

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
ESCUELA DE POST GRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“PROPUESTA DE UNA GUÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES DE  
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA APLICADA A LAS ASOCIACIONES Y  
FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN  
EN EL AÑO 2012”.**

**PRESENTADA POR:  
LIC. ROGELIO CABRERA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO 2014**

**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES**



**ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
RECTOR**

**MSd. ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO  
VICERRECTORIA ACADÉMICA**

**LIC. SALVADOR CASTILLO AREVALO  
VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA**

**DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA  
SECRETARIA GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
AUTORIDADES**



**LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ  
DECANO**

**LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ  
VICEDECANO**

**MSc. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ  
SECRETARIO**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
ESCUELA DE POST GRADO**



**MSc. DAVID AMÍLCAR GONZÁLEZ RIVAS  
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POST GRADO**

**MSc. MARLON ANTONIO VÁSQUEZ TICAS  
COORDINADOR MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**MSc. JOSÉ AGUSTÍN MERLOS MERLOS  
ASESOR DE CONTENIDO**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios**

Por haberme permitido finalizar con éxito mi maestría y mi proceso de tesis y por brindarme sabiduría para tomar las mejores decisiones en todo momento.

### **A mi familia**

A mi madre Vicenta Cabrera por su apoyo constante durante este proceso.

### **A MSc. José Agustín Merlos Merlos**

Por su acompañamiento y seguimiento durante este proceso.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	i
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
A.- Problema General.....	1
B.- Problemas Específicos.....	1
<b>CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	3
A.- Marco Conceptual.....	3
B.- Origen de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro .....	6
C.- Gestión de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.....	8
D.- La Sostenibilidad Financiera de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.....	10
E.- Aspectos Generales del Departamento de Morazán.....	11
F.- Sistematización de Indicadores de Sostenibilidad Financiera aplicada a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. ....	11
1.- Personal Administrativo y Gerencial con Liderazgo y Técnico Calificado..	11
2.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) .....	12
3.- Trabajo en Equipo .....	12
4.- Gestión de Proyectos y Programas .....	12
5.- Planeación Estratégica .....	13
6.- El Nivel de Innovación .....	14
7.- Análisis del Entorno Institucional .....	14

8.- Estrategias de Sostenibilidad Financiera .....	14
9.- Análisis de Línea Base .....	14
10.- Análisis de la Rentabilidad Social .....	15
11.- Estrategias de Seguimiento de Proyectos .....	15
G.- Marco Legal de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.....	16
<b>CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....</b>	<b>18</b>
A.- Justificación .....	18
B.- Objetivos.....	19
C.- Hipótesis.....	20
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
A.- Tipo de Investigación.....	21
B.- Técnicas de Recolección de Datos.....	21
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>23</b>
A.- Diagnóstico de la Sostenibilidad Financiera en las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de Morazán.....	23
1.- Fase de Campo .....	23
2.- Resumen de Entrevistas.....	23
3.- Tabulación, Análisis e Interpretación de Encuesta .....	42
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
A.- Conclusiones.....	56
B.- Recomendaciones.....	60

<b>CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE UNA GUÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA APLICADA A LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.</b> .....	63
A.- Cuadro Sinóptico de Propuesta .....	63
B.- Introducción .....	64
C.- Objetivos .....	65
D.- Justificación Científica.....	65
E.- Justificación Técnica.....	66
F.- Alcance.....	68
G.- Limitaciones .....	68
H.- Descripción del Segmento del Personal Gerencial y Técnico, .....	69
I.- Breve Descripción de las Instituciones Consideradas .....	70
J.- Desarrollo de la Guía de Sistematización de Indicadores de Sostenibilidad Financiera.....	72
1.- Funcionamiento de la Institución .....	72
2.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación .....	75
3.- Planeación Estratégica .....	81
4.- Diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera.....	88
6.- Diseño de Estrategias de Seguimiento de Proyectos .....	94
7.- Actualización de la Guía .....	100
8.- Estrategias de Puesta en Marcha y Seguimiento de la Guía.....	101
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	102
<b>ANEXOS</b> .....	104



## RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de los años, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro han contribuido al desarrollo económico y social de El Salvador, mediante el apoyo a iniciativas o emprendimientos y la ejecución de proyectos productivos y programas sociales orientados a mejorar las condiciones de vida de la población que vive en condiciones de extrema pobreza en los diversos municipios del país.

Las instituciones sin fines de lucro se identifican por su actividad desinteresada y altruista basada en principios y valores con los que persiguen la consecución de sus fines. Sin embargo, por su naturaleza existe limitación en la disponibilidad de recursos financieros necesarios para cubrir todos los proyectos sociales y los gastos de funcionamiento.

La gestión de recursos financieros con las agencias cooperantes locales, nacionales e internacionales, constituye un aspecto que requiere mucho esfuerzo, en primer lugar debido a la crisis económica que ha afectado a todos los países del mundo, y en segundo, por el hecho de la calificación de El Salvador como un país de renta media. Estos factores han provocado en primera instancia la reducción y el retiro del financiamiento, y en segunda, el incremento en el nivel de exigencias de las agencias cooperantes en cuanto al manejo transparente de los recursos entregados y la generación de reportes financieros y de gestión.

La sostenibilidad financiera es el objetivo que toda entidad económica persigue día a día. Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro no están aisladas en esta situación, pues mediante la implementación de estrategias exitosas les permite disponer de recursos para la ejecución de proyectos y programas enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, así como brindar asistencia y apoyo de iniciativas de micro y pequeñas empresas.

En este sentido, esta investigación se realizó con el propósito de contribuir en el logro de la sostenibilidad financiera, al brindar un aporte importante en la construcción de una teoría financiera y al mejoramiento de la gestión de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán, tomando como punto de referencia la importancia de la competitividad y las acciones enfocadas en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

La guía de indicadores está diseñada de acuerdo a las características de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de Morazán. Esta metodología tiene una estructura sencilla para su aplicación en todos los niveles institucionales, con lo cual se busca la eficiencia en todos los procesos administrativos y técnicos.

## INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad financiera en las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro permite asegurar los recursos financieros estables y suficientes en el largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada. Una organización es financieramente sostenible cuando cumple con sus obligaciones de corto plazo, posee una planificación para atender los compromisos de largo plazo, y tiene fuentes confiables y diversas para generar ingresos necesarios para trabajar hacia las metas y objetivos institucionales. Lograr la sostenibilidad financiera es la mejor alternativa para manejar efectivamente una institución sin fines de lucro. El foco debería ser entonces, el fortalecimiento de la efectividad de manejo financiero.

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán han jugado un papel de mayor impacto positivo para la población en la época posterior a la finalización del conflicto armado en El Salvador mediante el apoyo a la reconstrucción de infraestructura dañada y la ejecución de programas sociales.

Una de las fuentes principales de ingreso para la mayoría de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro es la cooperación de organismos locales, nacionales e internacionales; sin embargo, en los últimos años las exigencias y requerimientos para que una institución sea sujeto de cooperación se han incrementado, por lo que hoy en día las organizaciones sin fines de lucro para ser sostenibles financieramente en el tiempo requieren ser más competitivas.

En este sentido, el presente documento define una serie de indicadores prácticos que permite medir el evaluación de la sostenibilidad financiera de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, identificando los factores relacionados con cada uno de estos indicadores, los cuales son importantes para lograr la obtención de resultados satisfactorios sostenibles en el tiempo en la gestión de los procesos administrativos y técnicos en estas instituciones.

El documento inicia con el planteamiento de la situación problemática de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Se presentan algunos conceptos y definiciones relacionadas con el tema de estudio. Se hace referencia a la evolución, gestión y la sostenibilidad financiera de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. Además se desarrollan las variables e indicadores que son sujetos de evaluación con el propósito de mantener la sostenibilidad financiera institucional.

Posteriormente, se presenta la justificación y objetivos de la investigación, así como la descripción de la metodología utilizada para el desarrollo del estudio. Con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se obtiene un breve diagnóstico sobre la gestión -tanto a nivel administrativo como técnico- de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro de Morazán. El análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de dichos instrumentos es la base para el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Por último, se presenta la propuesta de una guía de sistematización de indicadores de sostenibilidad financiera aplicada a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán, considerando los aspectos de funcionamiento de la institución; diagnóstico de las necesidades de capacitación; planeación estratégica; estrategias de sostenibilidad financiera y de seguimiento de proyectos; análisis de rentabilidad social; actualización de la guía; y la forma en que se debe darle seguimiento a ésta.

# **GUÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA APLICADA A LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **A.- Problema General**

El problema identificado en las instituciones sin fines de lucro del departamento de Morazán es la ausencia de una guía de indicadores establecida que permita evaluar de forma adecuada la sostenibilidad financiera en los procesos administrativos y técnicos, incluyendo aspectos como la administración de recursos y cumplimiento con las agencias de cooperación. Una herramienta de este tipo es de mucha utilidad para la administración, para los cooperantes y entes reguladores, ya que contribuye a la implementación de manera más eficiente la labor de supervisión y evaluación de la gestión de estas organizaciones.

### **B.- Problemas Específicos**

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ofrecen una importancia limitada a la planificación de mediano y largo plazo. Esto lleva a que las instituciones tengan incertidumbre sobre la forma más adecuada de enfrentar y resolver los obstáculos principalmente financieros que se les presentan; en la mayoría de casos debido a que los recursos generados internamente no son suficientes para cubrir los costos operativos por largos periodos sin la intervención con aportes económicos de la cooperación de las agencias con las que trabajan.

El nivel de competitividad de la mayoría de las entidades sin fines de lucro que operan en Morazán es muy limitado, lo que lleva a tener una pobre capacidad de propuesta y de respuesta ante los requerimientos de las agencias de cooperación. El

impacto de la crisis económica internacional y la clasificación de El Salvador como un país de renta media han provocado que los cooperantes apliquen mayores niveles de exigencia a estas instituciones en lo relativo a resultados concretos en los beneficiarios, y un manejo transparente de los recursos que proveen.

La mayoría de las entidades sin fines de lucro de Morazán no le dan la importancia adecuada al fortalecimiento de iniciativas y estrategias que promuevan la generación interna de recursos. Una entidad que fortalece y diversifica las fuentes de ingresos tiene enormes posibilidades de ser competitiva en cualquier lugar que desarrolle sus operaciones.

La búsqueda de la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro es uno de los mayores retos para los próximos años, considerando la incertidumbre económica de la mayoría de países del mundo y en El Salvador no es la excepción. Para las entidades sin fines de lucro, ¿será una guía de sistematización de indicadores la herramienta adecuada que permitirá evaluar la sostenibilidad financiera de estas instituciones?

## CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### A.- Marco Conceptual

**Organizaciones sin Fines de Lucro.** El Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, define a las organizaciones sin fines de lucro 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.<sup>1</sup>

Se entenderá que una organización es sin fines de lucro cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos encaso de ocurrir una disolución o liquidación.<sup>2</sup>

De acuerdo al artículo 540 del Código Civil de El Salvador se consideran organismos nogubernamentales las asociaciones y fundaciones. Bajo esa clasificación, la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador describe de forma separada los tipos de organizaciones: Asociaciones y Fundaciones.

