siguientes temas:

- a. Fecha de última actualización del documento.
- b. Información sobre la Organización
- c. Cuándo, para qué y por quién fue fundada
- d. Lugar
- e. Datos para ponerse en contacto
- f. Cantidad de personal, incluyendo empleados a tiempo completo, tiempo parcial y voluntarios.

- g. Ingreso anual, y de dónde proviene
- h. Misión
- i. Logros importantes durante los últimos cinco años
- j. Relaciones con otras Organizaciones.
- k. Información acerca del trabajo de la Organización.
- l. Prioridades y actividades actuales
- m. A quien sirve la Organización
- n. Porqué es importante el trabajo de la Organización.
- o. Que sucederá si la situación continúa sin contar con fuentes de financiamiento
- p. Crecimiento reciente en la Organización y en las demandas de sus servicios.
- q. Información acerca de proyectos pasados, actuales y futuros, incluyendo: la necesidad a la que se está respondiendo, por qué se necesita el proyecto, por qué la Organización debe involucrarse, los objetivos del proyecto y cómo se lograrán.
- r. Firmantes, se deberá considerar una lista de personas que firmarán la solicitud, como por ejemplo: Coordinador del proyecto, El equipo encargado de buscar las fuentes de financiamiento, Director, Presidente de la Directiva.
- s. Y sobre todo habrá que transmitir quiénes son y qué hacen como Organización, agregar el logo y describirla en palabras claras y precisas; además, comunicar los proyectos que se hayan realizado y el resultado que generó dicho proyecto, y por último describir en pocas palabras qué es lo que hace la Organización.

El documento deberá ser archivado junto con otra información, como informes anuales, cuentas, estudios de caso, resúmenes ejecutivos para proyectos y recortes recientes de diarios y revistas. Al tener la lista de fuentes de financiamiento a los que se les solicitará la contribución es necesario definir por qué medio se hará la comunicación con los diferentes tipos de donantes y de qué manera será ésta.

A continuación se detalla:

Tabla 10: Clasificación de los medios de comunicación.

Tipo de Donante	Carta	Correo	Encuentro Personal	Reunión en Oficina	Eventos especiales
Individual - donación pequeña	X		X	X	
Individual-Donación grande		X	X		X
Empresa-Donación pequeña		X			X
Empresa- Donación grande	X			X	
Organismos gubernamentales	X	X			
Organismos No Gubernamentales	X	X			
Instituciones religiosas	X	X	X		X
Instituciones extranjeras	X	X			

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo.

Además se puede distribuir folletos de Promoción, en eventos para recaudar fondos y en conferencias y charlas públicas. Al financiador habrá que documentarlo para cautivarlo a que apoye financieramente o materialmente los proyectos de la Organización.

En la solicitud de fondos a donantes debe comunicarse el carácter, giro y la descripción de la organización. El lenguaje a utilizar debe ser justo, cortés y diplomático, si se piensa buscar financiadores en otros países, enviar documentos bien traducidos a su idioma de origen. En todo tipo de comunicación que la Organización tenga a efecto de transmitir a sus posibles financiadores debe ser transparente y honesta porque requerirá establecer relaciones de largo plazo con sus futuros financiadores

También en la página web de la Organización se debe de incluir lo antes mencionado para que esta contenga suficiente información de análisis para los futuros donantes a fin que contribuya a agilizar la decisión de éstos a contribuir a favor de la Organización. Ese sitio debe incluir información acerca del trabajo de la Organización y una explicación acerca de cómo hacer una donación. **(Ver anexo 6)**

2. Presupuesto de implementación

Se debe hacer una lista de todas las diferentes actividades de recaudación de fondos y etapas que la organización llevará a cabo, es importante anotar cuidadosamente todos los costos relacionados con la implementación de cada actividad o etapa. Por ejemplo, podría ser necesario comprar sobres, reservar tiempo del personal para elaborar una lista de correos, o rentar un salón para un evento especial.

El tiempo, dinero y esfuerzo requeridos para implementar una actividad de recaudación de fondos específica debe evaluarse a la luz de los resultados esperados.

a. Costos para lograr los objetivos estratégicos para incrementar las fuentes de financiamiento y la cobertura de servicios.

Revisar los objetivos de la Organización y anotar el total que será necesario para lograr todos los objetivos, agregando los siguientes datos:

Tabla 11: Presupuesto de implementación de Plan Estratégico.

Estrategia	Costo de alcanzar los Objetivos			Costo Total
	Personal	Material	Otros	
Presupuesto de implementación de recaudación de financiamiento				
Adaptar o Integrar el equipo interno de la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" a las actividades y procesos a realizar	\$300.00	\$275.00	\$170.00	\$745.00
Implementar nuevas actividades para captar financiamiento a nivel Nacional	\$300.00	\$150.00	\$100.00	\$550.00
Crear acciones para captar fondos a nivel Nacional	\$300.00	\$50.00	\$100.00	\$450.00
Implementar estrategias publicitarias a nivel Nacional	\$300.00	\$250.00	\$200.00	\$750.00
A. Total de presupuesto de recaudación de financiamiento				\$2,495.00
Presupuesto de implementación de plan de marketing				
Implementación de estrategias de servicio	\$5,000.00	\$3,200.00	\$2,500.00	\$10,700.00
Implementación de estrategias de plaza	\$800.00	\$250.00	\$150.00	\$1,200.00
Implementación de estrategia de precio	\$100.00	\$500.00	\$300.00	\$900.00
Implementación de estrategia de promoción	\$750.00	\$13,000.00	\$350.00	\$14,100.00
1. Hoja volantes	\$5,000.00			
2. Brochures	\$2,500.00			
3. Camisetas	\$2,500.00			
4. Llaveros	\$1,750.00			
5. Lapiceros	\$1,250.00			
B. Total de presupuesto de plan de marketing				\$26,900.00
Sub Total de presupuesto de Plan Estratégico (A+B)				\$29,395.00
Imprevisto (1%)				\$293.95
Total de implementación de proyecto				\$29,688.95

Nota: Estos valores son estimados el cual pueden variar al momento de utilizar las estrategias.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Este cuadro se ha elaborado con el objetivo de mostrar los gastos aproximados en los que deberá incurrir la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" para la recaudación de financiamiento únicamente.

- i. Se incluyó costos administrativos, de personal y de oficina.
- ii. Se deberá tomar en cuenta nuevas áreas de trabajo, como la orientación hacia nuevos aspectos de desarrollo que podrá requerir una inversión de dinero para su iniciación.
- iii. Se deberá gastar dinero para recaudarlo.
- iv. Deberán ahorrar dinero cada año para cubrir gastos de reparaciones de la oficina, para renovar equipos o para cubrir problemas imprevistos. Es decir, que un estimado

del 5% de las donaciones totales para los proyectos deberán considerarse para cualquier eventualidad que se presente.

Se tienen que analizar los presupuestos y gastos de la organización de los últimos cinco años para que se tengan una idea más clara de los costos. Se tendrán que considerar las tendencias, como también los factores que influyeron al momento de realizarlos, para que se tomen en cuenta cada año.

Este es un punto importante para iniciar el proceso de Fuentes de financiamiento (Recaudación de Fondos), lo que les dará la idea necesaria de los requerimientos de efectivo que deberán recaudar para cada uno de los proyectos.

3. Financiamiento

Tras definir en el punto anterior la futura estructura del presupuesto de implementación de la Organización, desglosada en el presupuesto de inversión. Se hará mención a la estructura financiera con la que contará la Organización, es decir, indicaremos cuáles son los recursos que serán utilizados para financiar el presupuesto de inversión.

A la hora de financiar los activos de cualquier organización, se pueden utilizar dos tipos distintos de fuentes de financiación como son, los recursos propios y los recursos ajenos. Veamos cada uno de ellos:

- a. Recursos Propios: En principio, los recursos propios con los que cuenta todo proyecto se componen del capital que aportan los socios promotores. Estas aportaciones pueden ser en dinero o en especie.
- b. Recursos Ajenos. Son los recursos financieros procedentes de instituciones, o terceras personas ajenas a la organización (normalmente proveedores de inmovilizado).

Tabla 12: Estructura Financiera

INGRESOS	
INGRESOS DE OPERACIÓN	
Donaciones No Restringidas	\$ 36,603.48
Ingresos por Actividades Propias	\$ 11,512.65
Ingresos por Servicios Profesionales	\$ 708,857.60
Otros Ingresos	\$ 3,088.44
Total ingresos de operación	\$ 760,062.17
INGRESOS DE PROYECTOS	
Donaciones Restringidas	
Educación Formal	\$ 4,192.75
Proyectos De Apoyo a la educación Formal	\$ 294,862.40
Proyectos De Apoyo a la educación No Formal	\$ 434,798.04
Donaciones para costos Institucionales	\$ 55,469.03
Total ingresos de proyectos	\$ 789,322.22
TOTAL INGRESOS	\$ 1,549,384.39

Fuente: Estado financiero correspondiente al año 2015.

Como se puede observar en la tabla, se han considerado los ingresos obtenidos en el periodo 2015 el cual han obtenido un ingreso de \$1, 549,384.39, contaremos con un grado de autonomía lo suficientemente amplio como para no tener problemas de solvencia.

Para acabar con el análisis de la estructura financiera, en la siguiente tabla, se ha realizado un resumen de la composición del presupuesto para puesta en marcha del plan estratégico para la Organización se está mostrando el 1.38% de utilización de los ingresos.

Tabla 13: Resumen de cuadro de financiamiento

Estrategia	Costo Total	Porcentaje Financiado
Presupuesto de implementación de recaudación de financiamiento		
Adaptar o Integrar el equipo interno de la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" a las actividades y procesos a realizar	\$745.00	0.05%
Implementar nuevas actividades para captar financiamiento a nivel Nacional	\$550.00	0.04%
Crear acciones para captar fondos a nivel Nacional	\$450.00	0.03%
Implementar estrategias publicitarias a nivel Nacional	\$750.00	0.05%
A. Total de presupuesto de recaudación de financiamiento	\$2,495.00	0.16%
Presupuesto de implementación de plan de marketing		
Implementación de estrategias de servicio	\$10,700.00	0.69%
Implementación de estrategias de plaza	\$1,200.00	0.08%
Implementación de estrategia de precio	\$900.00	0.06%
Implementación de estrategia de promoción	\$14,100.00	0.91%
B. Total de presupuesto de plan de marketing	\$26,900.00	1.74%
Sub Total de presupuesto de Plan Estratégico (A+B)	\$29,395.00	1.90%
Imprevisto (1%)	\$293.95	0.02%
Total de implementación de proyecto	\$29,688.95	1.92%

Nota: estos valores son estimados el cual pueden variar al momento de utilizar las estrategias. Los valores han sido tomados de estado de resultado del periodo 2015.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

4. Control y seguimiento del Plan Estratégico

a. Control y seguimiento de estrategias para captación de fondos

El seguimiento a cada una de las estrategias enmarcadas en el Plan estará a cargo de las máximas autoridades de la Organización, que serán las responsables de velar por el cumplimiento del mismo.

Las actividades de seguimiento deberán realizarse de acuerdo al tipo de actividades, por ejemplo la Junta Directiva se deberá encargar de promover entre el voluntariado a la persona capaz de estar a cargo del Equipo para buscar las fuentes de financiamiento

Todas las actividades de seguimiento estarán enmarcadas en el plan de trabajo anual de la Organización, esto para velar que se cumplan las actividades programadas.

La evaluación estará a cargo de cada uno de los encargados de las actividades, ellos serán los responsables de ver si se están cumpliendo los objetivos trazados al principio del plan, así como también informar a las máximas autoridades de la Organización si se tiene problemas en la realización de las actividades.

Es necesario evaluar las actividades para saber si las estrategias están dando el resultado esperado, por ejemplo al contactar con las Organizaciones o empresas cooperantes, se podrá dar cuenta si está dando resultado mediante las respuestas que esos organismos dan a la Organización sobre la cooperación o ayuda a la realización de los proyectos.

Es importante vigilar los avances de plan de recaudación de financiamiento y el éxito relativo de las diferentes estrategias utilizadas. Los miembros de su equipo de recaudación de fuentes de financiamiento y su consejo directivo solicitarán actualizaciones periódicas. Si las proyecciones demuestran que los objetivos podrían no llegar a cumplirse, puede solicitar a los miembros de su equipo sugerencias para mejorar los resultados, o modificar o cancelar estrategias. Para tener éxito, la recaudación de fondos requiere tiempo y reflexión considerable. Mientras mayor sea el número de personas a las que solicita financiamiento, y mientras más opciones utilicen para solicitar financiamiento, mayores serán las posibilidades de que sus esfuerzos de recaudación tengan éxito. Antes que nada, el éxito de un plan de recaudación de financiamiento se mide constatando si la Organización recaudó la cantidad fijada como objetivo

Cabe destacar que los resultados de las estrategias no serán siempre a corto plazo, hay propuestas que será necesario darles continuidad a largo plazo para saber si está dando resultados. Es por ello que se debe de realizar las siguientes actividades.

Actividad 1. De Seguimiento a los donantes

La mayoría de los donantes tiene que atender muchos aspectos laborales y no debe sorprender que algunos nunca respondan. Algunos simplemente dirán que han recibido la solicitud, mientras que otros se pondrán en contacto para solicitar más información. Si los donantes dicen que no tienen interés en contribuir, hay que tratar de averiguar cuál es la razón. Esto ayudará a aprender y a mejorar el enfoque de la recaudación de fondos.

En algunas ocasiones dependiendo de la Empresa, “no significa no”. Por lo tanto, si un donante dice que no está dispuesto a donar dinero a la Organización, no vale la pena volver a solicitarlo más adelante.

Actividad 2. Guardar en archivo de recaudación de financiamiento

Es muy conveniente manejar un archivo de recaudación. Este archivo guardará los registros de todos los contactos que se ha tenido con posibles donantes para que se pueda mantener al tanto del trabajo de recaudación que está realizando la Organización.

El archivo de recaudación de financiamiento ayudará a evitar la repetición innecesaria de actividades y hará posible que se sepa a qué financiador la Organización ya ha contactado con anterioridad. También servirá de recordatorio, hará que el equipo de recaudación de financiamiento haga el seguimiento de donantes cuando sea necesario.