Asociaciones. El artículo 11 de esta Ley establece que asociaciones son todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal. Se constituirán a través de escritura pública en la cual sus miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueban el texto de sus estatutos y eligen los primeros administradores.

El artículo 14 cita que los estatutos de las asociaciones especificarán también los derechos y obligaciones de los miembros y la pérdida de tal calidad. La calidad de

---

<sup>1</sup> Fuentes Perdomo, Juana. (2007). "Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera". p. 91.

<sup>2</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. (1996). "Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro". Artículo 9.

miembros no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni puede cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos. Los estatutos de las asociaciones serán de obligación para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.

Fundaciones. Según el artículo 18 de la Ley mencionada, se entenderá por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

**Sistematización.** La sistematización es un proceso participativo de análisis crítico que permite transformar la experiencia en conocimiento ordenado, fundamentado teórica, conceptualmente y transmisible a otros, para cualificar la práctica de iniciativas de cambio social.<sup>3</sup>

La incorporación de la sistematización en la gestión de proyectos en un enfoque orientado hacia el impacto positivo y el aprendizaje convierte en un estímulo importante como propiciadora y generadora de nuevos conocimientos que apoyen a las organizaciones sociales para enfrentar el reto y la exigencia de contribuir al logro de un desarrollo con justicia social.

**Indicador.** Un indicador es una medida que permite medir y observar el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de una institución.<sup>4</sup>

Scott Besley en su libro “Fundamentos de la Administración Financiera”, afirma que un indicador financiero es la relación entre las cifras de los estados financieros que revelan los puntos relativamente fuertes y débiles de una empresa, en comparación

---

<sup>3</sup> Vela Mantilla, Gloria E. (2010). “Sistematización y Aprendizaje Comunitario”. p. 2.

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2002). “Panorama de Educación en América Latina”. p. 104.



con otras compañías que operan en la misma industria, y mostrar si la posición de la empresa ha mejorado o se ha deteriorado a lo largo del tiempo.

Para la administración de la entidad, el análisis de los indicadores financieros permite examinar la forma de anticipar las condiciones futuras y sirve como punto de partida para planear las acciones de influencia en el curso futuro de los acontecimientos.

**Gestión Institucional.** En términos generales la gestión es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo y costo definidos.<sup>5</sup> La gestión de proyectos sociales incluye la planificación, organización y administración de las tareas y recursos necesarios para llevar a cabo un objetivo definido, normalmente con limitación de tiempo y costos. El ciclo de gestión va desde el término del diseño (comienzo de la contratación) hasta el cumplimiento de los compromisos contractuales y cierre del proyecto.

**Evaluación de Proyectos Sociales.** Evaluar un proyecto significa establecer o determinar su valor en términos medibles y comparables. La fase de evaluación de un proyecto pretende medir los resultados obtenidos en términos de los objetivos señalados en la etapa de planeación. La evaluación que generalmente se llevan a cabo en el área de la formulación y evaluación de proyectos son: la económica, la financiera y la social.<sup>6</sup>

**Sostenibilidad Financiera.** La sostenibilidad financiera es la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes al largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada.<sup>7</sup> Lograr la sostenibilidad financiera para una asociación o fundación no lucrativa es la mejor alternativa para poder manejar efectivamente las mismas.

---

<sup>5</sup> Tobar, Federico y Fernández Pardo, Carlos. (2000). "Organizaciones Solidarias: Gestión e Innovación en el Tercer Sector". p. 99

<sup>6</sup> García Hoyos, Jorge. (2008). "Equilibrio Económico". p. 77.

<sup>7</sup> Valderrama, Mariano. (2000). "La sostenibilidad de las ONG latinoamericanas". p. 18

## **B.- Origen de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro**

**A Nivel Mundial.** Las organizaciones 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 entidades no lucrativas son reconocidas formalmente a partir de 1945 en la Carta de las Naciones Unidas en su artículo 71. En América Latina, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro 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. Dentro de estas se encuentran: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Banco Mundial (BM), Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (AID).<sup>8</sup>

**A Nivel Nacional.** Las entidades no lucrativas en El Salvador forman parte importante en el desarrollo del país, por esa razón necesario realizar una reseña histórica donde se enmarquen los acontecimientos más importantes desde sus surgimientos en la década de los 50's hasta hoy en día.

En la década de 1950 a 1960 surgen las primeras asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. En ese período estas organizaciones se clasificaban según sus campos de trabajo; como: salud, beneficencia y asistencia social, modernización de la agricultura y promoción de la cultura.

---

<sup>8</sup> Lobos Vivar, María Alejandra. (2005) "La Comunicación Social ONG's". Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. p. 54

En el período de 1960 a 1970 las entidades no lucrativas tienen una diversificación en este periodo con la creación del Círculo Salvadoreño de Educación y Cultura, Caritas de El Salvador y la Fundación Promotora de Cooperativas. Existe la presencia de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro internacionales que atienden a la población más vulnerable: niños y adultos mayores.

En la década de 1970 a 1980 comienza un período de confrontaciones sociales y políticas, como huelgas, manifestaciones, secuestros y asesinatos; debido a esto la población comienza a desplazarse hacia zonas consideradas por ellos de mayor seguridad, particularmente hacia el Área Metropolitana de San Salvador, agudizándose la pobreza en zonas rurales asediadas por la guerra.

En el lapso de 1980 a 1990 se da el surgimiento de numerosas asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de diferente naturaleza, orientadas a desarrollar programas de salud, asistencia técnica, desarrollo comunal, capacitación, defensa de los derechos humanos, desarrollo agrícola y créditos.

En la década de los 90's el proceso de paz tomó un giro serio y decidido para el logro de la misma; consolidándose la democracia y la reconstrucción nacional, lo que llevan a la población salvadoreña y a las organizaciones que trabajan con ella, a desarrollar voluntades para unir esfuerzos.

En la década de 2000 a 2010 el campo de acción de las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro se expandió; ya que estas organizaciones pueden realizar actividades en diferentes áreas como: educación, cultura, capacitación, trabajo, salud, vivienda, medioambiente, desarrollo comunitario, pequeña producción, derechos humanos, comunidades indígenas, deporte recreativo, desarrollo urbano y desarrollo rural.

## **C.- Gestión de Las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro**

- **Importancia.**

La importancia de la labor de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, se fundamenta en que son entes que ayudan a la sociedad civil salvadoreña, tiene una profunda relación con las comunidades locales, regionales y las organizaciones sociales, y juegan un papel muy importante en la construcción de una opción de desarrollo humano y sustentable con perspectivas de mediano y largo plazo<sup>9</sup>. En el nuevo contexto político y social que vive el país se hace necesario abrir y participar en los nuevos espacios de comunicación y diálogo superando actitudes de desconfianza y de recelo.

El enfoque de trabajo es eminentemente participativo, se conforman grupos y centros organizados por afinidad, por las actividades y por similitud. Así asumen una responsabilidad y compromisos solidarios, que luego les permiten tener acceso en actividades económicas.

La gestión de estos programas ha mostrado altos niveles de recuperación, lo que demuestra la práctica de la responsabilidad y cumplimiento que se promueven a través de charlas y capacitaciones con los sectores interesados. Además del aporte que brindan en la mejora de las condiciones de vida de la población de las comunidades, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro contribuyen en la generación de empleo, permitiendo el desarrollo empresarial y educativo.

- **Captación de Recursos Financieros**

Una de las características de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro es que son independientes del Estado, por lo que aparte de los fondos generados de las operaciones o proyectos desarrollados, las acciones de estas entidades están sostenidas por las aportaciones de particulares y de organismos internacionales.

---

<sup>9</sup> González, Víctor Manuel. (1992). "Las organizaciones no gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". p. 94.

- **El Aporte de la Cooperación Internacional**

La cooperación es el trabajo en equipo que se lleva a cabo entre dos o más agentes que trabajan en común, a través de acciones, proyectos, programas o procesos, y producen un mismo o idéntico efecto en los pueblos del tercer mundo que se conoce como desarrollo (expresión unívoca y ambigua que se caracteriza mucho más por lo que no es, por su negación del llamado subdesarrollo) y de forma indirecta, a veces, produce un efecto de ciertos segmentos de la población de los países industrializados del Norte (Canadá y Estados Unidos), que suele llamarse solidaridad con el tercer mundo.<sup>10</sup>

La cooperación internacional comprende todo tipo de actividades realizadas conjunta y coordinadamente por dos o más Estados, organismos gubernamentales o no gubernamentales, organizaciones internacionales, entre otros; cualquiera sea su ámbito y objetivo.

Según información del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), existen conceptos que están relacionados con la cooperación internacional: La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y la Ayuda Internacional al Desarrollo (AID).<sup>11</sup>

Aparte de la OCDE, existen otros organismos internacionales que realizan labores de cooperación entre las principales están: Fondo Monetario Internacional (FMI), la Unión Europea (UE), Banco Mundial (BM), la Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Organización Internacional de la Aviación Civil (OACI), y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

---

<sup>10</sup> Instituto de Estudios Políticos para América Latina y África. (1999) "Manual de Cooperación Descentralizada al Desarrollo" Madrid. p. 30

<sup>11</sup> Publicación electrónica: <http://www.ocde.org/dac/html/glossary.htm>. Consultado el día 2 de enero de 2013.

- **El Salvador: Un país de Renta Media**

El criterio principal que el Banco Mundial para fines operativos y analíticos aplica en la clasificación de las economías es el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante (PIB per cápita), que resulta de la relación entre el PIB generado por el país y el número de habitantes. En base al PIB per cápita, cada economía se clasifica como de ingreso bajo, ingreso mediano (subdividido en mediano bajo y mediano alto) o ingreso alto. Esta clasificación se aplica a los 186 países miembros del Banco, incluyendo El Salvador.<sup>12</sup>

#### **D.- La Sostenibilidad Financiera de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.**

La sostenibilidad financiera de una organización sin fines de lucro es determinada por factores numerosos dentro y fuera de la organización. Estos factores importantes están relacionados con el rendimiento, la capacidad organizativa, la viabilidad financiera, la capacidad de adaptación organizativa, y el entorno externo.<sup>13</sup>

El rendimiento de una organización refleja su habilidad por conseguir los resultados deseados, ser eficaz y eficiente en todos niveles organizativos. El propósito de gestionar el rendimiento, es asegurar que las metas y objetivos sean logrados en todos los niveles y funciones de una organización de manera eficiente y eficaz. La organización hace todo lo que está dentro su propio control para conseguir un resultado e impacto positivo con sus recursos disponibles.

Los indicadores de rendimiento son una herramienta en el proceso de gestión del rendimiento. Se puede usar los indicadores de rendimiento para controlar el progreso hacia importantes metas y objetivos e iniciar actividades.

---

<sup>12</sup>[www.bancomundial.org/](http://www.bancomundial.org/). Consultado el día 2 de diciembre de 2012.

<sup>13</sup><http://ongsostenible.org>, consultada el día 1 de diciembre de 2012.

## **E.- Aspectos Generales del Departamento de Morazán**

Morazán se encuentra en la parte nororiental de El Salvador. Su extensión territorial era de 1,447.43 Km<sup>2</sup>, sin embargo, como resultado de la resolución emitida por la Corte Internacional de Justicia sobre el diferendo limítrofe con Honduras, El Salvador debió ceder 149 Km<sup>2</sup> del sector sur de Nahutaterique y 39.4 km<sup>2</sup> del sector de Monteca. Ahora su extensión es de 1,265.12 Km<sup>2</sup>. Está dividido en 26 municipios.<sup>14</sup>

Morazán es junto con Cabañas y Chalatenango, uno de los departamentos más pobres de El Salvador. Como otras regiones que fueron afectadas por el conflicto bélico de la década de 1980, existe un importante número de familias receptoras de remesas familiares enviadas por parientes que se exiliaron durante la guerra.<sup>15</sup>

Según información publicada por la Dirección General del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación, al treinta y uno de diciembre de dos mil doce han sido aprobadas en el departamento de Morazán un total de treinta y uno organizaciones sin fines de lucro, lo cual incluye Asociaciones y Fundaciones (Ver Anexo 3).

## **F.-Sistematización de Indicadores de Sostenibilidad Financiera aplicada a las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.**

### **1.- Personal Administrativo y Gerencial con Liderazgo y Técnico Calificado**

El personal administrativo es aquel que realiza una función planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; sea éste de tipo económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.<sup>16</sup> Incluye el personal gerencial, directivo, auditoría interna y contabilidad.

---

<sup>14</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Moraz%C3%A1n>. consultada el 18 de diciembre de 2012.

<sup>15</sup> Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. (2007). "Mapa de Pobreza. Indicadores para el manejo social del riesgo a nivel municipal". p. 26.

<sup>16</sup> Chiavenato Idalberto, (2004). "Introducción a la Teoría General de la Administración" 7ª. Edición. McGraw-Hill Interamericana. p.10.

El personal técnico calificado organiza, planifica, programa, dirige, ejecuta y lleva el control en la parte técnica de un departamento, área, proyecto o programa específico, como máximo responsable del cumplimiento de los objetivos de producción que le sean marcados por la dirección, realizando para ello los informes técnicos y programas que la dirección le encomiende.<sup>17</sup>

## **2.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)**

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación. El objetivo del DNC es identificar las discrepancias entre lo que es y lo que debería de ser. Son cuatro las preguntas que debe permitir obtener el DNC: ¿Quiénes necesitan capacitación?; ¿En qué áreas necesitan capacitación?; ¿Con qué nivel de profundidad?; y ¿Cuándo y en qué orden deben ser capacitados?<sup>18</sup>

## **3.- Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye de forma positiva en los trabajadores en la obtención de resultados beneficiosos y eficientes, como consecuencia del entusiasmo, ambiente de armonía y compañerismo que permite esta modalidad de trabajo.<sup>19</sup>

## **4.- Gestión de Proyectos y Programas**

Un proyecto social es toda acción social, individual o grupal, destinada a producir cambios en una realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado.<sup>20</sup> El ciclo de vida de un proyecto consta de cuatro fases:<sup>21</sup> identificación; formulación; ejecución y seguimiento; y evaluación.

---

<sup>17</sup><http://www.definicion.org/personal-tecnico>, consultado el 8 de diciembre de 2012.

<sup>18</sup> Aguilar Morales, Jorge Everardo. (2010). "El diagnóstico de necesidades de capacitación" p. 3.

<sup>19</sup>[http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo\\_en\\_equipo](http://es.wikipedia.org/wiki/trabajo_en_equipo), consultado el 8 de diciembre de 2012.

<sup>20</sup> Martinic, S. (1996). "Asociaciones y movimientos sociales, en Temas de Participación" p. 15.

<sup>21</sup> Cejas, C; Olaviaga, S; Kremer, P. (2006). "Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias". p. 23.



La identificación es el momento de gestación del proyecto. A este momento pertenece la identificación y construcción del problema de intervención. Las preguntas claves de esta etapa son: ¿Qué sucede? ¿Por qué sucede? ¿A quiénes afecta y cómo lo hace? ¿Qué se puede hacer para solucionar el problema o mejorar la situación de partida?

La formulación es la etapa de formalización y organización de las ideas, y la información producida durante la etapa de identificación. Es el momento propiamente de formulación de la propuesta con sus diferentes componentes.

En la etapa de ejecución y seguimiento se desarrollan las acciones planificadas. Es importante concebir estrategias y metodologías de seguimiento que permitan evaluar el desarrollo del proyecto desde una perspectiva flexible, integradora de los acontecimientos y transformaciones del contexto en que se desarrolla el proyecto.

La etapa de evaluación incluye la valoración y análisis de las intervenciones realizadas, centralidad en la visualización de las distancias entre resultados esperados y resultados obtenidos, así como en términos generales, entre la situación final y la situación de partida.

## **5.- Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Sallenave (1991). “La Planificación Estratégica”. Segunda Edición, México. p. 11.

## **6.- El Nivel de Innovación**

La innovación es el análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio. Si no hay cambios no es posible la innovación, y si los cambios no se explotan convirtiéndolos en beneficios tampoco hay innovación.<sup>23</sup>

## **7.- Análisis del Entorno Institucional**

El análisis del entorno es una herramienta práctica para conocer el estado en que se encuentra una organización, en un momento dado, con el propósito que a través de la identificación y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lleven a cabo acciones de mejora.<sup>24</sup>

## **8.- Estrategias de Sostenibilidad Financiera**

Una organización sin fines de lucro que busca la sostenibilidad financiera mantiene en constante monitoreo y revisión de tres aspectos fundamentales:<sup>25</sup> a) análisis financiero y de brechas financieras para determinar la situación actual y las necesidades puntuales; b) definición de mecanismos de financiamiento y condiciones legales institucionales que son necesarias que habiliten estos nuevos mecanismos, y c) definición de una estrategia financiera utilizando principios y planes de negocios para llevar a cabo las iniciativas analizadas anteriormente.

## **9.- Análisis de Línea Base**

La línea base es un conjunto de indicadores que reflejan la situación de la población objetivo en relación con las dimensiones o problemas que el proyecto o el programa pretende abordar. Es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social, por ende permite conocer el valor de

---

<sup>23</sup> Drucker, Peter Ferdinand. (1985). "Innovación y emprendimiento". p. 21.

<sup>24</sup> Agustín de Asís, Dominique Gross, Esther Lillo y Alfonso Caro. (2003). "Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas" Fundación Luis Vives, Madrid. p. 22.

<sup>25</sup> Valderrama, Mariano. (2000). "La sostenibilidad de las ONG latinoamericanas". p. 18

los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el punto de partida del proyecto o intervención.<sup>26</sup>

## **10.- Análisis de la Rentabilidad Social**

La rentabilidad social de un proyecto es la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados sociales de una inversión pública, privada o mixta en un proyecto definido y en un grupo objetivo específico.<sup>27</sup> Es una evaluación cuantitativa, ya que debe permitir generar comparaciones que generan a su vez indicadores.

Una actividad es rentable socialmente cuando provee de más beneficios que pérdidas a la sociedad en general, independientemente de si es rentable económicamente para su ejecutor. Se utiliza como contrapartida al concepto de rentabilidad económica, donde la rentabilidad sólo concierne al ente ejecutor.<sup>28</sup>

## **11.- Estrategias de Seguimiento de Proyectos**

Se entiende por seguimiento, la observación, registro y sistematización de la ejecución de las actividades y tareas de un proyecto social en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia.<sup>29</sup>

El seguimiento consiste en tener diferentes momentos de medición de la situación del municipio para evaluar el proceso en marcha. Una vez obtenida la Línea Base, se comienza con la implementación de las estrategias acordadas. En este proceso se podrán definir los nuevos momentos de medición del avance de la estrategia, que son la base de este sistema de seguimiento. Se debe informar el grado de avance de la estrategia para ver cómo está avanzando y qué ajustes se deben realizar.<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Bobadilla Díaz, P., Del Águila Rodríguez, L. y Morgan, M. de la L. (1998). "Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo". p. 43.

<sup>27</sup> Herrera Mora, Camilo. (1997). "Efectos cruzados de los proyectos de rentabilidad social". p. 32.

<sup>28</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad\\_social](http://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_social), consultado el día 3 de diciembre de 2012.

<sup>29</sup> Quintero Uribe, V.M. (1995), "Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales". p. 76

<sup>30</sup> Quintero Uribe, V.M. (1995). Op cit. p. 76

## **G.- Marco Legal de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro**

En El Salvador las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro como toda organización, están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar dentro del marco que establece este país.<sup>31</sup>

**Constitución de la República de El Salvador.** La Constitución Política de El Salvador hace referencia en el Artículo 7 inciso 1º y 2º que “es obligación del estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente”. Este derecho ha dado pie para que en El Salvador operen las denominadas Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos como el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas, además permite destacar la importancia en el desarrollo económico y social del país.

**Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro.** Esta Ley y su Reglamento definen los términos legales que regulan estas organizaciones<sup>32</sup>. El Ministerio de Gobernación es la institución que vela por su buen funcionamiento. Este cuerpo legal constituye la base legal específica para este tipo de entidades, estableciendo lineamientos tales como capacidad de actuación, representación, responsabilidad civil y tributaria, utilidad pública, procedimiento de constitución, administración de recursos, derechos y obligaciones.

**Ley de Impuesto Sobre la Renta.** Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, realizan algunas operaciones como: retenciones por pago de servicios prestados, por sueldos, comisiones, etc., por consiguiente se convierten en sujetos de esta ley, y están obligadas a cumplir con obligaciones formales de presentación de declaraciones mensuales de pago a cuenta y entero de retenciones de impuesto

---

<sup>31</sup><http://www.wisis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.8-A572d/658.8-A572d-Capitulo%20I.pdf>

<sup>32</sup>Ministerio de Gobernación es una institución estatal que tiene como misión "garantizar la gobernabilidad y brindar servicios en beneficio de la población a través de acciones preventivas y la organización participativa".

sobre la renta efectuadas a otros sujetos, presentación anual del informe de retenciones y presentación de la declaración anual de liquidación de dicho impuesto.

El artículo 6 de esta Ley establece que las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública no son sujetos obligados al pago del impuesto sobre la renta.

**Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA).** En el artículo 46 de esta Ley se establece que estarán exentos del impuesto los servicios de salud, prestados por instituciones públicas e instituciones de utilidad pública, calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda. La calificación como tal se solicita por escrito.

**Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).** El artículo 7 establece que toda empresa de inscribirse así como sus trabajadores al régimen del seguro social dentro de un plazo máximo de 30 días después de haberse constituido. En la actualidad también hay que inscribirlas de acuerdo a lo establecido en la nueva ley de ahorros para pensiones.