El archivo de recaudación se puede usar para escribir notas acerca de los encuentros de recaudación, además de dar seguimiento a las solicitudes escritas. Se debe agregar al archivo notas relativa a cualquier tipo de contacto con financiadores. El siguiente cuadro muestra de una forma sencilla como se puede llevar el registro de los financiadores (donantes):

Tabla 14: Archivo de Financiadores (Donantes).

Archivos de Recaudación de Fondos	Comentarios
Nombre del donante o financiador	
Cuánto apoyo solicitamos	
Nombre y posición de la persona a quien contactamos	
Quién en la organización es responsable de negociar los fondos	
Fecha en que se envió la solicitud o que se tuvo el encuentro	
Fecha esperada de decisión	
Acción de seguimiento necesaria	

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Actividad 3: Revisar la estrategia nuevamente

Se deberá utilizar las herramientas que anteriormente se presentaron, como el análisis FODA y la Matriz de prioridad de donantes para garantizar que la estrategia de captación de fondos se mantenga al día.

También se debe de tomar en cuenta la estrategia de la Organización para asegurarse de que la estrategia de incrementar las fuentes de financiamiento esté en línea con ella.

Actividad 4: Crear una base de datos

Se debe crear una base de datos general de todos los donante y mantenerla actualizada. La información importante que deberá guardarse incluye nombres, datos de los contactos y de las donaciones. Se podrá utilizar la información guardada en la base de datos para medir logros en la recaudación de financiamiento.

Actividad 5: Medir los logros en la recaudación de financiamiento

Algunas formas de medir los logros es la siguiente:

- Número de contactos nuevos que se han establecido: Esto se puede medir mediante el cálculo de los nuevos registros que se encuentran en la base de datos.
- Cantidad de Dinero recaudado: Esta es una medida simple de los fondos recaudados cada año. Esto se puede comparar con los fondos recaudados en años anteriores. Debe tomarse en cuenta todos los factores que pueden afectar.
- Proporción o rendimiento de la recaudación de Financiamiento: Esta proporción compara los fondos recaudados con los costos de recaudación. Expresa cuántos dólares se ha recaudado por dólar invertido. Se puede usar ese cálculo para el trabajo general de recaudación y compararse con los logros de años anteriores. También se puede incentivar el rendimiento en diferentes tipos de recaudación.

- Nivel de Respuesta: Esto mide los logros de la correspondencia de la recaudación. Compara, por ejemplo, la cantidad de cartas enviadas y la cantidad de respuestas que se generaron. O la diferencia entre la cantidad de personas que asistió a la actividad programada (ya sea una capacitación, un taller, etc.) y la cantidad de donaciones que se recibieron.

Cabe destacar que la efectividad del plan es a largo plazo y depende de la forma en que la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” logre dar alcance a los objetivos planteados en esta propuesta.

b. Control y seguimiento de estrategia mezcla de mercado

Tabla 15: Evaluación y control de estrategias de mezcla de mercado.

i. Estrategia de servicios

Estrategias	Acciones	Herramientas de evaluación	Indicador	Resultado	Medida correctiva	Responsable
a) Fortalecimiento de servicios o programas	Cursos de capacitación “Fe y Alegría”. Talleres prácticos Visitas para promover cursos	Cuestionario	Satisfacción del servicio	Hasta 25% regular Del 26 al 50% muy bueno Del 75 al 100% excelente	Cambiar Acción Mejorar la acción	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
b) Administración de programas de desarrollo	Seleccionar programas Incorporar nuevos programas Verificar su ejecución	Informes	Programas	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Reprogramar Revisar Fortalecer Fortalecer	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
c) Búsqueda de nuevos servicios o programas para nuevos proyectos	identificar nuevos programas tales como : robótica, gastronomía, manualidades, diseño gráfico etc.	Informe	Servicios o programas	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Reprogramas Revisar Mejorar la acción Fortalecer la estrategia	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos

Estrategias	Acciones	Herramientas de evaluación	Indicador	Resultado	Medida correctiva	Responsable
e) Fortalecimiento de campaña rifa	Identificar lugares estratégicos Ampliar la cobertura de lanzamiento	Informes	Número de talonarios vendidos	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Cambiar la estrategia Mejorar las acciones planteadas	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos y Unidad de Educación Integral

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

ii. Estrategia de Precio

Estrategias	Acciones	Herramientas de evaluación	Indicador	Resultado	Medida correctiva	Responsable
a) Disminuir un 25% a la cuota mensual	Contactar a las personas indicadas para llevar acabo la donación. Elaborar estudios socioeconómicos para dárselos a los padrinos.	Informe	Vínculos	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Cambiar estrategias Corregir acciones Mejorar la estrategia Retroalimentar	Unidad de Administración y Finanzas.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

iii. Estrategia de Plaza

Estrategias	Acciones	Herramientas de evaluación	Indicador	Resultado	Medida correctiva	Responsable
a) Apertura de centros de desarrollo social	Identificar comunidades Aperturas nuevos centros Monitoreo de su desarrollo	Informe	Programa de desarrollo	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Cambiar estrategias Corregir acciones Mejorar la estrategia Retroalimentar	Director ejecutivo Jefe de proyección social
b) Búsqueda de instalaciones claves para la promoción de la campaña rifa	Eventos especiales Buscar más voluntariado para la venta de los boletos de la campaña rifa	Informes	Alianzas	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Cambiar estrategias Corregir acciones Mejorar la estrategia Retroalimentar	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

iv. Estrategia de publicidad y promoción

Estrategias	Acciones	Herramientas de evaluación	Indicador	Resultado	Medida correctiva	Responsable
a) Fortalecimiento de actividades de publicidad	<p>Contactar con los medios de comunicación social</p> <p>Determinar el tipo de publicidad para los distintos programas de desarrollo social tales como: Radio, televisión, publicidad exterior</p> <p>Gestionar patrocinio con los diferentes medios</p>	Informes	Medios de comunicación social	<p>Hasta 25% regular</p> <p>De 26 al 50% bueno</p> <p>De 51 al 75% muy bueno</p> <p>De 76 al 100% excelente</p>	<p>Cambiar acciones</p> <p>Debe mejorar plan publicitario</p>	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
b) Fortalecimiento del sitio web de "Fe y Alegría"	<p>Trabajar en conjunto con Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos.</p> <p>Informar sobre proyectos y actividades.</p> <p>Actualizar los contenidos de la página web</p>	Diseño de pagina	Sitio web	<p>Hasta 25% regular</p> <p>De 26 al 50% bueno</p> <p>De 51 al 75% muy bueno</p> <p>De 76 al 100% excelente</p>	<p>Mejorar y fortalecer la información publicada</p> <p>Retroalimentar semanalmente</p> <p>Retroalimentar mensual</p> <p>Fortalecimiento de la imagen publicitaria</p>	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

Estrategias	Acciones	Herramientas de evaluación	Indicador	Resultado	Medida correctiva	Responsable
c) Distribución de artículos promocionales de "Fe y Alegría"	Lanzamiento de artículos promocionales. Establecer puntos de distribución Verificación de su distribución Números de artículos a distribuir	Informe de participación	Número de distribuciones	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Fortalecimiento de la imagen publicitaria Modificación de la acción Analizar la promoción Impulsar la promoción Mantenerla	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos y Unidad de Administración y Finanzas.
d) Crear presencia de imagen en el mercado	Identificar los medios de comunicación social Monitorear presencia en los medios	Informe	Número de beneficiarios	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Cambio de acciones Debe mejorar las acciones planteadas	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos
e) Fortalecimiento de la imagen institucional	Desarrollar capacitaciones piramidales de todo tipo o clase Verificación de su desarrollo	Entrevista	Posicionamiento	Hasta 25% regular De 26 al 50% bueno De 51 al 75% muy bueno De 76 al 100% excelente	Cambio de estrategia capacitar al personal Reforzar con programas o proyectos Fortalecer la acción	Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos.

Fuente: Elaborado por equipo de trabajo

5. Cronograma para la puesta en marcha del Plan Estratégico

El cronograma del proyecto es la organización de todas las actividades de la implementación de las estrategias con base al tiempo y a sus dependencias, define la fecha del comienzo y la fecha de finalización de cada actividad. El cronograma se define una vez se haya completado el esquema de desglose de trabajo donde se han identificado todas y cada una de las actividades del proyecto. Uno de los usos principales es fijar las fechas de inicio y fin del proyecto, también permite determinar cuándo cada actividad debe comenzar y cuando debe terminar.

La gestión del cronograma incluirá los procesos requeridos para asegurar la terminación del proyecto a tiempo. El equipo de investigación ha estimado para cada tarea y una lista de recursos con la disponibilidad de cada uno, se crea utilizando un método de estimación de consenso dirigido por las personas que harán el trabajo; la razón es porque un cronograma de por sí es un estimado. Cada fecha es estimada, y si esas fechas no tienen el apoyo de las personas que van a realizar el trabajo, el cronograma será impreciso.

El establecer el total de las fechas para completar el cronograma ha sido realizado por el equipo de investigación y con insumos de varias personas cercanas al proyecto. La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos ayudará proporcionando la información acerca del alcance, presupuesto, recursos, y los plazos de culminación del proyecto descritos en el financiador del proyecto.

Una vez el cronograma total es establecido, La Unidad de Planificación Institucional es responsable de monitorear el progreso del proyecto y de revisar los estimados del cronograma de ser necesario. Esto tiene que ser realizado consultando a los miembros del equipo de implementación que realizan el trabajo.

Aprobado el Cronograma por las autoridades de La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos; y establecido el tiempo que necesita cierta actividad, los recursos y las personas necesarias para la realización de las actividades. Una vez que el proyecto esté aprobado, el cronograma con la línea de base estará listo para ser compartido con las personas que serán afectadas por el. Esto incluye al equipo, y la mejor manera de comunicar el cronograma es dibujar una versión grande del mismo para colocarlo sobre una pared en una ubicación céntrica de la oficina o cuarto, de esta manera el cronograma será visible para todo el equipo y para los que visiten la oficina.

Una copia del cronograma también necesita llegar a todas las unidades de la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría". Personas externa tales como donantes también recibirán una copia del cronograma, aunque este puede incluir versiones más pequeñas que solo destacarán las actividades más importantes, también se puede distribuir copias a los empleados (as).

Mientras avanza, La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos utilizará los reportes del estado de actividad del equipo para actualizar el cronograma y la información del avance del trabajo. El reporte del progreso del cronograma incluye información tales como las fechas de inicio y fin, reales a la duración para cualquier actividad no finalizada. Para facilitar el reporte del progreso del cronograma se puede utilizar una forma que se mantenga constante durante la vida del proyecto.

El monitoreo del cronograma se enfoca principalmente en determinar el progreso, La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos, basado en la información determinará qué factores son los que han influido sobre los cambios en el cronograma, los mismos que pueden ser factores internos o externos. La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos entonces determinará algunas acciones, ya sea para poner al cronograma de nuevo en su estado original o aceptar que los cambios causarán un retraso en el cronograma.

El Análisis de Variación se utilizará para determinar el grado de variación que el cronograma tiene de las fechas originalmente planificadas o línea de base. Y analiza la variación de cuando cada actividad tenía para empezar y terminar con las fechas reales en las que estas se inició y

culminaron. Esto ayuda a implementar acciones correctivas en caso de retrasos en el cronograma.

El análisis de variación puede mostrar que tendrá una demora en su fecha de culminación planificada. La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos necesita evaluar las opciones disponibles para volverlo a encaminar. Este esfuerzo puede incluir el uso de recursos adicionales y puede tener un impacto en el presupuesto.

Actualizar el cronograma requiere de modificaciones a la línea de base del cronograma y las nuevas fechas de inicio y fin. Todos los cambios tienen que ser aprobados como parte de los procedimientos de control de los cambios que definen los niveles de autorización para cambios al cronograma.

Los cambios se dan como parte de las recomendaciones para ajustar el cronograma para que pueda alcanzar las fechas planificadas. Las recomendaciones vienen del análisis de variación del cronograma el cual determina el impacto de los retrasos y las acciones correctivas requeridas.

Una vez que los cambios han sido aprobados y el cronograma ha sido actualizado, La Unidad de Planificación Institucional y Gestión de Proyectos necesita comunicar el nuevo cronograma, esto puede ser realizado durante los periodos regulares de reportes o si es que el cambio es importante, comunicar el cambio a todos los interesados impactados por el mismo.

No tiene sentido si el proyecto hace alguna modificación al cronograma y este cambio no se comunica a los interesados que pueden estar trabajando todavía según las fechas del cronograma original. El cronograma publicado en las unidades de la Organización será reemplazado también de tal manera que todo el personal esté al tanto de las modificaciones y pueda actuar adecuadamente.

E. BIBLIOGRAFÍA

Libros de texto

- Chiavenato, Idalberto y Arao Sapiro. "Planeación Estratégica". Año 2010. Editorial Mc Graw Hill segunda edición.
- Coodstein Ph. D, Leonard D. Timothy M. Notan, Ph. D, J. Wittiam Pfeiffer, Ph. D, I.D. "Planeación Estratégica Aplicada". Año 1998.
- Hill, Charles W.L. Gareth R. Jones, "Administración Estratégica". Año 2009 Editorial Mc Graw Hill, México. Octava edición
- Jobber, David y John Fahy. "Fundamentos de Marketing". Año 2007 McGraw Hill, Madrid España. Segunda edición
- Koontz, Harold, Heinz Wehrich, Mark Cannice. "Administración Una Perspectiva Global y Empresarial", México, Año 2012, McGraw Hill, Decimocuarta edición
- Kotler y Armstrong. "Fundamentos de Marketing". Año 2008 Madrid España, México. Octava edición,
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. "Dirección de Marketing", Año 2012 Editorial Pearson México. Decimocuarta edición
- Lamb, Charles W. Joseph F. Hair y Carl McDaniel. "Marketing". México, Año 2013, Edamsa, 11edición.
- Lovelock, Christopher y Writz, Jochen. "Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia.", México, Año 2009. Pearson Educación, Sexta Edición.
- Münch, Lourdes "Planeación Estratégica el rumbo hacia el éxito" Trillas México año 2005
- Serrano Ramírez, Américo Alexis. "Administración I y II". Enero 2004. Primera Edición.
- Stanton, William J. y otros. "Fundamentos de Marketing" Año 2007, Editorial Mc Graw Hill México. Novena edición
- Stanton, William J., Michael J. Etzel, Bruce J. Walker. "Fundamentos de Marketing". Año 2007 McGraw Hill México. Decimocuarta edición.