**Código de Trabajo.** Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro se rigen por las leyes laborales existentes, para el caso, el Código de Trabajo, en cuanto a las relaciones entre empleados y patronos; y además a lo concerniente a las prestaciones sociales.

## CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

### A.- Justificación

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro desempeñan un papel clave en la construcción de una opción de desarrollo humano, económico y social del país. Esto debido a la relación con las comunidades locales, regionales y de las organizaciones sociales, mediante la realización e implementación de políticas y programas en las diferentes finalidades sociales. De esta manera son portadoras y transmisoras de la participación ciudadana implementando un valor desconocido para el mercado: la solidaridad.<sup>33</sup>

El impacto de la guerra civil en la población de Morazán fue enorme, a pesar de los esfuerzos del gobierno central, este es uno de los departamentos con el nivel más alto de pobreza. Según cifras de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2011, la tasa de analfabetismo de la población de Morazán de 10 años y más, 23.55% (promedio nacional 12.80%); la tasa de desempleo de la población de 16 años en adelante es de 6.71%(promedio nacional 6.60%). Esta es una de las razones principales que los aportes que efectúan las entidades sin fines de lucro son de mucha importancia para el mejoramiento de estos indicadores.

Con esta iniciativa se pretende solucionar de alguna manera el problema de la ausencia de parámetros de medición del impacto social de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro en el departamento de Morazán. De lograrse ese propósito en el corto plazo permitiría a las asociaciones gestionar de manera más eficiente los recursos destinados para los proyectos. En el largo plazo, la información servirá como un insumo para la implementación de estrategias enfocadas en el mejoramiento de su competitividad y la sostenibilidad de los programas sociales en el tiempo, así como para la creación de nuevas iniciativas de beneficio social para la población beneficiaria.

---

<sup>33</sup> González, Víctor Manuel. (1992). "Las organizaciones no gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". p 73.

La guía de indicadores permitirá la evaluación de la gestión de las instituciones no lucrativas, por lo que se dispondrá de un instrumento para el monitoreo de los procesos, proyectos y programas, así como de un valioso apoyo en la implementación de nuevas estrategias, a fin de lograr la sostenibilidad financiera de estas entidades.

El desarrollo de la investigación tiene como base teórica los aportes en el tema de sostenibilidad financiera de Mariano Valderrama, en su libro “La Sostenibilidad de las Organizaciones sin Fines de Lucro Latinoamericanas” estableciendo que la mejora alternativa para manejar efectivamente una asociación o fundación es a través de la sostenibilidad financiera.

En el tema de gestión de las entidades no lucrativas se cuenta con el aporte de Dominique Gross Agustín de Asís en su obra “Manual de Ayuda para la Gestión de Entidades no Lucrativas”, y el aporte de Adolfo Rodríguez Martínez establecido en su libro “El análisis Económico-Financiero de las Entidades no Lucrativas”.

Además, el desarrollo de la investigación cuenta con el aporte a la Administración Financiera empresarial de Lawrence J. Gitman y Scott Besley, modelo que se aplica tanto a una empresa mercantil como a entidad no lucrativa. El estudio se complementa con la teoría de Gabriel Baca Urbina y su aporte a la Evaluación de Proyectos.

## **B.- Objetivos**

### **1.- Objetivo General**

- Diseñar una guía de sistematización de indicadores de sostenibilidad financiera aplicada a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro en el departamento de Morazán.

## **2.-Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de gestión institucional que permita identificar la situación actual de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
- Indagar si la gestión de proyectos sociales y productivos contribuyen en la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
- Establecer si la planeación estratégica contribuye en el mantenimiento de la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

## **C.- Hipótesis**

### **1.- Hipótesis General**

- Una guía de sistematización de indicadores permite evaluar la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro en el departamento de Morazán.

### **2.- Hipótesis Específicas**

- El diagnóstico de gestión institucional permite identificar la situación actual de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
- La gestión de proyectos sociales y productivos de forma eficiente contribuye en la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
- La planeación estratégica contribuye a mantener la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.



## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A.- Tipo de Investigación**

La presente investigación se realizó bajo los preceptos del Método Hipotético Deductivo, el cual es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales, ya que se toma como referencia los resultados obtenidos de un grupo de organizaciones objeto de estudio para así deducir lo que sucede en todo el universo considerado.

La investigación es de Tipo Descriptiva, ya que se determinaron variables relacionadas con la gestión de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro de Morazán estudiadas, como el diagnóstico institucional, gestión de proyectos sociales, sostenibilidad financiera, indicadores de sostenibilidad financiera, y evaluación de impacto de proyectos y programas, de las cuales se especifican aspectos importantes por medio de la aplicación de la técnica e instrumento de recolección de información.

### **B.- Técnicas de Recolección de Datos**

La técnica que se utilizó para la recolección de datos es la entrevista, dirigida al Gerente General de la Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán, en adelante Fundación ADEL Morazán; el Presidente de la Junta Directiva y Representante Legal de la Fundación Segundo Montes (FSM), y el Director Ejecutivo de la Asociación Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán y San Miguel, en adelante PADECOMSM. Con esta técnica se obtuvo información sobre aspectos relevantes de la gestión administrativa y técnica considerados para mantener la sostenibilidad institucional.

El instrumento de recolección de datos es la encuesta, que incluye un conjunto de preguntas respecto a las variables a evaluar en la investigación, dirigido a tres

Coordinadores de Proyectos de una de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de Morazán estudiadas, con el fin de descubrir el nivel de conocimiento y aplicación en la gestión de programas sociales. El perfil del encuestado está bien definido y con características particulares, por lo que no se determinará una muestra, si no que se considerará todo el universo.

En el procesamiento de los resultados de la entrevista se presenta la interrogante, el objetivo de ésta y un resumen de las ideas principales proporcionadas por cada entrevistado, según la institución a la que representa. En el caso de la encuesta, se presenta la interrogante, el objetivo, la tabla de frecuencias de los resultados obtenidos, el gráfico de pastel, y el análisis e interpretación de los resultados de cada pregunta.

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **A.- Diagnóstico de la Sostenibilidad Financiera en las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Departamento de Morazán.**

#### **1.- Fase de Campo**

El desarrollo de la fase de campo de la investigación se llevó a cabo de la siguiente forma:

- ☞ La entrevista a Gerente General de Fundación ADEL Morazán; el Presidente de la Junta Directiva y Representante Legal de la Fundación Segundo Montes; y Director Ejecutivo de PADECOMSMse llevó a cabo en el mes de noviembre y diciembre de 2012.
  
- ☞ La administración de las encuestas dirigidas Coordinadores de Proyectos de una de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de Morazán estudiadasse efectuó en noviembre y diciembre de 2012.
  
- ☞ La aplicación de la entrevista y encuesta se llevó a cabo mediante visitas a las instalaciones de las tres instituciones estudiadas previamente programadas a través de confirmación de dichas visitas por vía telefónica.
  
- ☞ Las visitas a las instalaciones de las entidades estudiadas sirvió para conocer las condiciones en que éstas operan con el propósito de validar la información brindada tanto por el personal entrevistado como los encuestados.

#### **2.-Resumen de Entrevistas**

El análisis de las respuestas de la entrevista efectuada al personal administrativo de tres entidades sin fines de lucro del departamento de Morazán consideradas en el estudio se presenta a continuación:

---

Pregunta No. 1 ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en su cargo y cuáles son las funciones principales que desempeña?

Objetivo: Conocer el nivel de experiencia y las principales funciones desempeñadas.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

El Gerente General de esta entidad posee cinco años desempeñando el cargo, sin embargo desde se constituyó la institución ha aportado sus conocimientos como asesor estratégico.

Las funciones principales que desempeña son: la coordinación y preparación de la planificación estratégica de desarrollo institucional; identificación del potencial de desarrollo de Morazán por medio de la coordinación y ejecución de programas que contribuyan a ese fin; y la coordinación y monitoreo de los planes estratégicos. Además es responsable que se cumplan todos los compromisos con las agencias cooperantes tanto locales como internacionales; asegura el uso racional de todos los recursos institucionales; y garantiza la gestión de estos recursos; y lleva a cabo la evaluación y selección del personal tanto técnico como administrativo.

### **Fundación Segundo Montes**

El Presidente y Representante Legal de esta institución lleva dos años en el desempeño de ambos cargos. Como Presidente de la Junta Directiva se encarga de la planificación, dirección y ejecución de proyectos y de estar forma mantener la sostenibilidad financiera de la institución. Además sirve de apoyo en la formulación y gestión de proyectos. Como Representante Legal, es responsable de la autorización expresa y/o escrita para cualquier acción que no esté comprendido dentro del objeto principal de la institución; además de actúa y representa a la institución en los procesos judiciales o administrativos. Es elegido por la Junta Directiva institucional y no está ligado directamente a la búsqueda de proyectos.

## **PADECOMSM**

El Director Ejecutivo de esta organización tiene cinco años desempeñando este cargo. Sus funciones principales se enfocan en el componente técnico, siendo responsable de la gestión y movilización de recursos institucionales con cooperantes, así como al seguimiento y ejecución de proyectos de desarrollo social, económico y productivo en el territorio de Morazán. En la parte administrativa se encarga de la planificación, organización, control y dirección. Esto incluye la coordinación de la elaboración de los planes estratégicos institucionales.

---

Pregunta No. 2: Considerando el trabajo que desempeña a nivel institucional, ¿podría facilitar la siguiente información? a) número de proyectos; b) número de proyectos en ejecución; c) número de empleados; d) nivel de innovación en los proyectos; e) zona geográfica de influencia.

Objetivo: Determinar información de la institución sobre los proyectos ejecutados.

---

## **Fundación ADEL Morazán**

A la fecha en que se llevó a cabo este estudio, ADEL Morazán ha desarrollado alrededor de cincuenta proyectos en todo el departamento de Morazán. Se tienen en ejecución dos proyectos en Morazán: uno enfocado en el cuidado y conservación del agua y el otro dirigido a apoyo de emprendimiento con énfasis en los jóvenes. La entidad cuenta con veinticinco empleados, de los cuales ocho colaboran en la ejecución de proyectos (coordinadores y personal técnico).

Uno de los factores que ha contribuido a mantener la sostenibilidad financiera institucional es la aplicación de la innovación en el proceso de producción y comercialización de bienes y servicios, por medio de la generación de nuevas formas de buscar oportunidades de crecimiento para los emprendedores. La innovación se aplica mediante el fomento del uso de nuevas tecnologías para apoyar a los micro y pequeños empresarios en sus proyectos.

## **Fundación Segundo Montes**

El Presidente afirma que durante los últimos años su institución ha ejecutado entre cinco y ocho proyectos enfocados en desarrollo de la agricultura orgánica, medio ambiente, participación ciudadana y equidad de género, beneficiando a la zona norte de Morazán y el Bajo Lempa en el departamento de Usulután.

La fundación para el inicio del año dos mil trece tiene cuatro proyectos en ejecución enfocados en los ejes estratégicos mencionados anteriormente. El personal que labora en la institución (administrativo y técnico) es de quince miembros. El nivel de innovación se aplica en todas las etapas del proyecto que se ejecuta desde el diagnóstico hasta la evaluación y monitoreo, por medio de mejoramiento de la manera de llevar a cabo cada actividad o acción enfocada en el uso racional de los recursos presupuestados.

## **PADECOMSM**

El Director Ejecutivo de la organización expresa que desde la formación legal de la institución en 1994 se han desarrollado aproximadamente ciento cincuenta proyectos enfocados en el desarrollo productivo y empresarial, recuperación de ecosistema, y gobernabilidad territorial, beneficiando a familias y comunidades de Morazán y parte de la zona norte de San Miguel. No se tiene ningún proyecto en ejecución al inicio del año dos mil trece. La organización cuenta con dieciocho empleados, diez de los cuales pertenecen al área técnica.

Como institución se trabaja constantemente en la búsqueda de la innovación en la ejecución de proyectos a lo largo de todas sus etapas, prevaleciendo el hecho que los beneficios para la población sean cada vez más palpables, lo que significa que el impacto de los proyectos se vea reflejado en el cambio en las condiciones de vida en términos sociales y económicos. La innovación se aplica también en la visión estratégica de la institución medida en términos de búsqueda de sostenibilidad financiera.

---

Pregunta No. 3: Para lograr la sostenibilidad financiera en el tiempo es importante efectuar un diagnóstico institucional periódico, ¿cuál es la estrategia que utiliza para evaluar la situación actual institucional?

Objetivo: Indagar sobre la estrategia para evaluar la situación actual institucional.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

En cuanto a la estrategia de análisis de situación actual institucional de esta entidad, es el Consejo Asesor (formado por empleados y personas externas) el responsable de efectuar este estudio cada tres años, para ser incluido en el plan estratégico. Todos los planes de trabajo son sometidos a evaluación periódicamente con el objetivo de verificar resultados.

En el proceso de diagnóstico institucional se utiliza la herramienta Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA), la cual se aplica de forma práctica, determinando en primera instancia las fortalezas, posteriormente las limitaciones y por último las medidas correctivas para mejorar las limitaciones. Es la forma que ha rendido mejores resultados para la organización.

### **Fundación Segundo Montes**

Para llevar a cabo el diagnóstico institucional no existe una estrategia definida, sin embargo, día a día se le da importancia al análisis constante de las iniciativas productivas propias de la institución, de forma que permita crear ingresos. De modo que la generación de ingresos es el parámetro para evaluar la sostenibilidad de la entidad. En la planeación estratégica se utiliza el análisis de fortalezas y debilidades institucionales, aplicado de forma periódica a fin conocer el avance y efectuar ajustes y correcciones a dichos planes.

### **PADECOMSM**

La institución no cuenta con una estrategia establecida de diagnóstico constantemente. Se trabaja con planes estratégicos quinquenales, los cuales se

monitorean y supervisan de manera semestral. Este análisis permite diagnosticar todas las actividades desarrolladas por la institución. Se analizan las fortalezas y debilidades en todas las actividades de diagnóstico efectuado para los proyectos, a nivel institucional y con los cooperantes.

---

Pregunta No. 4: ¿Qué estrategias o mecanismos se utilizan en las siguientes fases de desarrollo de un proyecto social? a) identificación de necesidades de la zona de influencia; b) diseño; c) socialización; d) gestión de fondos; e) seguimiento, monitoreo y evaluación.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

Para la identificación de necesidades del mercado meta se consideran dos tipos de fuentes de información: a) fuentes primarias, formada por el análisis sectorial por medio de talleres de consulta con la población; b) fuentes secundarias, constituida por indicadores establecidos en diagnósticos departamentales y municipales por instituciones gubernamentales: informe de desarrollo humano y encuesta de hogares para propósitos múltiples.

El diseño del proyecto social se inicia con la visita al lugar donde se ejecutará el proyecto. Para ello es importante el análisis profundo de todas las etapas del proyecto: diagnóstico, la definición de la fuente de los fondos, ejecución, evaluación y monitoreo, y la sostenibilidad del mismo. En todos estos aspectos es vital la participación de la población, de forma tal que todos los miembros y sectores se identifique con el programa o proyecto.

La socialización del proyecto incluye el planteamiento a los líderes de la comunidad de la propuesta que está trabajando la institución. Dicha propuesta es presentada a la agencia de cooperación y si ésta es aprobada por el cooperante se efectúa una segunda reunión para informar que se ejecutará el proyecto y se inician las labores de promoción en toda la comunidad. El objetivo de la socialización es lograr un



sentido de participación consciente, de apropiamiento y corresponsabilidad de parte de la comunidad.

Para la institución, la gestión de fondos ha sido un factor trascendental para mantener la sostenibilidad financiera durante los últimos años, esto se debe a dos factores importantes: estudio y selección de proyectos de gran impacto para las familias y la definición de una estrategia de sostenibilidad financiera de mediano y largo plazo. En este sentido, el Gerente General de esta institución afirma que las entidades sin fines de lucro tienen que ser más competitivas, es decir, tener más capacidad de propuesta y de negociación, prestando atención a la disponibilidad para las contrapartidas institucionales. Una de las estrategias que ha brindado excelentes resultados es la diversificación de la cooperación con el propósito de asegurar la continuidad de las donaciones.

Hoy en día, para la aprobación de financiamiento de un proyecto, las agencias de cooperación evalúan la transparencia y responsabilidad en el uso de los fondos y el cumplimiento de informes financieros en términos de consistencia y puntualidad.

En la etapa de seguimiento y evaluación es elemental el cumplimiento de las metas evaluados en términos de tiempo y recursos invertidos, lo cual permite avanzar en la ejecución y tomar medidas correctivas de corto plazo, por lo que el monitoreo constante es clave.

El personal técnico es evaluado por metas según el proyecto en ejecución que sea su responsabilidad, por lo que el monitoreo se convierte en una herramienta que por un lado contribuye a evaluar el aporte de cada empleado en el proyecto, y por otro sirve para comparar los recursos presupuestados con los utilizados en relación al avance del proyecto.

La evaluación y monitoreo se aplica en todos los procesos administrativos y en todas las etapas de desarrollo de los proyectos. Este aspecto ha contribuido a que todos

los procesos sean eficientes y que los recursos asignados a cada proceso sean usados de manera racional.

Los procesos administrativos se monitorean mensualmente y se revisa cada meta establecida. Los procesos técnicos se subdividen en periodos mensuales en términos de tiempo y financiero para efectos de análisis de cada indicador que se pretende mejorar en la comunidad. Esto permite que el proceso de medición del nivel de apropiamiento se haga sobre la base de resultados claros y concretos para cada indicador establecido.

### **Fundación Segundo Montes**

La fundación tiene un diagnóstico de necesidades de la zona de todo el departamento de Morazán. Cuando un cooperante está interesado en aportar para la ejecución de un proyecto, ya sea por notificación a la institución o mediante publicación en el sitio web del cooperante, se llevan a cabo actividades de actualización de la información de la comunidad que será beneficiada, con el propósito preparar la propuesta a la agencia de cooperación. El proyecto es presentado a la comunidad beneficiaria una vez la agencia de cooperación ha aceptado ofrecer el financiamiento para la propuesta efectuada.

El diseño de los proyectos se realiza siguiendo el formato y los lineamientos proporcionados por la agencia de cooperación. Sin embargo, en algunos casos se incluyen aspectos propios de la institución con el objeto de hacer énfasis en los ejes principales de acción o planes estratégicos de ésta.

La gestión de recursos financieros para el proyecto con la agencia de cooperación se efectúa mediante comunicación vía correo electrónico, por teléfono o cualquier otra forma que permita mantener el contacto y el seguimiento de la propuesta presentada. En este sentido es importante que se fomenten las relaciones sólidas con las agencias de cooperación.

Durante todo el ciclo de vida del proyecto se monitorea el avance en cada etapa. Además se da seguimiento y se evalúa el impacto de cada proyecto de forma individual en la comunidad.

## **PADECOMSM**

La fundación tiene un conocimiento de la información sectorial de todo el territorio de Morazán y San Miguel, como resultado de la relación estrecha con la población. Para la elaboración de una propuesta se lleva a cabo el levantamiento de información actualizada haciendo uso de instrumentos de recolección de información como: grupos focales, encuestas y aplicación de análisis FODA en la comunidad, con el fin de asegurarse que el proyecto cubrirá una necesidad principal de ésta.

Para el diseño de proyectos sociales se observan las demandas de la población a nivel externo y se actúa a nivel local. Esto permite un análisis más profundo de las necesidades vitales de la comunidad, y permite pronosticar la magnitud en términos de tiempo, número de participantes, nivel de alcance e impacto, y la cantidad de recursos financieros para el proyecto.

En la etapa de socialización del proyecto, el primer contacto con la población sucede en el momento del levantamiento de la información, posteriormente cuando el proyecto está diseñado se presenta a los líderes comunitarios y se mantienen informados sobre los avances en el tema de financiamiento para éste. El proyecto aprobado se le da promoción en toda la comunidad beneficiaria.

La gestión de recursos se inicia mediante invitación del cooperante, por aplicación a propuestas publicadas de éstos en sus páginas virtuales, y búsqueda de fondos directamente, ya sea de forma individual o en coordinación con otras organizaciones. La gestión se facilita mediante el establecimiento de relaciones institucionales sólidas con agencias de cooperación internacionales y locales, e instituciones públicas y privadas.

En la evaluación de seguimiento del proyecto se considera importante el monitoreo de los avances en la ejecución, de tal manera que vayan en función a lo presupuestado en términos de tiempo y recursos.

---

Pregunta No. 5: ¿De qué manera la planeación estratégica es una herramienta importante que contribuye en la sostenibilidad financiera de su institución?

Objetivo: Conocer la importancia de la planeación estratégica en la sostenibilidad financiera

---

### **Fundación ADEL Morazán**

Según lo expresado por el Gerente General, la planificación estratégica es una de las bases fundamentales de su gestión, ya que esta herramienta permite la programación de actividades para el largo plazo. Es importante la vinculación del recurso humano con la misión, visión, valores y estrategias institucionales. La planificación es el resultado del análisis del entorno institucional, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; y el análisis de recursos de la institución. Tiene alta importancia la revisión periódica de la misión y objetivos; la formulación e implementación de estrategias; y la evaluación de resultados.

Dentro del proceso de planificación estratégica la institución examina la capacidad y la participación en todo lo relacionado a procesos de planificación interna y externa, y la promoción del potencial del territorio en los siguientes aspectos: diagnóstico del potencial territorial; planes o estrategias de desarrollo territorial; planes estratégicos y operativos; planificación semanal, mensual y trimestral; metodología de elaboración de los planes; y la participación en la planificación municipal, micro-regional, departamental y nacional.

### **Fundación Segundo Montes**

Según el Presidente de la Junta Directiva, el plan estratégico representa la guía de acción en las actividades de todos los niveles de la institución. En este sentido la

institución planifica los recursos que se utilizarán en proyectos y en gastos administrativos para cinco años, pero se hacen revisiones periódicas con el objetivo de identificar si existen desviaciones de los resultados obtenidos en comparación con lo planificado. Se evalúa el personal administrativo y técnico.