- Steiner, George A. "Planeación Estratégica", México, Año 2003, 30ª reimpresión, Compañía Editorial Continental ,

Trabajos de investigación

- Contreras, Molina, Regalado, Auditoría Interna en Organizaciones No Gubernamentales UES, trabajo de graduación, Año 2002.
- López Escobar Flor Idalia, Estudio de Factibilidad para la creación de una despensa de consumo familiar a favor de los trabajadores centrales UES, trabajo de Investigación, mayo 2011.

Leyes

- Código Civil, Artículo 503.
- Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro y su reglamento, Artículo 26 y 28.

Documentos

- Memoria de labores Fe y alegría El Salvador 2014
- Revista de la Dirección General de Presupuesto "Clasificador por Fuente de Financiamiento para gobiernos locales". Primera Versión, Enero 2013.

Otros

- www.feyalegria.org
- Sitio web: Wikipedia, la enciclopedia libre.

- Wikipedia.org/wiki/ONG
- www.mandint.org/español/guongues.
- “Definición de Plan”, Disponible en: <http://definicion.de/plan/>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- <http://definicion.de/metodo-cientifico/#ixzz3XF07uFbE>
- <http://es.scribd.com/doc/51739379/Definicion-de-fuentes-de-financiamiento>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/cag3/2j.htm>
- <http://mediolleno.com.sv/ayudando/fe-y-alegria-para-ninos-y-jovenes>
- www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%201.pdf
- www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/362.8292-B715p/362.8292-B715pCapitulo%201.pdf
- https://es.wikipedia.org/wiki/%C3%81rea_Metropolitana_de_San_Salvador
- http://www.saludinvestiga.org.ar/pdf/tutorias/Articulo1_Tipo_de%20estudio_disenio.pdf

ANEXOS

ANEXO 1:

Guía de preguntas para el administrador y directores de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.



Universidad de El Salvador

Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.



- **Objetivo:** Conocer aspectos generales para la obtención de información respecto a las fuentes de financiamiento con que cuenta la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Guía de pregunta para entrevista

I. Datos Generales:

Género: Masculino Femenino

Nombre de Cargo desempeñado: _____

Cuánto tiempo lleva laborando en su cargo: _____

Lugar donde desempeña su cargo: _____

II. Información

1. ¿Conoce la misión y visión de la Organización?

Si No

Si su respuesta es NO, diga ¿por qué?

2. ¿Conoce usted de algún plan estratégico con el que cuente actualmente la organización?

Si No

Si su respuesta es Si, conteste la siguiente pregunta; si su respuesta es No explique:

3. ¿Qué contiene ese plan estratégico?

4. ¿Dicho plan estratégico les ayuda específicamente a incrementar las fuentes de financiamiento?

Si No

✓ Si su respuesta es Si, explique ¿De qué manera les ayuda a incrementar las fuentes de financiamiento?

- ✓ Si su respuesta es NO, mencione ¿Cómo ha logrado sostenerse la organización para brindar sus servicios a la sociedad salvadoreña?

5. ¿Conoce si la Organización cuenta actualmente con fuentes de financiamiento?

Si No

Si su respuesta es Si, Mencione cuales son:

6. ¿De qué manera la organización recibe apoyo de las empresas que actualmente les patrocinan?

7. ¿Considera que la campaña rifa es una fuente de financiamiento suficiente para cubrir las necesidad que tiene la organización?

Si No

¿Por qué?

8. ¿Considera usted que la Organización necesita el apoyo de empresas para generar otras fuentes de financiamiento?

Si No

¿De qué manera?

9. ¿Considera usted necesario implementar un nuevo plan estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento de la Organización?

Si No

¿Por qué?

10. A su criterio ¿Qué beneficio le traería un nuevo plan estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento a la Organización?

ANEXO 2:

Cuestionario para los beneficiarios de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.



Universidad de El Salvador

Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.



- **Objetivo:** Conocer la opinión de los beneficiarios acerca de los servicios que brinda la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”.

Indicaciones: Marque con una “x” la respuesta que usted considere conveniente en su opinión, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas únicamente para fines académicos.

I. Información General:

1. **Género:** Masculino Femenino
2. **Edad:** _____
3. **Lugar de formación académica:** _____

II. Información de los servicios

1. ¿Tiene conocimiento de los servicios y proyectos que brinda la organización no gubernamental “Fe y Alegría”?
 - Si
 - No

Si su respuesta es SI, conteste la siguiente pregunta; si su respuesta es NO pase a la pregunta número tres.

2. Mencione cuáles son los servicios que presta la organización a la sociedad salvadoreña.

3. ¿Con cuáles de los servicios educativos que se mencionan a continuación, se identifica usted?

- Tercer Ciclo
- Bachillerato
- Talleres: Cuál? _____

4. ¿Cómo califica la calidad de los servicios brindados en los diferentes centros de formación?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

¿Por qué? (Favor escribir una razón)

5. ¿En qué se beneficia usted con los servicios que presta la organización? (Favor escribir una razón)

6. Aparte de todos los servicios que brinda la organización “Fe y Alegría” a la sociedad salvadoreña ¿Qué otro servicio o proyecto le gustaría que impartiera la organización?

7. Basado en su experiencia como beneficiario de “Fe y Alegría” ¿podría usted recomendar a alguien más a ser parte de los diferentes proyectos que presta la organización a la sociedad educativa?

Si No

¿Por qué? (Favor escribir una razón)

8. ¿Qué opina usted sobre las instalaciones de los centros educativos de la organización?

Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

¿Por qué? (Favor escribir una razón)

9. ¿Cuál es su opinión acerca del mobiliario y equipo que utiliza la Organización en los centros educativos? (Favor escribir una razón)

10. ¿A través de qué medios publicitarios, se dio cuenta usted de los servicios que brinda la organización a la sociedad?

Medios publicitarios	Marque con una "X" uno de estos medios
Televisión	
Radio	
Periódico	
Redes sociales	
Vallas publicitarias	
Hojas volantes	
Otros Especifique:	

11. ¿Qué nivel de agrado tiene para usted la campaña rifa de "Fe y Alegría"?

No me gusta para nada	Me gusta poco	Ni me gusta ni me disgusta	Me gusta	Me gusta mucho	¿Por qué?
1	2	3	4	5	

12. Aparte de los artículos que rifa la organización, ¿Qué otro le gustaría que se incluyera en dicha campaña?

13. Considera usted que es significativo el precio que le asigna la organización al valor del número del talonario en la campaña rifa.

Si No

¿Por qué? (Favor escribir una razón)

14. ¿Ha participado en las diferentes campañas rifas que lleva a cabo la organización "Fe y Alegría"?

Si No

¿Cómo? _____

15. ¿Considera necesaria la capacitación en algún área específica para contribuir a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la organización?

Si No

¿Por qué? (Favor escribir una razón)

Gracias por su colaboración

Nombre del encuestador: _____

Fecha: _____

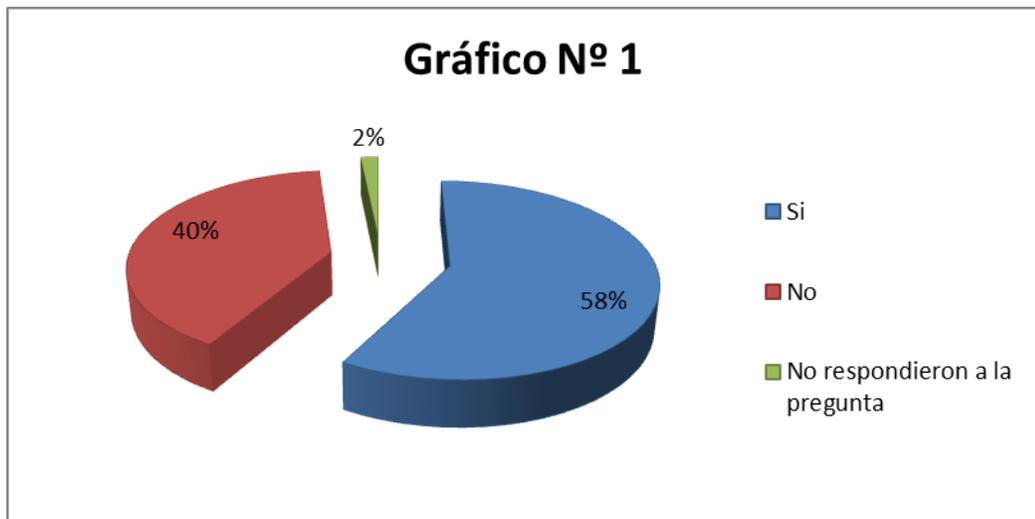
ANEXO 3:

Resultados de la encuesta

Pregunta N° 1: ¿Tiene conocimiento de los servicios y proyectos que brinda la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría”?

Objetivo: Identificar si los beneficiarios de “Fe y Alegría” tienen la información y los conocimientos necesarios sobre los diferentes servicios y proyectos que la Organización brinda a la sociedad educativa.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	144	58%
No	99	40%
No respondieron a la pregunta	4	2%
Total	247	100%

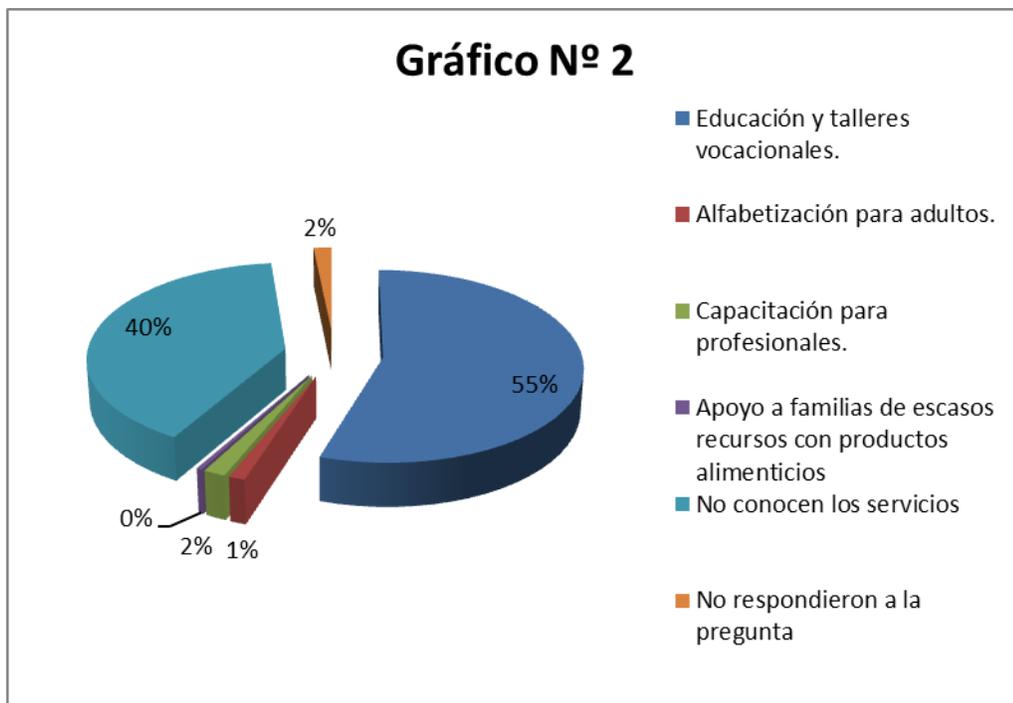


Interpretación: Del total de los encuestados, más de la mitad respondió que sí tienen conocimiento de los servicios y proyectos que brinda la Organización; porque son personas que ya tienen tiempo de hacer uso de los servicios que presta la Organización a la sociedad salvadoreña.

Pregunta N° 2: Mencione cuáles son los servicios que presta la Organización a la sociedad salvadoreña

Objetivo: Identificar si los beneficiarios conocen cuáles son los servicios que presta la Organización a la sociedad salvadoreña.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Educación y talleres vocacionales.	136	55%
Alfabetización para adultos.	3	1%
Capacitación para profesionales.	4	2%
Apoyo a familias de escasos recursos con productos alimenticios	1	0%
No conocen los servicios	99	40%
No respondieron a la pregunta	4	2%
Total	247	100%



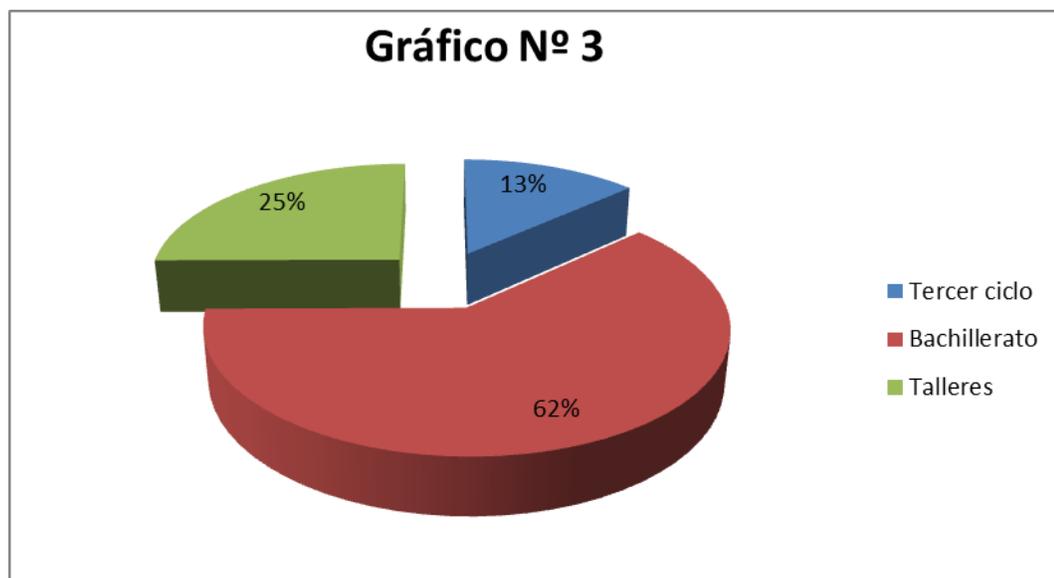
Interpretación: De los encuestados que hicieron mención de los servicios que presta la Organización a la sociedad salvadoreña, más de la mitad manifestó que uno de los servicios que

proporciona la Organización es el enfoque a la educación y talleres vocacionales, porque es uno de los servicios más fuertes con los que se identifica la institución, la cual es brindar una excelente educación de calidad para todos los niños niñas, jóvenes y adultos.

Pregunta N° 3: ¿Con cuáles de los servicios educativos que se mencionan a continuación, se identifica usted?

Objetivo: Conocer con cuáles de los servicios se identifican los beneficiarios de la Organización.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Tercer ciclo	33	13%
Bachillerato	152	62%
Talleres	62	25%
Total	247	100%



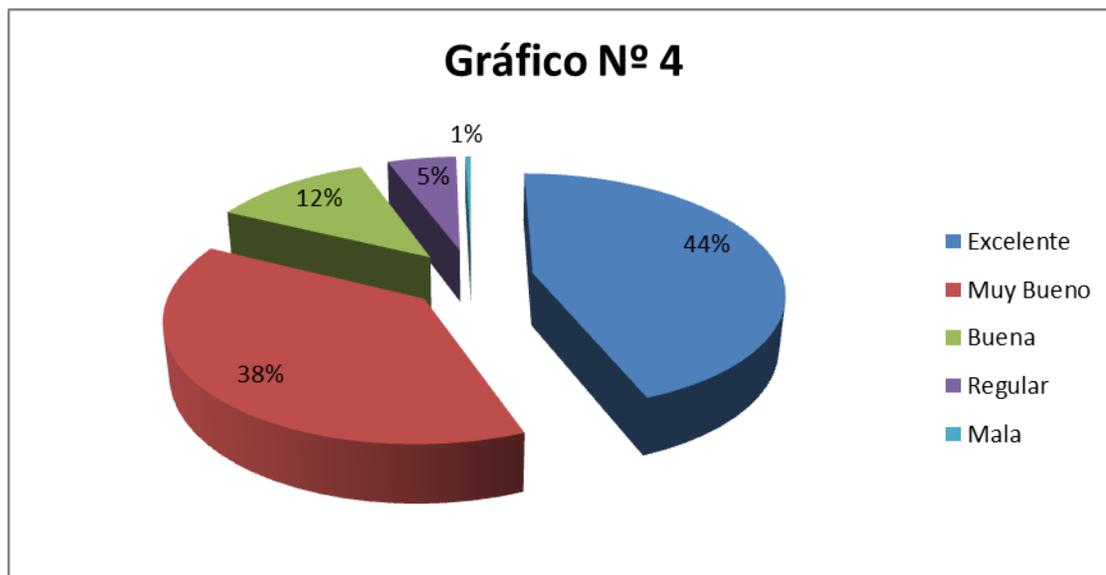
Interpretación: Del 100% de los encuestados los beneficiarios se identifican con el servicio de educación que se desglosa de la siguiente manera: una buena parte de ellos se encuentran

sacando Bachillerado, otros en la etapa de tercer ciclo y otros en proceso de desarrollo para incorporarse al ámbito laboral por medio de los talleres.

Pregunta N° 4: ¿Cómo califica la calidad de los servicios brindados en los diferentes centros de formación?

Objetivo: Conocer el punto de vista que tienen los estudiantes de “Fe y Alegría” sobre los servicios que brindan.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Excelente	109	44%
Muy Bueno	94	38%
Buena	30	12%
Regular	13	5%
Mala	1	0%
Total	247	100%



Interpretación: Del total de los encuestados el 82% de ellos indicaron que la calidad de los servicios que presta la Organización “Fe y Alegría” se encuentra entre excelente y muy buena,

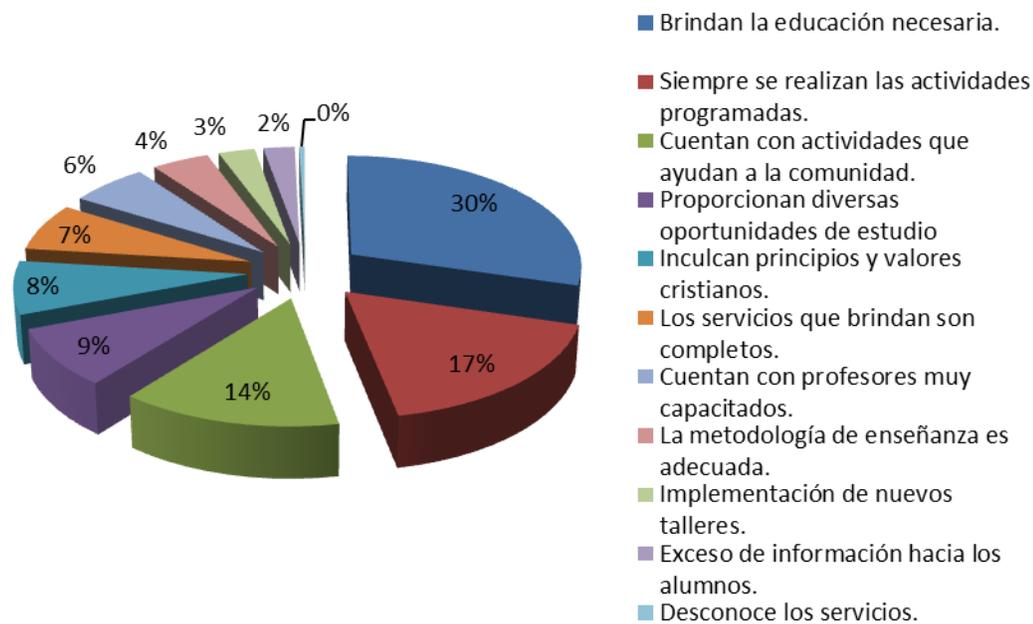
porque la educación que brindan va acorde a los programas establecidos por el Ministerio de Educación y según opiniones es una de las mejores instituciones que se preocupa por inculcar buenos valores y principios a los estudiantes.

Pregunta N° 4.1: ¿Por qué los beneficiarios califican la calidad de los servicios de diferentes maneras de la Organización?

Objetivo: Identificar porque razón los beneficiarios califican la calidad de los servicios de la Organización en diferentes maneras.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Brindan la educación necesaria.	73	30%
Siempre se realizan las actividades programadas.	43	17%
Cuentan con actividades que ayudan a la comunidad.	34	14%
Proporcionan diversas oportunidades de estudio	21	9%
Inculcan principios y valores cristianos.	19	8%
Los servicios que brindan son completos.	17	7%
Cuentan con profesores muy capacitados.	15	6%
La metodología de enseñanza es adecuada.	11	4%
Implementación de nuevos talleres.	7	3%
Exceso de información hacia los alumnos.	6	2%
Desconoce los servicios.	1	0%
Total	247	100%

Gráfico Nº 5

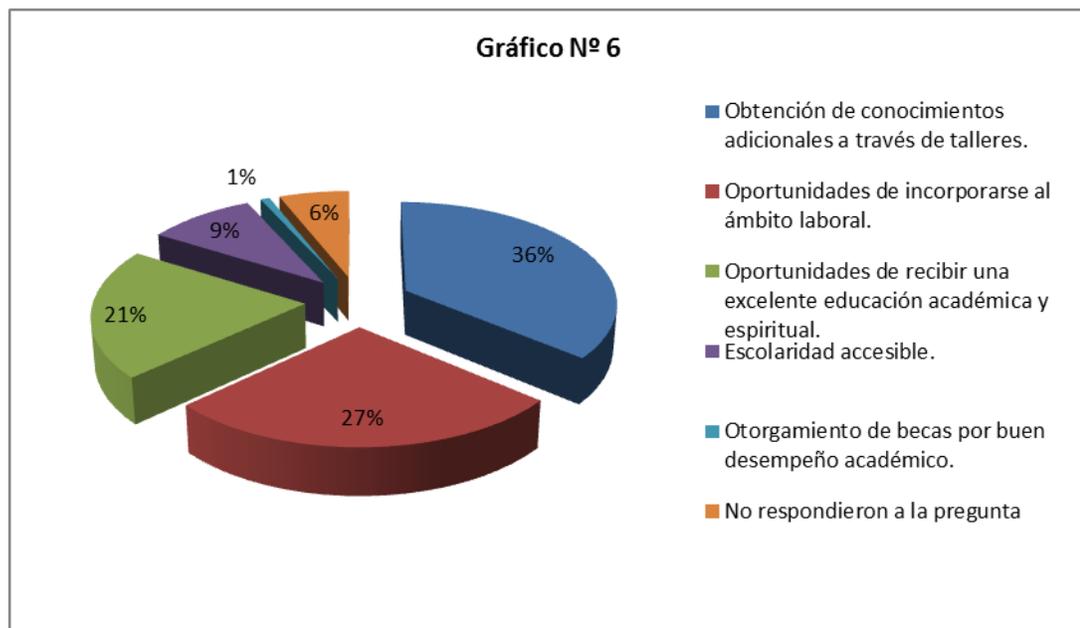


Interpretación: Del total de encuestados, muchos de ellos aportaron respuestas positivas en cuanto a los servicios que proporciona la Organización “Fe y Alegría” a la comunidad educativa, expresaron que es excelente porque brinda la educación necesaria para los jóvenes, formándolos con buenos principios y valores para el futuro, sin embargo hay jóvenes que no les parece los servicios que presta la organización, por lo cual se obtuvieron las calificaciones entre buena y regular. Según las opiniones expresaron que se exceden de información en cuanto al aprendizaje diario del alumnado.

Pregunta N° 5: ¿En qué se beneficia usted con los servicios que presta la organización?

Objetivo: Conocer de qué manera se benefician las personas con los servicios que presta la Organización

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Obtención de conocimientos adicionales a través de talleres.	89	36%
Oportunidades de incorporarse al ámbito laboral.	67	27%
Oportunidades de recibir una excelente educación académica y espiritual.	51	21%
Escolaridad accesible.	23	9%
Otorgamiento de becas por buen desempeño académico.	2	1%
No respondieron a la pregunta	15	6%
Total	247	100%



Interpretación: El 94% de los encuestados argumentó que se benefician de una u otra forma de los servicios que presta la Organización “Fe y Alegría” por ende se identificaron algunas de las razones por las cuales se benefician, una de ellas es que se adquieren conocimientos adicionales a través de talleres vocacionales, además cabe la posibilidad de poder incorporarse al ámbito

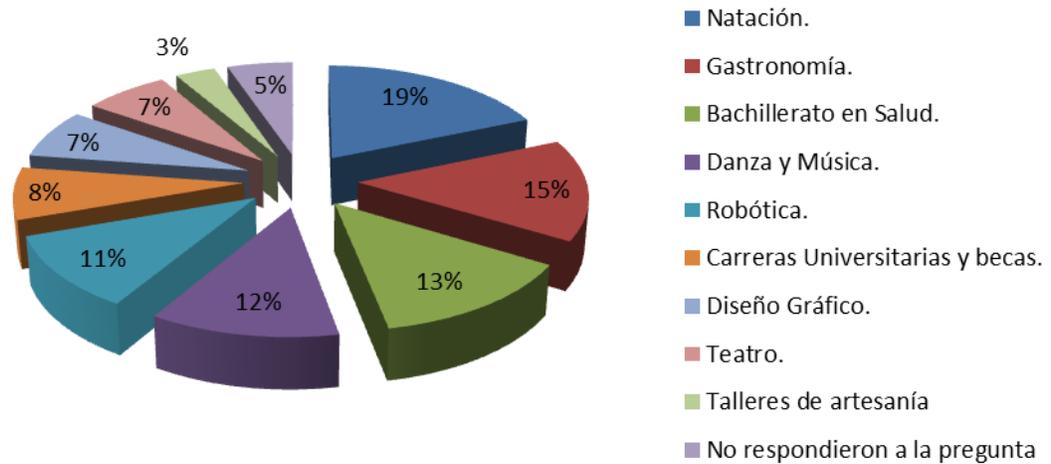
laborar por medio de los talleres que proporciona “Fe y Alegría” en el área metropolitana de San Salvador.

Pregunta N° 6: Aparte de todos los servicios que brinda la organización “Fe y Alegría” a la sociedad salvadoreña ¿Qué otros servicios o proyectos le gustaría que impartiera la Organización?

Objetivo: Conocer que otros servicios les gustaría a los beneficiarios que brindara la Organización “Fe y Alegría”.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Natación.	46	19%
Gastronomía.	37	15%
Bachillerato en Salud.	33	13%
Danza y Música.	29	12%
Robótica.	27	11%
Carreras Universitarias y becas.	19	8%
Diseño Gráfico.	18	7%
Teatro.	17	7%
Talleres de artesanía	8	3%
No respondieron a la pregunta	13	5%
Total	247	100%

Gráfico N° 7

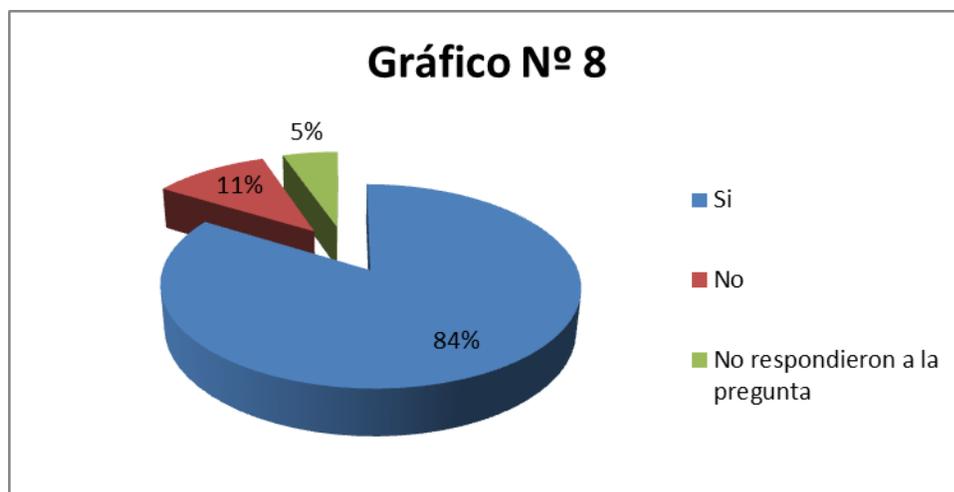


Interpretación: Del 100% de los encuestados la mayoría mencionó que aparte de todos los servicios que presta la Organización “Fe y Alegría” que se enfoca a la educación, les gustaría que brindaran otros tipos de servicios como: Natación, Gastronomía, Bachillerato en Salud, Danza y Música, Robótica, Carreras Universitarias y becas, Diseño Gráfico, Teatro, Talleres de artesanía entre otros; porque de esta manera se puede desarrollar nuevos conocimientos.