## **PADECOMSM**

Para el Director Ejecutivo de la institución, la planeación estratégica permite organizar a la gente y los recursos; es decir, tener una idea clara de qué es lo que necesita organizar. Con un plan se dirige con confianza, de esta forma el administrador y colaboradores tienen grandes probabilidades de lograr las metas establecidas y de conocer el momento oportuno cuando se desviando de lo planificado.

El plan estratégico institucional se ha construido sobre la base del análisis del entorno institucional, en donde se incluye la misión y valores, los recursos con los que cuenta la institución y la forma en que se obtendrán éstos a lo largo del tiempo.

---

Pregunta No. 6:¿Qué aspectos considera que han contribuido en la sostenibilidad financiera de su institución?

Objetivo: Conocer los aspectos que contribuyen en la sostenibilidad financiera.

---

## **Fundación ADEL Morazán**

La institución cuenta con personal técnico calificado, que en la mayoría de los casos ha sido formado en la institución; instalaciones y equipos propios; personal directivo y gerencial con alta experiencia; y una fuente de ingresos sostenible. Estos aspectos han contribuido a mejorar la situación de la fundación y por ende a mantener el enfoque de desarrollo sostenible financiero en el tiempo.

El recurso humano es una pieza fundamental en el funcionamiento de la institución, por ello se hacen enormes esfuerzos por invertir en el desarrollo de capacidades en

el personal joven y la inclusión de mujeres en el grupo de trabajo. En este aspecto, el aporte de la Gerencia contribuye en el fomento de un enfoque de trabajo basado en la búsqueda constante y planificada de la sostenibilidad financiera, siendo una de sus virtudes principales, el conocimiento que tiene del funcionamiento de la institución.

El personal técnico y administrativo posee suficiente claridad de la forma de cómo mantener la sostenibilidad financiera a nivel institucional, y además existe un alto grado de identificación y compromiso con el trabajo que desempeñan y con la institución. Esto contribuye a que el desarrollo y aplicación de estrategias de mediano y corto plazo brinden resultados satisfactorios.

### **Fundación Segundo Montes**

Según el Presidente de la fundación, la disponibilidad de recursos financieros y humanos es fundamental para todo el ciclo de vida del proyecto. La formación del personal contribuye a la generación de experiencia en el trabajo. En este sentido, el personal tiene la oportunidad de formarse capacidades en diversas áreas relacionadas con los ejes principales de acción de la entidad: desarrollo de la agricultura organizada; medio ambiente; equidad de género; incidencia y participación ciudadana; y gestión de proyectos, tanto dentro como fuera del país. El uso racional de los recursos disponibles en la institución permite incrementar el nivel de competitividad, y por ende en la sostenibilidad financiera de ésta.

### **PADECOMSM**

La búsqueda de la sostenibilidad financiera en el tiempo constituye el afán principal de la institución. Existen varios factores que contribuyen y que son determinantes para que este objetivo se cumpla: el personal capacitado como resultado de la voluntad política institucional para la formación, capacitación y crecimiento profesional; instalaciones adecuadas; la visión y las buenas acciones de los tomadores de decisiones en la institución; la identidad y arraigo local fuerte; y la visión conjunta de todos los sectores de las comunidades.

---

Pregunta No. 7: ¿Qué estrategias considera que le han permitido a la institución ser sostenible financieramente desde su fundación hasta la fecha?

Objetivo: Conocer las estrategias implementadas por la institución para generar sostenibilidad financiera.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

Las estrategias que le han permitido mantener la sostenibilidad financiera a lo largo de los últimos años son: a) la aplicación de mecanismos y formas eficientes de generar los propios ingresos; b) una estrategia de gestión fuerte con capacidad de propuesta y de negociación, y desarrollo de una buena relación con la cooperación; c) manejo transparente y control de los recursos; d) respuesta a las demandas de la población; e) claridad en los objetivos institucionales en todos los niveles; y f) las alianzas con las entidades públicas y privadas. Este modelo de gestión está siendo bien evaluado y ha generado mucha confianza en los organismos locales e internacionales, prueba de ello es que ya se ha aperturado ADEL La Unión.

### **Fundación Segundo Montes**

Hasta la fecha, la estrategia que ha permitido la sostenibilidad financiera de la fundación es la cercanía a la gente más pobre de la zona norte de Morazán mediante la ejecución de proyectos de forma transparente y responsable, los cuales han mejorado las condiciones de vida de las familias, con énfasis en el apoyo técnico en las iniciativas emprendedoras individuales. Esta situación ha permitido recibir mucho apoyo económico de los cooperantes, lo cual ha sido una de las fuentes principales de ingresos.

### **PADECOMSM**

La principal estrategia que ha permitido mantener la sostenibilidad financiera institucional es la generación de recursos financieros internamente mediante la creación PADECOMSM Crédito, una entidad que ofrece servicios financieros, cuyas ganancias son invertidas en el fortalecimiento de la fundación.

Sin embargo existen otros factores que contribuyen a que la entidad sea sostenible, entre ellas: la transparencia y responsabilidad institucional; ejecución de proyectos innovadores; y la diversificación de ingresos institucionales por medio de una adecuada gestión y administración de fondos.

---

Pregunta No. 8: En los últimos cinco años, ¿cuáles son los proyectos que han permitido la sostenibilidad financiera institucional?

Objetivo: Determinar los proyectos implementados que han generado sostenibilidad financiera.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

Los proyectos ejecutados por la institución y que contribuyen en la sostenibilidad financiera son: la creación de la Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC, la cual permite generar ingresos para financiar diversos proyectos; apoyo al desarrollo de capacidades técnicas de los micros y pequeños empresarios; y apoyo de iniciativas de emprendedurismo individual.

### **Fundación Segundo Montes**

Todos los proyectos ejecutados por la fundación han brindado beneficios palpables en la población de Morazán, sin embargo los más importantes son: fortalecimiento de unidades productivas con la finalidad de generar ingresos económicos que contribuyan a los gastos institucionales (unidad de transporte, hotel y el mariposario); fincas integrales con enfoque equitativo y de seguridad alimentaria; agricultura orgánica; asistencia técnica y apoyo a agricultores; y alfabetización de mujeres.

### **PADECOMSM**

El Director Ejecutivo expresa que los proyectos ejecutados por la institución que han contribuido en la sostenibilidad institucional son: proyectos de apoyo a la educación y



a la salud de la población; y proyectos de organización comunitaria en el territorio de acción.

---

Pregunta No. 9: ¿Qué tipo de proyectos planifica ejecutar su institución para mantener la sostenibilidad financiera en los próximos cinco años?

Objetivo: Obtener información sobre los proyectos y estrategias a ejecutar en los próximos cinco años.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

El abastecimiento de agua, reactivación del foro agropecuario, y continuar con el apoyotécnico a la micro y pequeña empresa, constituyen las principales iniciativas en las que se encuentra trabajando, con el propósito de contribuir al desarrollo del departamento de Morazán.

### **Fundación Segundo Montes**

Para los próximos años, la fundación tiene planeado enfocar sus esfuerzos en la ejecución de proyectos de desarrollo de mercados locales, con el objetivo de dinamizar el comercio en la zona norte con énfasis en la organización y producción; y proyectos de fomento a la microeconomía familiar y del ahorro, poniendo en práctica la experiencia del Grameen Bank (conocido como Banco de los Pobres).

### **PADECOMSM**

La institución tiene planeado ejecutar en los próximos años proyectos enfocados en el emprendedurismo empresarial en jóvenes y mujeres, por el hecho que la institución ya ha invertido bastante en la población adulta y en hombres, logrando de esta forma el fortalecimiento de todos los sectores de las comunidades.

---

Pregunta No. 10: ¿En su institución se aplica una metodología de gestión de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad financiera?

Objetivo: Determinar si la institución utiliza una metodología de gestión de indicadores para evaluar la sostenibilidad financiera.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

Para evaluar la sostenibilidad financiera la institución cuenta con lineamientos de monitoreo y evaluación construidos en base a su experiencia y están agrupados en seis áreas: a) funcionamiento de la estructura organizativa; b) sistema de planificación; c) administración y la gerencia; d) capacitación y asistencia técnica; e) ejecución de programas y proyectos; f) incidencia y articulación.

Los lineamientos de evaluación involucran todos los niveles de la institución, En este sentido, lo que garantiza el cumplimiento de todas las áreas mencionadas es la gobernabilidad, es decir, un liderazgo comprometido con su trabajo y con la institución; cumplimiento de estatutos, normas y reglamentos; fortalecimiento de equipo administrativo; concertación y armonía; y todos aquellos aspectos que contribuyen a la armonía y articulación de toda institución.

El Gerente General de la institución afirma que uno de los aspectos en el cual se están haciendo esfuerzos por incorporar en la gestión de la institución es la elaboración de un protocolo de seguimiento de proyectos que permita la sistematización de la experiencia, de tal forma que éste sea un documento de referencia para la ejecución de otros proyectos similares o medio de consulta para las investigaciones sociales.

### **Fundación Segundo Montes**

La institución busca constantemente la sostenibilidad financiera por medio del uso racional de todos los recursos, lo cual implica el establecimiento de relaciones sólidas con las agencias cooperantes que permita la gestión efectiva de los recursos financieros. Las relaciones interpersonales de los miembros de la institución están dadas por un ambiente de amistad y camaradería, lo que contribuye a la motivación y

fomento de trabajo en equipo, pero sobretodo, el compromiso con el trabajo y con la institución.

Durante todas las fases del ciclo de vida de un proyecto, la entidad procura la eficiencia de todos los recursos. La sistematización de experiencias sobre los proyectos ejecutados es una de las deficiencias que se tiene por el momento, ya que solamente alrededor del 40% de éstos están sistematizados. Se elaboran manuales de seguimiento para todos los proyectos, lo que facilita la evaluación de los mismos.

Como institución, la evaluación y monitoreo se hace en todos los niveles del ciclo del proyectos, en las fases del plan estratégico y en los procesos administrativos. El nivel de apropiamiento de la población es una debilidad de la institución, ya que por el momento no se tiene definida una estrategia, sin embargo se está trabajando en mejorar este aspecto. Para el financiamiento de los proyectos se involucra a la población en el tema de las contrapartidas con el propósito que lograr identificación y mejorar el nivel de apropiamiento.

## **PADECOMSM**

La institución no cuenta con una estrategia metodológica institucional terminada para la evaluación de la gestión, por lo que esta actividad de efectúa siguiendo los lineamientos de los planes estratégicos, según el área o proceso sometido a evaluación. La entidad no tiene protocolos de seguimiento de proyectos elaborados, por lo que la institución aplica el carácter y enfoque propio para la ejecución de proyectos.

En el tema de evaluación de la sostenibilidad financiera institucional, el nivel de apropiamiento de las comunidades beneficiarias es un indicador fundamental, pues permite la medición del impacto de los proyectos ejecutados. En este sentido, el aporte de la comunidad (contrapartida) es una medida que contribuye al mejoramiento del grado de identificación de las familias. La institución también

proporciona contrapartidas y son definidas después de un análisis del impacto en las comunidades, apegándose a los ejes principales institucionales.

---

Pregunta No. 11: ¿Qué aspectos cree que son importantes para efectuar el análisis de la rentabilidad social de un proyecto?

Objetivo: Obtener información sobre los aspectos relacionada con el análisis de rentabilidad de un proyecto social.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

La institución no aplica el análisis de la rentabilidad social de proyectos como lo establecen los teóricos o los lineamientos indicados por algunos organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional o el Banco Mundial, sin embargo se ha tenido asesoramiento sobre el tema.

La medición del impacto en las comunidades se hace de manera práctica, por medio del nivel de aceptación de parte del consumidor hacia el producto o servicio generado por un proyecto productivo desarrollado por el emprendedor o por las comunidades, cuyo efecto final se ve reflejado en el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias.

### **Fundación Segundo Montes**

En las unidades productivas se aplica el análisis de la rentabilidad. Las ganancias obtenidas son utilizadas para cubrir gastos de funcionamiento y para financiar actividades y proyectos promovidos por la misma institución, por lo que se cumple con la finalidad principal por la que se constituyó la fundación.

### **PADECOMSM**

La institución no efectúa análisis de rentabilidad para los proyectos desarrollados. El único análisis que se asemeja a este aspecto es el informe final del proyecto

ejecutado, el cual refleja información sobre indicadores de impacto en la comunidad después de que la iniciativa ha sido implementada.

---

Pregunta No. 12: ¿Qué criterios considera relevantes en la determinación del factor beneficio/costo de un proyecto social?

Objetivo: Conseguir información sobre los criterios relevantes en el análisis del factor beneficio/costo de un proyecto social.

---

### **Fundación ADEL Morazán**

Antes de tomar la decisión de ofrecer el apoyo y acompañamiento técnico a un emprendimiento se efectúa el análisis beneficio/costo con el objetivo de determinar el beneficio que tendrá para el emprendedor en particular y para su comunidad. Un proyecto productivo puede aparentar tener un beneficio, pero al determinar el número de unidades monetarias se obtendrán por cada unidad invertida el resultado es muy pobre o no cubre todo el esfuerzo que implicará ejecutarlo, por lo que se decide mejorar las estrategias o declinar su ejecución.

### **Fundación Segundo Montes**

A pesar que la fundación ejecuta pocos proyectos que generan beneficio económico, se incluye en análisis beneficio/costo. De esta forma se mide la retribución del esfuerzo que hacen las comunidades durante el proyecto.

Las agencias cooperantes le prestan mucha atención al beneficio que se les brinda a las comunidades con el proyecto que han financiado, en los casos que es practicable, el beneficio por familia, incluso por individuo. La importancia en este punto radica en que el impacto de un proyecto es medido por el cambio en las condiciones de vida del beneficiario después de haber ejecutado un proyecto.

### **PADECOMSM**

En materia de análisis del beneficio/costo, cada proyecto es considerado de forma individual a fin de conocer si habrá algún beneficio en relación a los recursos que serán invertidos.

### 3.- Tabulación, Análisis e Interpretación de Encuesta

La encuesta aplicada contiene once interrogantes de forma abierta. Los resultados obtenidos se analizan a continuación:

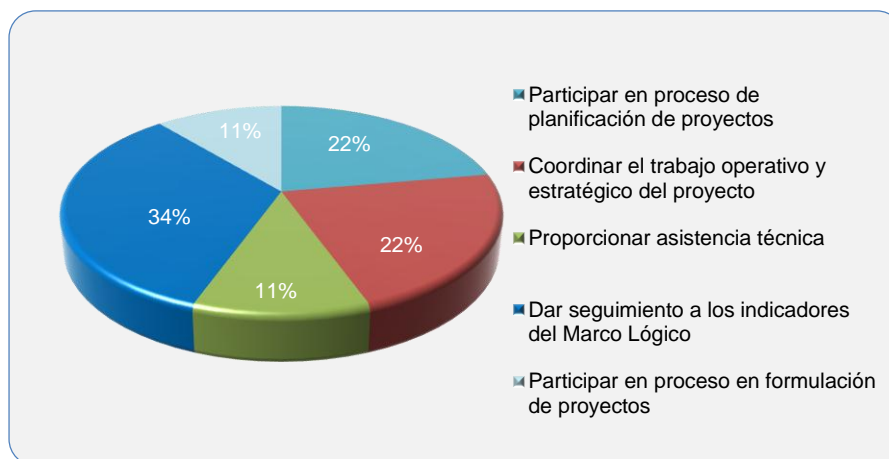
Pregunta No. 1: ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene desempeñando su cargo y cuáles las principales funciones que desempeña?

Objetivo: Destacar la experiencia y principales funciones del cuestionado.

Los resultados de la interrogante se presentan en la siguiente tabla:

Funciones Principales	Total	Porcentaje
Participar en proceso de elaboración de planificación de proyectos	2	22%
Coordinar el trabajo operativo y estratégico del proyecto	2	22%
Proporcionar asistencia técnica	1	11%
Dar seguimiento a los indicadores del Marco Lógico	3	34%
Participar en proceso en formulación de proyectos	1	11%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 34% de los encuestados considera que su función principal es dar seguimiento a los indicadores de la herramienta de trabajo llamada Marco Lógico; el 22% opina que su función principal es coordinar el trabajo operativo y estratégico del proyecto y participar en el proceso de planificación del mismo. El resto considera que es participar en el proceso de formulación de proyectos y brindar asistencia técnica. En cuanto al nivel de experiencia, el 45% opina que tiene entre cuatro y seis años desempeñando sus respectivos cargos.

**Interpretación.** La metodología de trabajo utilizada en el desarrollo de un proyecto social es el Marco Lógico, por tal razón la mayoría de los coordinadores de proyecto encuestados indican que el seguimiento a los indicadores de ésta, es la actividad que más importancia tiene dentro de sus funciones.

El planteamiento anterior significa que estas personas son las responsables de la dirección y seguimiento del proyecto. El nivel de experiencia de la mayoría de ellos es un aspecto que es válido resaltar, ya que es un factor que contribuye a la eficiencia de todo el proceso técnico.

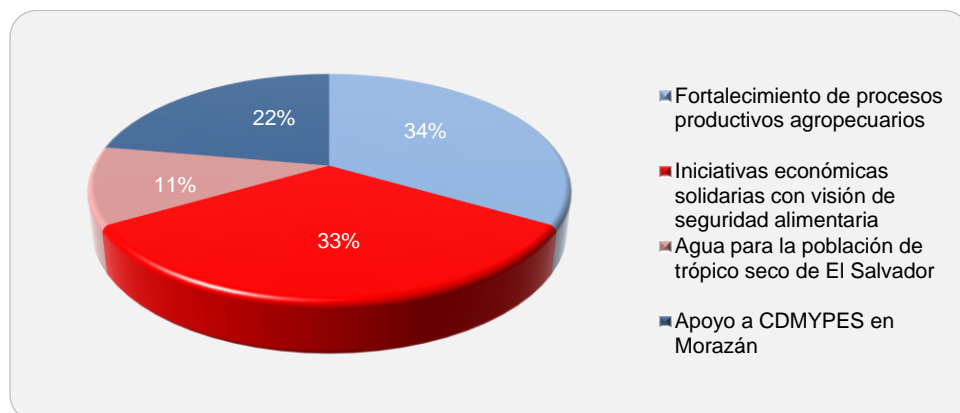
Pregunta No. 2: ¿Qué proyectos coordina actualmente en su institución?

Objetivo: Determinar el tipo de proyecto que se coordina.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Proyectos en Coordinación	Total	Porcentaje
Fortalecimiento de procesos productivos agropecuarios	3	34%
Iniciativas económicas solidarias con visión de seguridad alimentaria	3	33%
Agua para la población de trópico seco de El Salvador	1	11%
Apoyo a CDMYPES en Morazán	2	22%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 34% de los encuestados trabaja en fortalecimiento de procesos productivos agropecuarios; el 33% opina que su principal función trabajar en las iniciativas económicas solidarias con visión de seguridad alimentaria; mientras que el 22% se encuentra trabajando en proyectos de apoyo a los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPES).

**Interpretación.** Los resultados anteriores muestran que las entidades analizadas le están apostando al fortalecimiento y apoyo de iniciativas productivas con énfasis en la visión de seguridad alimentaria, así como el apoyo a iniciativas de emprendimiento de micro y pequeños empresarios. El personal técnico es el principal motor de impulso de los ejes estratégicos de las instituciones en estudio, este aspecto queda demostrado por el hecho que sus funciones principales están estrechamente relacionadas con las áreas de acción de su institución.

---

Pregunta No. 3: ¿Qué mecanismos utiliza para la identificación de las necesidades de la zona geográfica en la que trabaja?

Objetivo: Conocer los mecanismos de identificación de necesidades de las comunidades beneficiadas de los proyectos.

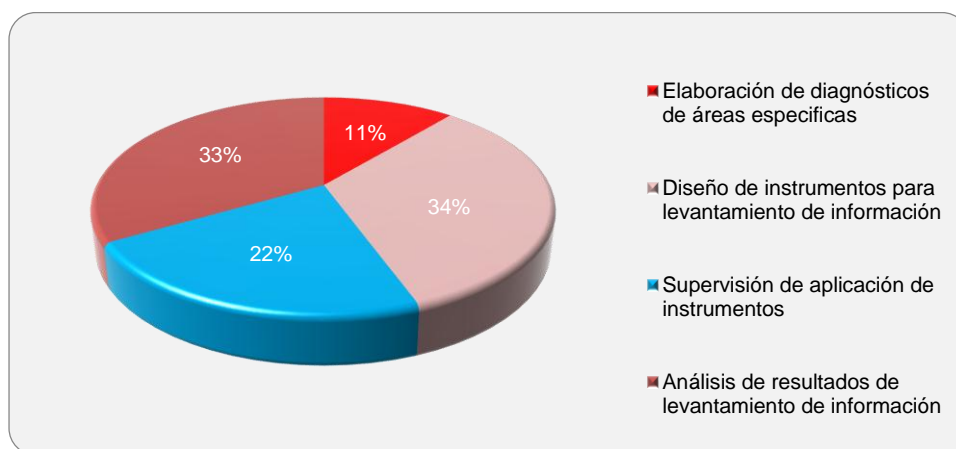
---

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:



Mecanismos de Identificación de Necesidades	Total	Porcentaje
Elaboración de diagnósticos de áreas específicas	1	11%
Diseño de instrumentos para levantamiento de información	3	33%
Supervisión de aplicación de instrumentos	2	22%
Análisis de resultados de levantamiento de información	3	34%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 34% opina que durante la identificación de necesidades de las comunidades participa en el diseño de instrumentos para levantamiento de información; el 33% expresa que su aporte está enfocado al análisis de resultados; y el 22% opina que supervisa la aplicación de dichos instrumentos.