Pregunta N° 7: Basado en su experiencia como beneficiario de “Fe y Alegría” ¿Podría usted recomendar a alguien más a ser parte de los diferentes proyectos que presta la Organización a la sociedad educativa?

Objetivo: Identificar si los beneficiarios están dispuestos a recomendar a la Organización “Fe y Alegría”, para que otras personas puedan ser parte de los diferentes servicios y proyectos que esta brinda.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	207	84%
No	27	11%
No respondieron a la pregunta	13	5%
Total	247	100%

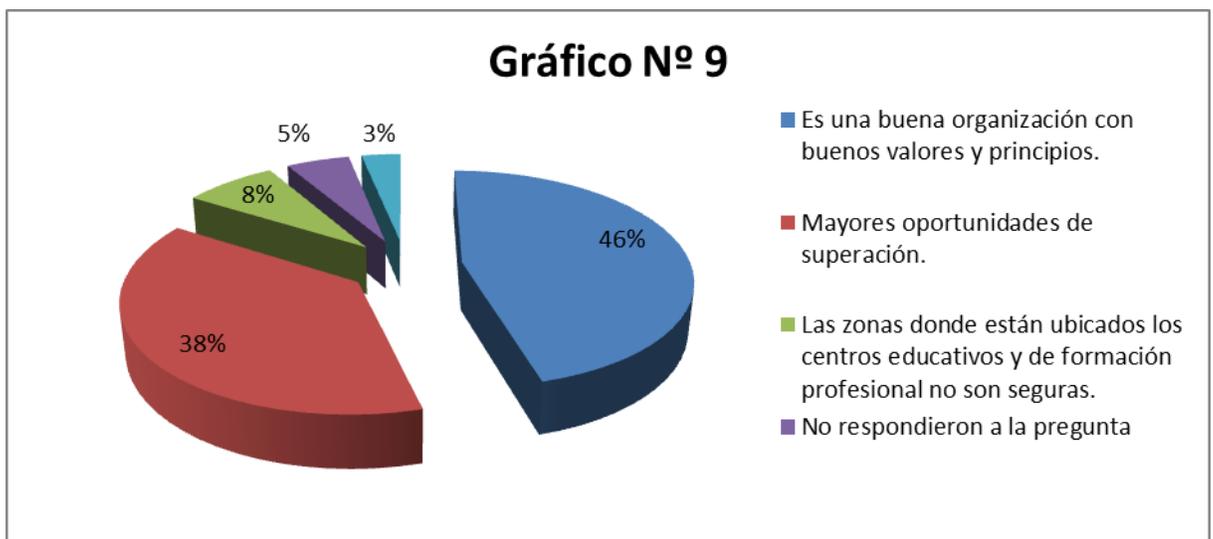


Interpretación: Del total de los encuestados, el 84% respondió que sí están dispuestos a recomendar a la Organización “Fe y Alegría” a otras personas para ser parte de los diferentes servicios y proyectos que esta brinda, esto significa que para los beneficiarios “Fe y Alegría” es una de las mejores instituciones educativas que existe en El Salvador. Sin embargo el 11% no lo están por motivos de seguridad para el ciudadano.

Pregunta N° 7.1: ¿Por qué los beneficiarios de “Fe y Alegría” recomiendan a otras personas a ser parte de los diferentes servicios y proyectos que brindan?

Objetivo: Conocer las razones por las cuales los beneficiarios de “Fe y Alegría” recomiendan a otras personas a ser parte de los diferentes servicios y proyectos que prestan a la población.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Es una buena organización con buenos valores y principios.	113	46%
Mayores oportunidades de superación.	94	38%
Las zonas donde están ubicados los centros educativos y de formación profesional no son seguras.	19	8%
No respondieron a la pregunta	13	5%
Las personas no se interesan.	8	3%
Total	247	100%

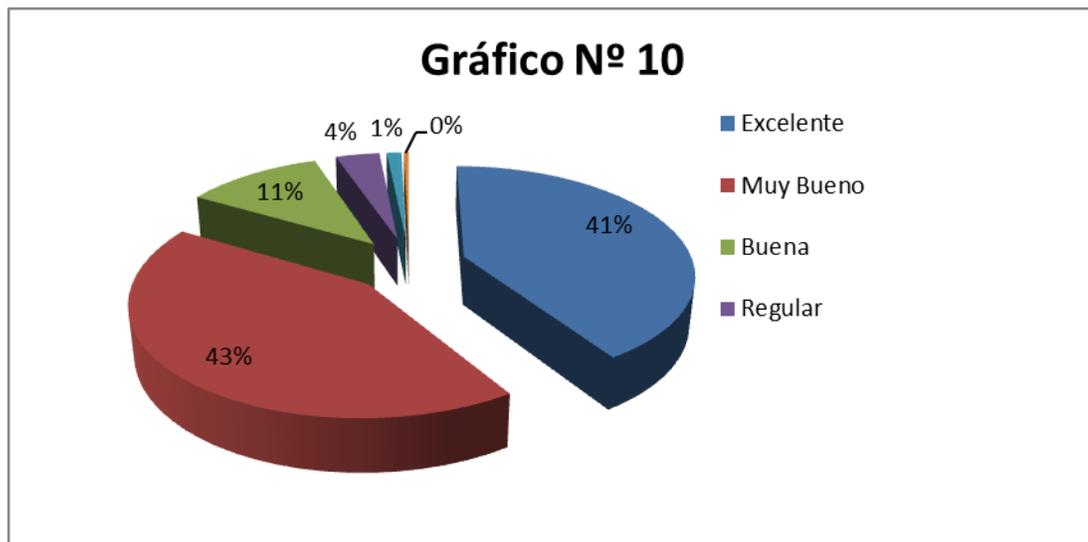


Interpretación: Las razones por las cuales los beneficiarios están dispuestos a recomendar la institución son las siguientes: Es una buena organización con buenos valores y principios además existe mayores oportunidades de superación tanto personal como profesional mediante la educación que les brinda la institución a los jóvenes para poder desarrollar sus destrezas y habilidades. Por otra parte los beneficiarios que no recomendarían la institución a otras personas describieron las siguientes razones por las cuales no lo harían: Las zonas donde están ubicados los centros educativos y de formación profesional no son seguras, otra es que las personas no se interesan de los servicios que ofrece la Organización.

Pregunta N° 8: ¿Qué opina usted sobre las instalaciones de los centros educativos de la Organización?

Objetivo: Conocer la opinión que tienen los beneficiarios de “Fe y Alegría” sobre las instalaciones que prestan en los diferentes centros educativos.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Excelente	101	41%
Muy Bueno	105	43%
Buena	28	11%
Regular	9	4%
Mala	3	1%
No respondieron a la pregunta	1	0%
Total	247	100%

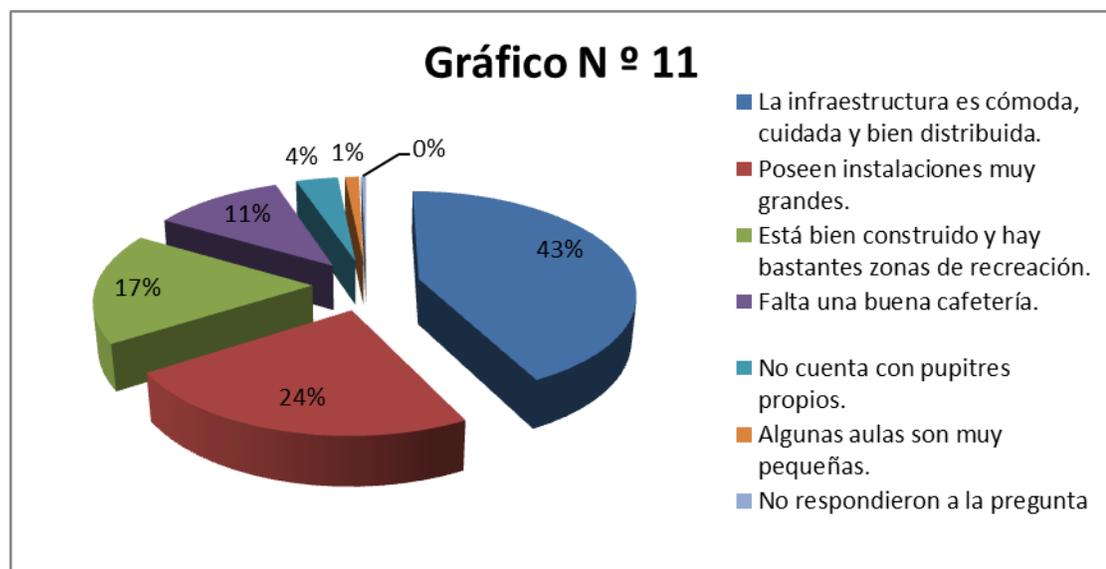


Interpretación: Del total de los encuestados, un 95% consideraron que las instalaciones de los centros educativos se encuentran entre excelente, muy buenas y buenas condiciones para llevar a cabo la enseñanza de los alumnos, lo cual indica que los beneficiarios se sienten cómodos con las instalaciones que ya poseen. Por otro lado existe un 5% que no se sienten satisfechos con las instalaciones que se tienen, ya que de una u otra forma siempre hay áreas de mejora.

Pregunta N° 8.1: ¿Cuál es la razón por la que los beneficiarios consideran que las instalaciones son apropiadas para el desarrollo académico de las personas que asisten a los diferentes centros educativos?

Objetivo: Identificar la razón por la cual los beneficiarios opinan que las instalaciones son apropiadas para el desarrollo académico de las personas que asisten a los diferentes centros educativos.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
La infraestructura es cómoda, cuidada y bien distribuida.	105	43%
Poseen instalaciones muy grandes.	58	23%
Está bien construido y hay bastantes zonas de recreación.	43	17%
Falta una buena cafetería.	28	11%
No cuenta con pupitres propios.	9	4%
Algunas aulas son muy pequeñas.	3	1%
No respondieron a la pregunta	1	0%
Total	247	100%



Interpretación: De los encuestados que opinaron que las instalaciones son excelentes, muy buenas y buenas, un 84% mencionaron las siguientes razones, una de ellas es que la

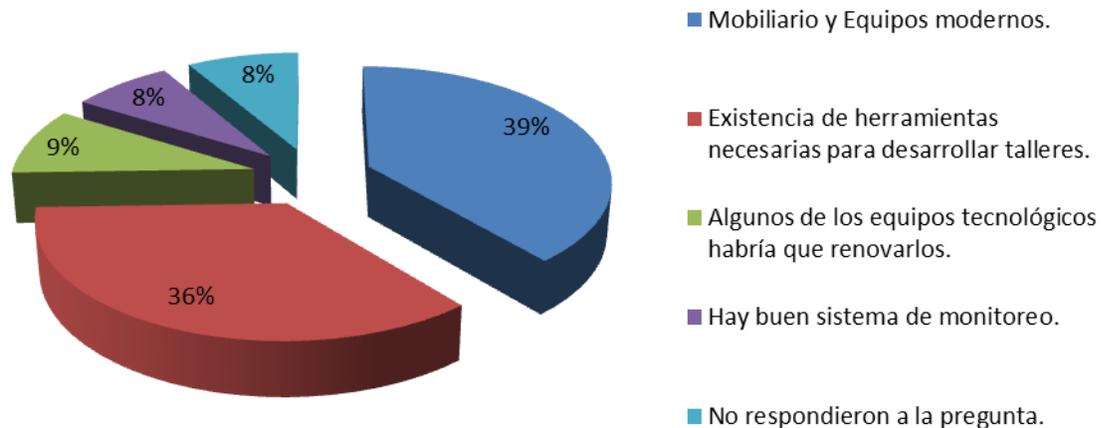
infraestructura es cómoda, cuidada y bien distribuida, poseen instalaciones muy grandes, está bien construido y hay bastantes zonas de recreación. En vista de las opiniones antes mencionadas, una minoría es la que opina lo contrario, es decir no se sienten conformes con las instalaciones que posee la Organización debido a que consideran que algunas de las aulas son muy pequeñas y que se deben mejorar para sentirse en un ambiente agradable.

Pregunta N° 9: ¿Cuál es su opinión acerca del mobiliario y equipo que utiliza la Organización en los centros educativos?

Objetivo: Conocer la opinión de los beneficiarios sobre el mobiliario y equipo que utiliza la Organización en los centros educativos.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mobiliario y equipo moderno.	96	39%
Existencia de herramientas necesarias para desarrollar talleres.	88	36%
Algunos de los equipos tecnológicos habría que renovarlos.	23	9%
Hay buen sistema de monitoreo.	19	8%
No respondieron a la pregunta.	21	9%
Total	247	100%

Gráfico N° 12

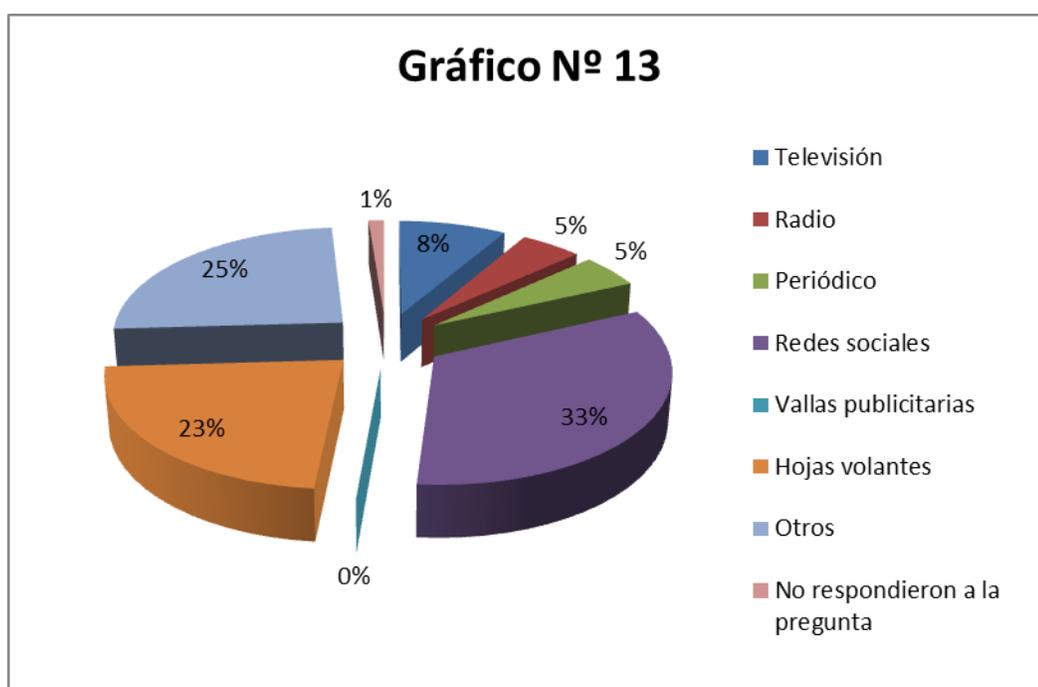


Interpretación: Del total de encuestados que opinaron acerca del mobiliario y equipo que utiliza la Organización en los centros educativos, un 75% aportó respuestas favorables a la interrogante, ya que manifestaron que el mobiliario y equipo que utilizan son modernos y están en buenas condiciones, y además hay existencia de herramientas para desarrollar los diferentes talleres vocacionales, gracias a ello es posible que los jóvenes puedan poner en práctica el respectivo conocimiento que les imparte la institución.

Pregunta N° 10: ¿A través de qué medios publicitarios, se dio cuenta usted de los servicios que brinda la organización a la sociedad?

Objetivo: Identificar a través de qué medios publicitarios los beneficiarios se dieron cuenta de los servicios que brinda la organización a la sociedad.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Televisión	21	9%
Radio	12	5%
Periódico	12	5%
Redes sociales	82	33%
Vallas publicitarias	0	0%
Hojas volantes	56	23%
Otros	61	25%
No respondieron a la pregunta	3	1%
Total	247	100%



Interpretación: Del total de los encuestados, un 56% respondió que se dio cuenta de los servicios que brinda la organización, a través de las redes sociales y por medio de hojas volantes, esto indica que la mayoría de las personas hacen uso de las redes sociales para informarse de los beneficios y oportunidades que hay en el país, además un 25% opinó darse cuenta de dichos servicios por medio de las amistades que tenían a sus alrededores y de personas que residen en las zonas donde están ubicados los centros educativos.

Pregunta N° 11: ¿Qué nivel de agrado tiene para usted la campaña rifa de “Fe y Alegría”?

Objetivo: Conocer el nivel de agrado que tienen los beneficiarios acerca de la campaña rifa “Fe y Alegría”.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
No me gusta para nada	29	12%
Me gusta poco	34	14%
Ni me gusta ni me disgusta	74	30%
Me gusta	74	30%
Me gusta mucho	29	12%
No respondieron a la pregunta	7	3%
Total	247	100%

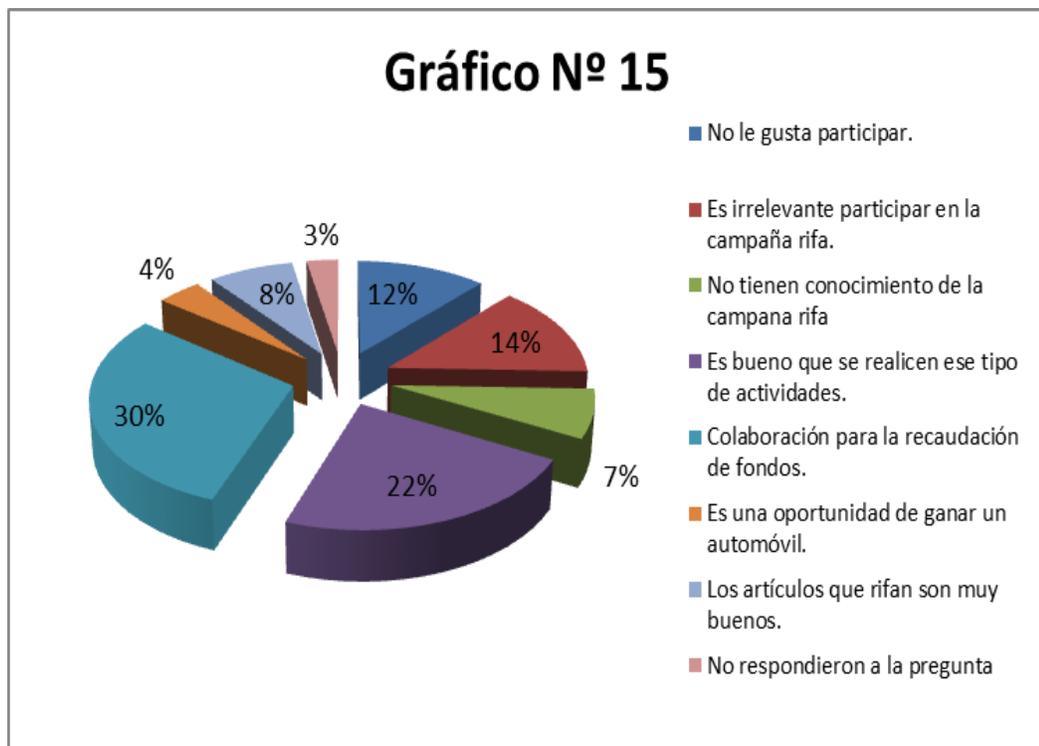


Interpretación: Del 100% de los encuestados hay dualidad en las respuestas, ya que se presentan distintas opiniones en cuanto a la campaña rifa, se destacó un 30% que ni le gusta, ni le disgusta; esto se debe a que muchos de ellos no tiene conocimiento de que existe dicho evento por parte de la Organización. Mientras tanto otro 30% de los encuestados indicaron que les gustaba la campaña rifa, debido a que hay oportunidades de ganar algún artículo en esta rifa, agregaron que el valor del número es accesible y se colabora para la recaudación de fondos.

Pregunta N° 11.1: ¿Por qué motivo los beneficiarios manifestaron tener diferentes opiniones sobre la campaña rifa “Fe y Alegría”?

Objetivo: Conocer el motivo por el cual los beneficiarios manifestaron tener diferentes opiniones sobre la campaña rifa “Fe y Alegría”.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
No le gusta participar.	29	12%
Es irrelevante participar en la campaña rifa.	34	14%
No tienen conocimiento de la campaña rifa	18	7%
Es bueno que se realice ese tipo de actividades.	56	23%
Colaboración para la recaudación de fondos.	74	30%
Es una oportunidad de ganar un automóvil.	10	4%
Los artículos que rifan son muy buenos.	19	8%
No respondieron a la pregunta	7	3%
Total	247	100%

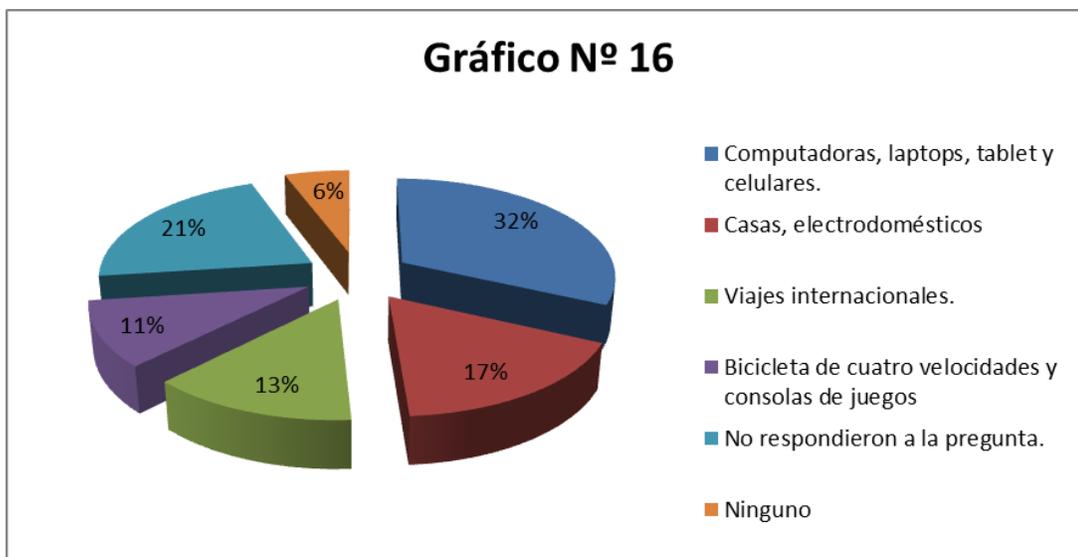


Interpretación: De los encuestados que respondieron que ni les gusta, ni les disgusta; un 29% opinaron que es bueno que realicen ese tipo de actividades y otra parte de ellos manifestaron no tener conocimiento de la campaña rifa, debido a que son alumnos que recientemente han llegado a formar parte de la institución, mientras que el 30% respondió que les gustaba porque contribuye a la recaudación de fondos para la Organización y de esta manera lograr cubrir alguna de las necesidades que esta requiera.

Pregunta N° 12: Aparte de los artículos que rifa la Organización, ¿Qué otros le gustaría que se incluyeran en dicha campaña?

Objetivo: Conocer que otros artículos le gustaría que se incluyeran en dicha campaña.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Computadoras, laptops, Tablet y celulares.	79	32%
Casas, electrodomésticos	42	17%
Viajes internacional.	33	13%
Bicicleta de cuatro velocidades y consolas de juegos	26	11%
No respondieron a la pregunta.	53	21%
Ninguno	14	6%
Total	247	100%

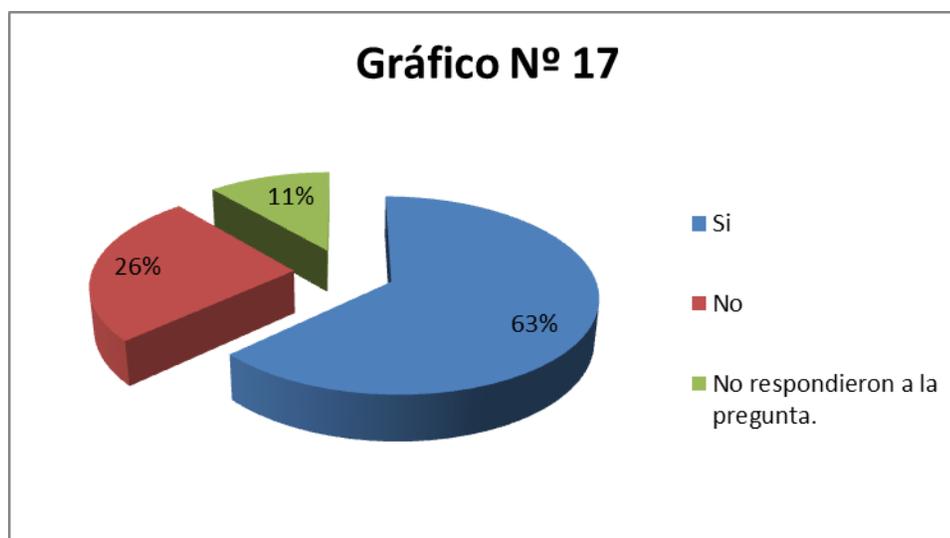


Interpretación: Del total de las personas encuestadas, un 32% opinó que aparte de todos los artículos que rifan normalmente la organización “Fe y Alegría” les gustaría que rifaran tanto computadoras, laptops, Tablet y celulares, lo cual les beneficiaría en el aprendizaje diario. Mientras tanto dentro del 21% que no respondieron a la pregunta se debe a que unos no tienen conocimiento de dicha campaña rifa y por ende no conocen los artículos participantes en la rifa; los demás es por la falta de interés a dicho evento.

Pregunta N° 13: ¿Considera usted que es significativo el precio que le asigna la Organización al valor del número del talonario en la campaña rifa?

Objetivo: Identificar la opinión de los beneficiarios acerca del precio que le asigna la Organización al valor del número del talonario en la campaña rifa.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	156	63%
No	63	26%
No respondieron a la pregunta.	28	11%
Total	247	100%



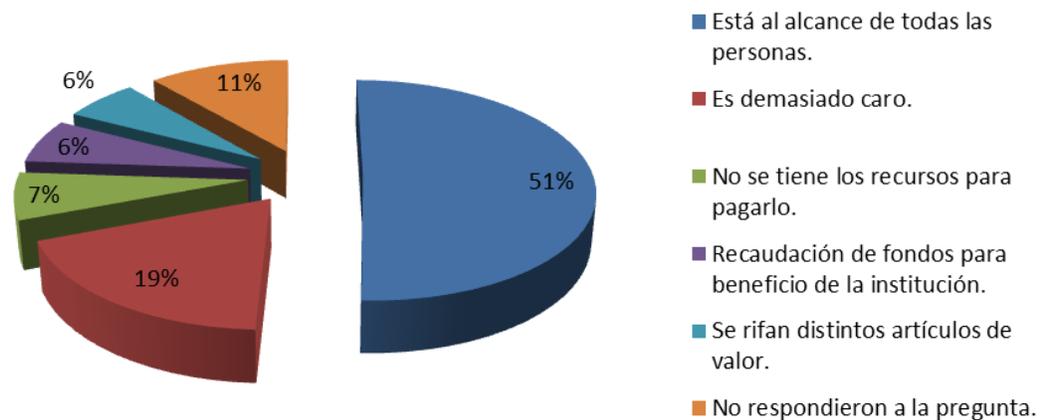
Interpretación: El 63% de la población encuestada considera que sí es significativo el precio que la Organización le asigna al valor del número del talonario para la campaña rifa debido a que es una manera de colaborar con los gastos que tiene la institución. Mientras que el 26% respondió que no es significativo el precio de dicho número, ya que no está al alcance de sus bolsillos.

Pregunta N° 13.1: ¿Por qué consideran los beneficiarios que el precio es significativo?

Objetivo: Conocer la razón por la cual los beneficiarios consideran que el precio es significativo.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Está al alcance de todas las personas.	125	51%
Es demasiado caro.	46	19%
No se tiene los recursos para pagarlo.	17	7%
Recaudación de fondos para beneficio de la institución.	16	6%
Se rifan distintos artículos de valor.	15	6%
No respondieron a la pregunta.	28	11%
Total	247	100%

Gráfico N° 18

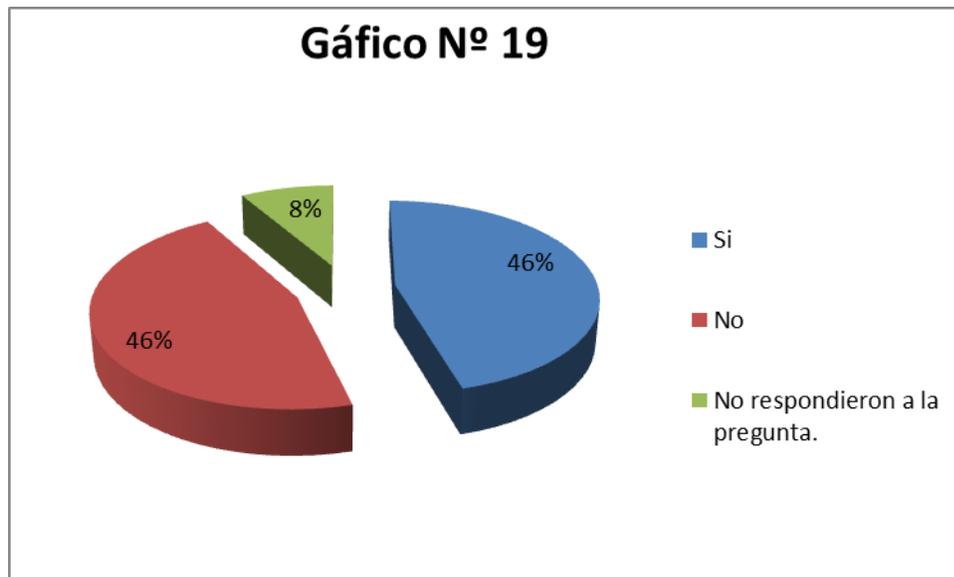


Interpretación: Se puede deducir que un 51% de las personas encuestadas determinan que el precio del valor del número del talonario está al alcance de todos los participantes de la campaña rifa y con un 12% de los encuestados opinaron que si es significativo porque es una actividad que permite recaudar fondos para la institución y que además se rifan distintos artículos de valor para las personas y que vale la pena colaborarles a la institución de esta manera. Sin embargo los encuestados que manifestaron no estar de acuerdo con este precio se debe a que ellos no pueden pagar el talonario de un solo por falta de recursos para cancelarlo, y porque se les hace difícil poder venderlos a la población.

Pregunta N° 14: ¿Ha participado en las diferentes campañas rifas que lleva a cabo la Organización “Fe y Alegría”?

Objetivo: Conocer si los beneficiarios han participado en las diferentes campañas rifas que lleva a cabo la Organización “Fe y Alegría”.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	113	46%
No	113	46%
No respondieron a la pregunta.	21	8%
Total	247	100%

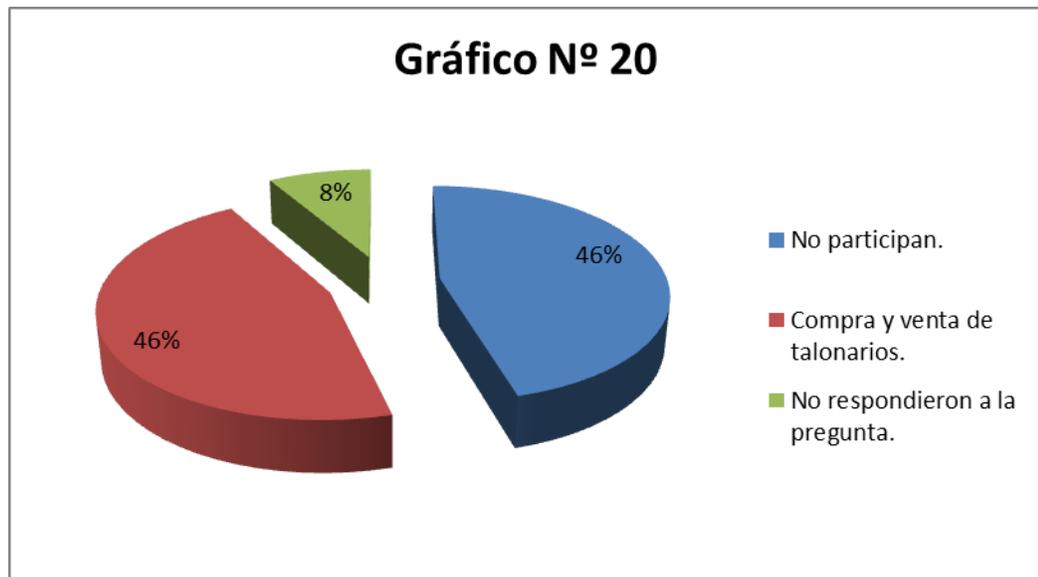


Interpretación: Según los datos obtenidos de las personas encuestadas el 46% de la población indicó que no han participado en dicha campañas porque no se ha tenido la oportunidad de ser parte de dicha campaña por ser estudiantes de nuevo ingreso y además es un talonario por familia que se da para colaborar con la institución. Mientras que el 46% de una u otra forma si ha participado en dicha actividad.

Pregunta N° 14.1: ¿De qué manera participan los beneficiarios en la campaña rifa de “Fe y Alegría”?

Objetivo: Identificar de qué manera participan los beneficiarios en la campaña rifa de “Fe y Alegría”.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
No participan	113	46%
Compra y venta de talonarios	113	46%
No respondieron a la pregunta	21	9%
Total	247	100%

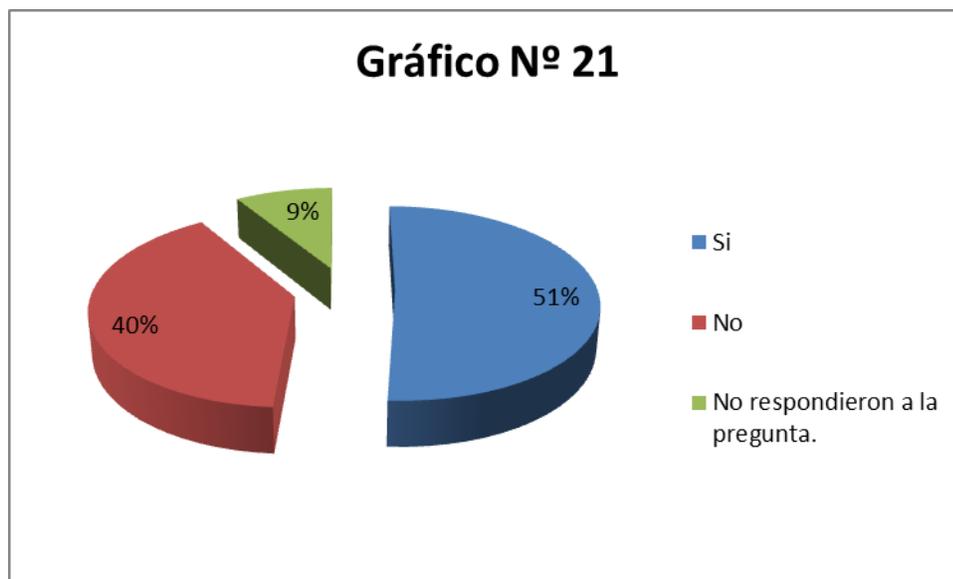


Interpretación: De los encuestados que afirmaron participar en la campaña rifa lo hacen de la manera que corresponde tanto en la compra o venta de dicho talonario. Además se argumentó que es una forma de ayudar económicamente a la institución por lo mucho que ellos hacen por los alumnos con deseo de tener una excelente educación.

Pregunta N° 15: ¿Considera necesaria la capacitación en algún área específica para contribuir a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Organización?

Objetivo: Identificar si los beneficiarios consideran necesaria la capacitación en algún área específica para contribuir a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Organización.

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	126	51%
No	99	40%
No respondieron a la pregunta.	22	9%
Total	247	100%



Interpretación: Un porcentaje muy significativo de los encuestados respondió que si es necesaria la capacitación en las diferentes áreas, porque de manera se contribuye a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Organización a la población.

Pregunta N° 15.1 ¿Por qué los beneficiarios consideran necesaria la capacitación en un área específica para contribuir a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Organización?

Objetivo: Conocer por qué los beneficiarios consideran necesaria la capacitación en un área específica para contribuir a incrementar la demanda de los servicios que ofrece la Organización

ALTERNATIVA	RESULTADOS	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Todo lo tienen bien organizado.	99	40%
Se adquieren nuevos conocimientos.	84	34%
Ayuda a orientar a los jóvenes.	42	17%
No respondieron a la pregunta.	22	9%
Total	247	100%



Interpretación: Del total de los encuestados se puede identificar que un 51% consideran que si es necesario que se esté en constante capacitación porque esto permite que se adquieran nuevos conocimientos y sobre todo ayuda a orientar a los jóvenes a que adquieran los conocimientos necesarios para enfrentarse al futuro con buenos valores y principios; mientras que solo un 40% opina que la Organización todo lo tienen bien organizado, por lo tanto no es necesario que se capaciten en ninguna área específica.

ANEXO 4:

Resultados de la entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR GENERAL Y A LOS DIRECTORES DE LOS CENTROS DE FORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA.

OBJETIVO: La presente guía se elaboró con el propósito de conocer aspectos generales para la obtención de información respecto a las fuentes de financiamiento con que cuenta la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría".

PREGUNTAS	RESPUESTA DEL ADMINISTRADOR GENERAL Y DIRECTORES.				
	Oficina Central	Centro de educación para todos: Zacamil.	Centro de formación profesional: Soyapango.	C.E. San José Plan del Pino.	C.E católico Fe y Alegría: la chacra
1. ¿Conoce la misión y visión de la Organización?	Si	Si	Si	Si	Si
2. ¿Conoce usted de algún plan estratégico con el que cuente actualmente la organización?	Si	Si	Si	Si	Si

<p>3. ¿Qué contiene ese plan estratégico?</p>	<p>Contiene la misión, visión, objetivos y áreas de trabajo para los siguientes tres años.</p>	<p>Misión, visión, líneas de acción, objetivo, los retos que nos ponen.</p>	<p>Misión, visión, resultados, retos y desafíos.</p>	<p>Cada uno de los planes se implementa de acuerdo a las necesidades surgidas en la evaluación (FODA) y de acuerdo a los objetivos; adaptado al contexto social y económico del lugar.</p>	<p>Acciones a corto plazo, responsables de las mismas, presupuesto estimado para cada actividad, materiales, insumos y equipos necesarios para utilizarlos.</p>
<p>4. ¿Dicho plan estratégico les ayuda específicamente a incrementar las fuentes de financiamiento?</p>	<p>No</p>	<p>Si</p>	<p>Si</p>	<p>No</p>	<p>No</p>
<p>4.1. Si su respuesta es Si, explique ¿De qué manera les ayuda a incrementar las fuentes de financiamiento?</p>		<p>Porque al contar con un plan nos orienta hacia dónde vamos, que queremos y saber llegar y buscar esas fuentes de</p>	<p>En el caso de los Centros de Formación Profesional, hay ejemplo, sostenibilidad económica que permite realizar gestiones en la</p>		

		financiamiento con claridad.	venta de servicios en INSAFORP.		
4.1. Si su respuesta es NO, mencione ¿Cómo ha logrado sostenerse la organización para brindar sus servicios a la sociedad salvadoreña?	Actualmente por medio de la ejecución de cursos financiados por INSAFORP y el aporte de algunos proyectos.			Nuestra institución es de carácter semi privado, por tanto fe y alegría central es coordinada por ellos y nosotros colaboramos en el desarrollo y se elaboran planes para justificar los fondos	A través de donaciones, cuota familiar y proyecto.
5. ¿Conoce si la Organización cuenta actualmente con fuentes de financiamiento?	Si	Si	Si	Si	Si
5.1. Si su respuesta es Si, Mencione cuales son:	INSAFORP, AECID, Entre culturas, fondo de la rioja ANDA LUCIA, Alboan, USAID, MINED, entre otros.	Apoyo de la cooperación internacional a través de proyectos, venta de servicios principalmente	INSAFORP, AECID, USAID, Entre culturas	AECID, Fundación Anda Lucia	Donaciones, Cuota familiar, Proyectos

		INSAFORP, donantes varios: empresas personas altruistas.			
6. ¿De qué manera la organización recibe apoyo de las empresas que actualmente les patrocinan?	Algunos proyectos proporcionan un porcentaje del total del monto de ejecución para gastos de oficina	A través de donaciones en especies o económicamente	Desconozco ese proceso ya que hay una persona responsable de procurar de fondos y es ella la más idónea para brindar detalle	Verificando datos de los planes que ellos presentan y brindando apoyo financiero como soporte técnico y humano para capacitar y apoyar diferentes áreas educativas.	No tenemos patrocinio.
7. ¿Considera que la campaña rifa es una fuente de financiamiento suficiente para cubrir las necesidad que tiene la organización?	No	No	No	No	No
7.1. ¿Porque razón la campaña rifa es una	Porque hay muchas actividades que no	Puede cubrir algunas áreas de la	Creo que a mi juicio es dar a conocer el trabajo	Las necesidades de los centros	Las diversas acciones que realizan en Fe y

fuelle de financiamiento suficiente para cubrir las necesidad que tiene la organización?	realizamos por falta de fondos permanentes	institución pero sería irresponsable de nuestra parte	que realizamos (Rentabilidad social) pero no económica	beneficiarios son muchas y los proyectos no cubren todos los requisitos por falta de fondos. Los contextos de los centros necesitan mayores recursos económicos	Alegría requieren una inversión mucho mayor que los ingresos que aporta la rifa
8. ¿Considera usted que la Organización necesita el apoyo de empresas para generar otras fuentes de financiamiento?	Si	Si	Si	Si	Si
8.1. ¿De qué manera considera usted que la Organización necesita el apoyo de empresas para generar otras fuentes de financiamiento?	Apoyo a infraestructura, Donaciones para crear un fondo de becas, entre otros	Responsabilidad social: proyectos puntuales, donaciones	Hay que trabajar con las empresas con el rubro de responsabilidad social empresarial, además con la donación de productos que utilizan nuestro centro,	Recursos financieros, humanos, asesorías y capacitaciones	Podríamos partir incluso de algo muy básico como voluntariados

			mejora la transparencia		
9. ¿Considera usted necesario implementar un nuevo plan estratégico para incrementar las fuentes de financiamiento de la Organización?	Si	No	No	Si	No
9.1. ¿Por qué?	Aunque yo no le llamaría plan estratégico, pero si es necesario desarrollar un plan que nos permita crear estrategias para la movilización de recursos	No es implementar nuevos planes, si no buscar estrategias que nos permita impulsar y buscar fuentes de financiamiento	Hay que dar seguimiento al que ya existe y estar pendiente a que se cumpla los resultados en los tiempos establecidos y con la calidad requerida	Año con año las necesidades cambian en el contexto, es necesario fortalecer a los jóvenes para afrontar los retos a los que se enfrentan	Me parece que bastaría con establecer una línea de gestión para atraer patrocinadores locales
10. A su criterio ¿Qué beneficio le traería un nuevo plan estratégico para incrementar las	Brindar mejores oportunidades educativas a nuestros y nuestros beneficiarios	Un plan estratégico ya sea el actual o nuevo, puede que este plasmado pero debe ir más allá	Ninguno. Un plan más, debe de haber que alguien sea responsable de estar pendiente que se cumpla el que existe.	Mejoraría la ayuda a nuestro centro educativo y nos proporcionarían recursos y	Pienso que a estas alturas entorpecería el trabajo que ya se plasmó en el plan de este año

fuentes de financiamiento a la Organización?			Talvez algún tipo de ajuste recomendando	estrategias para preparar de manera integral a los jóvenes de nuestras comunidades	
--	--	--	---	---	--

ANEXO 5:

Formulario para donativo

Únase a nuestra red nacional de educación

LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL "FE Y ALEGRÍA" EL SALVADOR LE INVITA A CONVERTIRSE EN SU PATROCINADOR. ÚNASE A NOSOTROS HOY PARA AYUDAR A MILES DE NIÑOS JÓVENES Y ADULTOS PARA TRANSFORMAR MÁS VIDAS. UTILIZAREMOS SU DONATIVO PARA:

1. Aumentar los servicios brindados.
2. Mejorar las instalaciones de los Centros educativos.
3. Capacitar a más jóvenes y adultos para darles las herramientas necesarias para incorporarse al ámbito laboral.
4. Proporcionar a los profesionales de la educación las destrezas que requieren.
5. Compartir en todo el mundo información vital sobre temas tales como educación

Sí, deseo ser parte de la gran familia de "Fe y Alegría" y ayudar a transformar más vidas en El Salvador para apoyar a las familias de escasos recursos para que tengan una mejor educación.

\$25 \$ 50 \$ 100 \$ 200 Otra \$ _____

Información de contacto

Nombre: _____ Organización: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____ Estado: _____ Código postal: _____

Teléfono: _____ Fax: _____ Correo-e: _____

Me gustaría hacer un donativo hoy.

Anexo cheque o giro postal, pagadero a la Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" El Salvador.

Pagaré con:

Nombre de la cuenta: _____ Fecha de expiración: _____

Nombre como aparece en la tarjeta (con letra de molde): _____

Firma: _____

La Asociación "Fe y Alegría" es una organización sin fines de lucro.
Se le enviará un recibo oficial para fines de impuestos por el monto de su donativo.

¡Gracias! Cada dólar que usted aporta ayuda a transformar más vidas de los niños Jóvenes y adultos con una mejor educación, porque "Fe y Alegría comienza donde termina el asfalto, donde no gotea el agua potable, donde la ciudad pierde su nombre"

Oficinas Centrales de Fe y Alegría, Calle del Mediterráneo, s/n, entre Av. Rio Amazona y Av. Antiguo Cuscatlán, col, Jardines de Guadalupe, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador. Apdo. Postal 662, Tel: (503) 2243 – 1282 Fax: 2243 – 2239

ANEXO 6:

Formato de afiches para donantes

¿De qué tamaño es tu Interés por la conservación de la educación en El Salvador?

Únete, demuestra tu gran corazón y deseo de ayudar a la gran familia de Fe y Alegría y ayudamos a transformar cada vez más vidas de muchos niños, niñas, jóvenes y adultos.

Mi interés es grande y he decidido contribuir con:

♥ \$1.00

♥ \$5.00

♥ \$10.00

♥ \$20.00

♥ \$100.00

♥ \$200.00

♥ \$300.00

♥ \$500.00

♥ Otros: \$ _____

I. DONACIÓN POR DESCUENTO EN PLANILLA

Yo, _____ autorizo a la Organización a descontar la donación de mi sueldo.

Teléfono: _____ Correo Electrónico: _____

II. DONACIÓN POR MEDIO DE CHEQUE

Favor recoger mi cheque en esta dirección

*Cheque a nombre de Organización No Gubernamental "Fe y Alegría" El Salvador

Teléfono: _____ Correo Electrónico: _____

III. DATOS DEL DONANTE

Persona Natural

Nombre según el NIT: _____

Como prefieren que le llamen: _____

DUI: _____ NIT: _____

Dirección de la Oficina: _____ Teléfono: _____

Dirección de Casa: _____ Teléfono: _____

Firma del Titular: _____

Persona Jurídica

Nombre de Rep. Legal: _____

Como prefieren que le llamen: _____

DUI: _____ NIT de la Empresa: _____

Dirección de la Oficina _____ Teléfono: _____

Correo Electrónico: _____

Nombre y Sello de la Empresa: _____

Firma del Representante Legal: _____

ANEXO 7:

Ejemplo de cartas para solicitar financiamiento

Fecha:

Señores. XXXXX

Presente.

Estimados Señores: Por este medio deseamos solicitarles una oferta formal de financiamiento por parte del XXXXX, para realizar un proyecto _____ en la Organización No Gubernamental Fe y Alegría. Nuestro interés específico es obtener financiamiento por un monto de _____ (poner monto en dólares) para invertir en _____

_____ (poner una breve descripción del proyecto a financiar). El nombre y número de identificación jurídica de nuestra Organización (solicitante legal del crédito) es:

_____ Adjunto encontrarán (Se debe de anexar la evaluación que se ha realizado anteriormente para llevar a cabo el proyecto)

Copia de los estudios Técnico-Económicos que soportan nuestra solicitud.

Copia de la Oferta Técnico-Económica recibida para hacer los estudios o ejecutar proyecto.

Atentamente, _____

Representante Legal de la Organización



Fe y Alegría

Movimiento de Educación Popular Integral y Promoción Social

Lugar y Fecha:

Señores

Presente.

De nuestra consideración:

Como miembros de la Organización No Gubernamental “Fe y Alegría” tenemos el agrado de dirigirnos a Uds. para postular nuestro proyecto _____, con el objetivo de recibir un aporte económico para llevar a cabo la realización de dichos proyectos en beneficio de la sociedad.

Hacemos llegar la documentación legal y administrativa de la Organización de acuerdo a las normas establecidas por el _____. De la misma manera, adjunto a la presente hacemos llegar el compromiso del aporte propio.

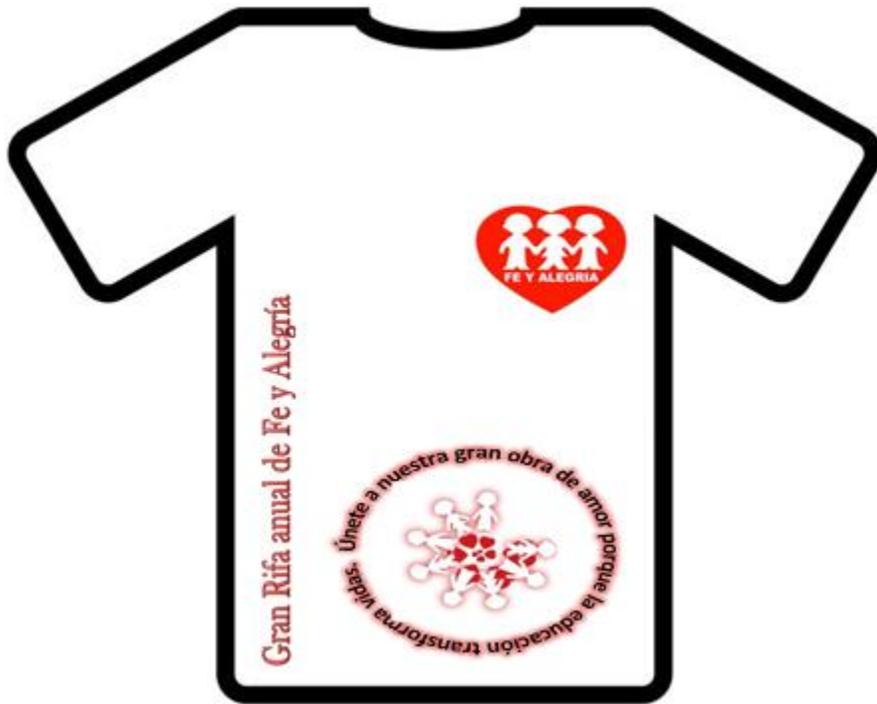
Con este motivo, tenemos el agrado de saludarles con nuestra mayor atención,

Atentamente,

Firma y sello de la Organización

Anexo 8:

Artículos promocionales



Anexo 9:

Publicidad para promocionar la campaña rifa

Brochure

**ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA
EL SALVADOR**



MISION

Fe y Alegría El Salvador es una obra de la Compañía de Jesús que forma parte de un movimiento internacional de educación popular integral y promoción social sin fines de lucro, conformada por un equipo humano calificado, comprometido y respetuoso de los derechos humanos. Trabaja en favor de niños, niñas, jóvenes y personas adultas pertenecientes a sectores desfavorecidos, vulnerables y excluidos de la sociedad para que desarrollen competencias para la vida, la participación activa y la transformación social a través de servicios educativos de calidad en diferentes modalida-

VISION

Una nueva sociedad, inspirada en la fe cristiana, respetuosa de los derechos humanos y la diversidad, justa, equitativa y fraterna, donde las personas puedan educarse con espíritu de servicio, conciencia crítica, vivencia de valores, para comprometerse con su propio desarrollo y la transformación social.



Cuando se trata de ayudar a quienes más lo necesitan, siempre habrán recompensas.



VALORES

- Justicia
- Responsabilidad
- Servicio
- Creatividad
- Mejora Continua
- Solidaridad
- Compromiso
- Libertad.



GRAN CAMPAÑA RIFA

Nuestro objetivo es apoyar a la educación integral de nuestra población estudiantil, para transformar más vidas, porque con tu colaboración estás beneficiando a más 20,000 niños, niñas, jóvenes y adultos de zonas vulnerables del país. Así que no esperes más y súmate a esta gran causa de amor.



Con tu contribución puedes transformar más vidas, adquiere tu boleto por solo \$1 y puedes ganarte uno de los siguientes premios.

1. Vehículo
2. Motocicleta
3. Refrigeradora
4. Laptop HP
5. Celular
6. Bicicleta
7. Tablet
8. Nintendo



Forma parte de nuestra gran Obra de Amor comprando tu boletos en los diferentes punto de ventas que se han establecido por la Organización "Fe y Alegría" El Salvador: Centros escolares de la red, actividades en Centros Comerciales, parques, Oficinas Centrales, Maestros y personal de Fe y Alegría en puntos móviles.



Para mayor información puedes encontrarnos en Oficinas Centrales de Fe y Alegría, Calle del Mediterráneo, s/n, entre Av. Rio Amazona y Av. Antiguo Cuscatlán, col, Jardines de Guadalupe, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador. Apdo. Postal 662, Tel: (503) 2243 – 1282 Fax: 2243 – 2239

Hoja Volante

GRAN CAMPAÑA RIFA



Nuestro objetivo es apoyar a la educación integral de nuestra población estudiantil, para transformar más vidas, porque con tu colaboración estás beneficiando a más 20,000 niños, niñas, jóvenes y adultos de zonas vulnerables del país. Así que no esperes más y súmate a esta gran causa de amor

Con tu contribución puedes transformar más vidas, adquiere tu boleto por solo \$1 y puedes ganarte uno de los siguientes premios:

1. Vehículo
2. Motocicleta
3. Refrigeradora
4. Laptop HP
5. Celular
6. Bicicleta
7. Tablet
8. Nintendo



Forma parte de nuestra gran Obra de Amor comprando tu boletos en los diferentes punto de ventas que se han establecido por la Organización "Fe y Alegría" El Salvador: Centros escolares de la red, actividades en Centros Comerciales, parques, Oficinas Centrales, Maestros y personal de Fe y Alegría en puntos móviles.



Para mayor información puedes encontrarnos en Oficinas Centrales de Fe y Alegría, Calle del Mediterráneo, s/n, entre Av. Río Amazona y Av. Antiguo Cuscatlán, col, Jardines de Guadalupe, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador. Apdo. Postal 662, Tel: (203) 2243 – 1282 Fax: 2243 – 2239

GRAN CAMPAÑA RIFA



Nuestro objetivo es apoyar a la educación integral de nuestra población estudiantil, para transformar más vidas, porque con tu colaboración estás beneficiando a más 20,000 niños, niñas, jóvenes y adultos de zonas vulnerables del país. Así que no esperes más y súmate a esta gran causa de amor

Con tu contribución puedes transformar más vidas, adquiere tu boleto por solo \$1 y puedes ganarte uno de los siguientes premios:

1. Vehículo
2. Motocicleta
3. Refrigeradora
4. Laptop HP
5. Celular
6. Bicicleta
7. Tablet
8. Nintendo



Forma parte de nuestra gran Obra de Amor comprando tu boletos en los diferentes punto de ventas que se han establecido por la Organización "Fe y Alegría" El Salvador: Centros escolares de la red, actividades en Centros Comerciales, parques, Oficinas Centrales, Maestros y personal de Fe y Alegría en puntos móviles.



Para mayor información puedes encontrarnos en Oficinas Centrales de Fe y Alegría, Calle del Mediterráneo, s/n, entre Av. Río Amazona y Av. Antiguo Cuscatlán, col, Jardines de Guadalupe, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador. Apdo. Postal 662, Tel: (203) 2243 – 1282 Fax: 2243 – 2239