**Interpretación.** La actualización de datos e información en la comunidad requiere de la aplicación de instrumentos tales como encuestas, conversaciones informales o visitas casa a casa para efectuar observatorios.

Los resultados de la encuesta indican que los coordinadores de proyectos son los responsables del diseño, supervisión de su aplicación y el análisis de la información obtenida, a fin de establecer indicadores, lo que se le conoce técnicamente establecimiento de la línea base de entrada.

---

Pregunta No. 4: ¿Qué aspectos o criterios considera importantes en el diseño de un proyecto social?

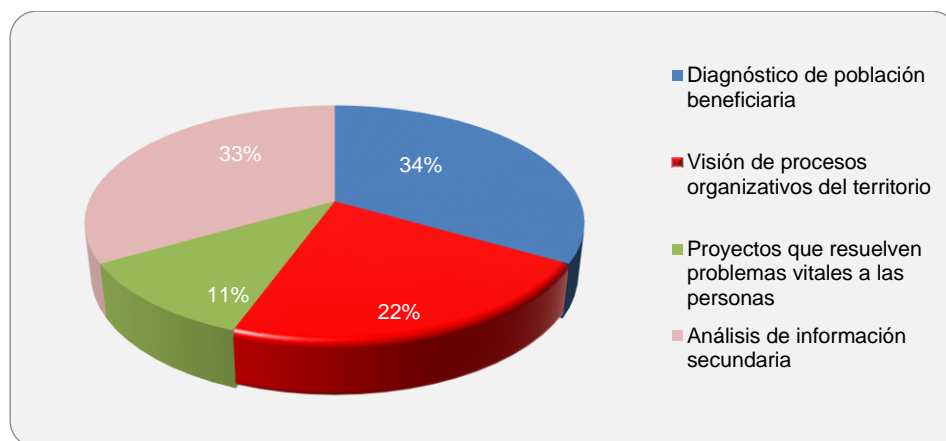
Objetivo: Conocer los aspectos elementales del diseño de un proyecto.

---

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Aspectos de Diseño de Proyectos	Total	Porcentaje
Diagnóstico de población beneficiaria	3	34%
Visión de procesos organizativos del territorio	2	22%
Proyectos que resuelven problemas vitales a las personas	1	11%
Análisis de información secundaria	3	33%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 34% opina que el diagnóstico de población beneficiaria es importante para el diseño de un proyecto social; el 33% expresa que el análisis de información secundaria; el 22% expresa que es importante la visión de los procesos organizativos del territorio. El resto opina que los proyectos deben resolver problemas vitales de las personas.

**Interpretación.** Los resultados muestran que la fuente de información principal para el diseño de un proyecto son los resultados del diagnóstico inicial efectuado a la comunidad. Por tal razón, es importante la actualización de datos e información de la

comunidad para la propuesta del proyecto. En el diseño de un proyecto es importante considerar los indicadores económicos y sociales elaborados y publicados por entidades gubernamentales sobre la comunidad en estudio (información secundaria). La comparación entre ambas informaciones es de mucha utilidad, pues de esa manera el proyecto que se diseña brindará mejor impacto en las familias.

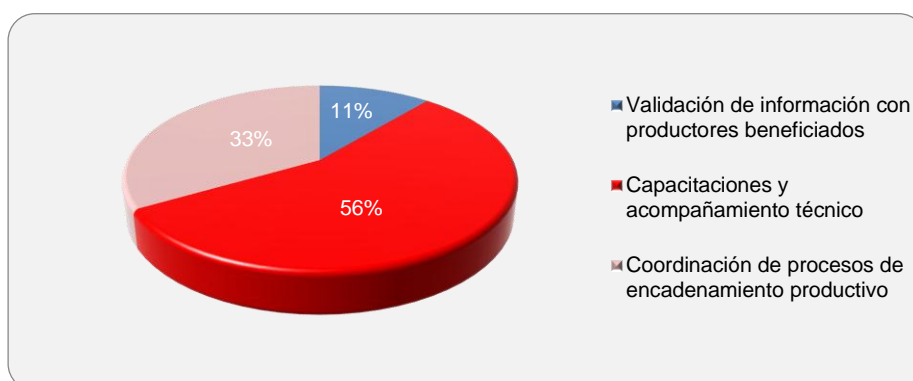
Pregunta No. 5: ¿Qué procesos realiza para llevar a cabo la socialización de un proyecto social?

Objetivo: Conocer los procesos ejecutados en la socialización de un proyecto

Las respuestas a la interrogante se resumen en la tabla siguiente:

Procesos para la Socialización de Proyectos	Total	Porcentaje
Validación de información con productores beneficiados	1	12%
Capacitaciones y acompañamiento técnico	5	55%
Coordinación de procesos de encadenamiento productivo	3	33%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 56% de los encuestados indica que durante la socialización coordina y ofrece capacitaciones y acompañamiento técnico; el 33% coordina procesos de encadenamiento productivo; y el 12% se encarga de validar la información con productores beneficiados.

**Interpretación.** La socialización es un proceso mediante el cual se comunica a la comunidad beneficiaria de la aprobación del financiamiento de un proyecto propuesto a la agencia cooperante, es decir, informar que el proyecto se ejecutará. Incluye además actividades que fomenten el apropiamiento e involucramiento de todos los sectores de la comunidad con el proyecto.

---

Pregunta No. 6: ¿En su institución se aplica una metodología de evaluación de la sostenibilidad financiera?

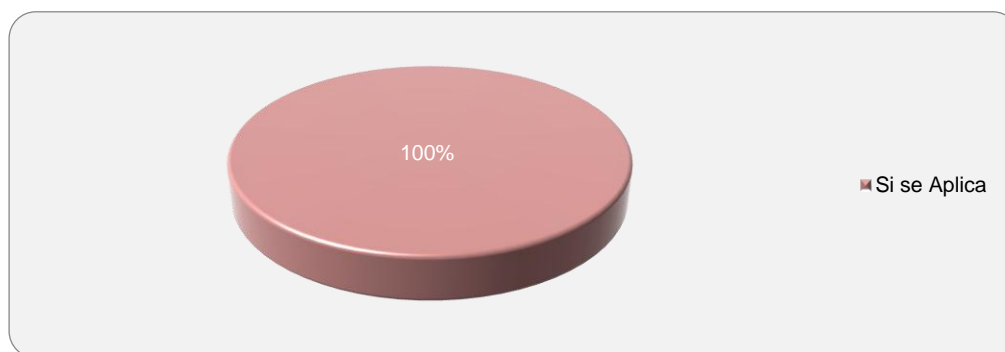
Objetivo: Determinar si la institución aplica una metodología de evaluación de la sostenibilidad financiera.

---

Las respuestas a la inquietud se presentan en la tabla siguiente:

Aplicación de Metodología de Indicadores	Total	Porcentaje
Si se Aplica	9	100%

Gráficamente:



**Análisis.** Todos los coordinadores de proyectos cuestionados opinan que se aplica una metodología para evaluar la sostenibilidad financiera institucional.

**Interpretación.** Los resultados expresan que las instituciones en estudio aplican una metodología que les permite evaluar la sostenibilidad financiera institucional. Con esta metodología se evalúan los procesos administrativos y técnicos por medio de indicadores establecidos en el plan estratégico institucional y en el documento del proyecto en particular.

Este tipo de análisis ha permitido a estas instituciones mantener el prestigio, el reconocimiento y el éxito en sus acciones, cuyos resultados son evidentes en los cambios en la condición de vida de muchas familias; el trabajo organizado de varias comunidades; el emprendimiento de nuevas iniciativas; y el crecimiento de micro y pequeños empresarios de Morazán y San Miguel.

Sin embargo, es importante resaltar que las tres instituciones en análisis no cuentan con una metodología basada en indicadores exclusivamente para la evaluación de la sostenibilidad financiera a lo largo del tiempo.

La importancia de contar con una herramienta de evaluación de la sostenibilidad financiera radica en que cada día las entidades sin fines de lucro se les requiere ser más competitivas en términos de capacidad de propuesta y de cumplimiento con las agencias de cooperación tanto locales como internacionales, y en la gestión eficiente de las fuentes internas de ingresos.

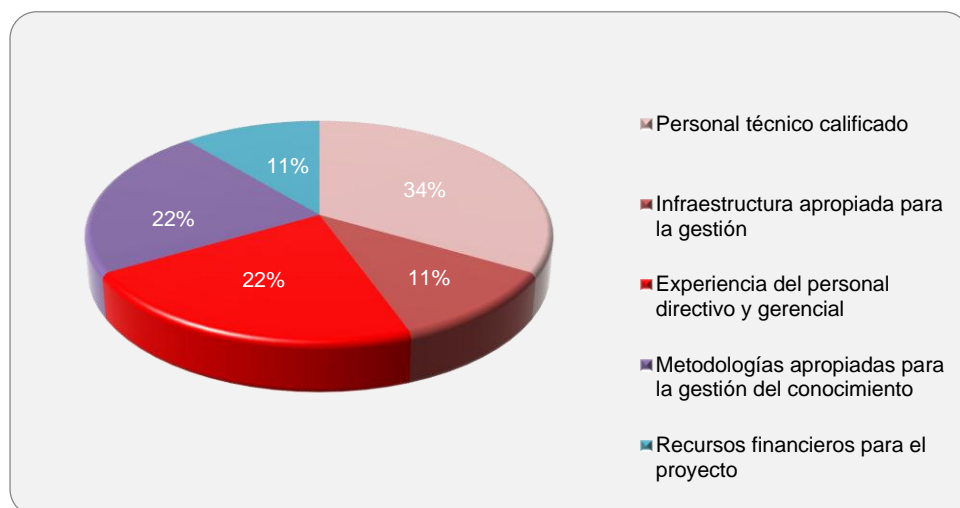
Pregunta No. 7: Para mantener la sostenibilidad financiera de su institución, ¿Qué aspectos se incluyen en el desarrollo de un proyecto?

Objetivo: Determinar los aspectos relevantes del desarrollo de un proyecto.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Aspectos Importantes de la Sostenibilidad Financiera	Total	Porcentaje
Personal técnico calificado	1	12%
Infraestructura apropiada para la gestión	1	12%
Experiencia del personal directivo y gerencial	1	12%
Metodologías apropiadas para la gestión del conocimiento	1	13%
Recursos financieros sostenibles para el proyecto	1	13%
Todos los aspectos planteados	3	38%
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 34% de los coordinadores opina la sostenibilidad institucional es importante en el desarrollo de un proyecto en particular se deben considerar el personal técnico calificado; y el 22% expresa que es importante contar con personal directivo y gerencial con experiencia y el uso de metodologías apropiadas para la gestión del conocimiento.

**Interpretación.** El desarrollo de un proyecto requiere la combinación adecuada de recursos humanos, materiales y financieros. Tres de los cinco aspectos considerados están dirigidos al recurso humano, por el hecho que -al igual que en una entidad privada- será éste el responsable de la ejecución de la iniciativa y del contacto directo con las comunidades.

Una institución con personal técnico y administrativo capacitado y con experiencia, comprometido con su trabajo y con los valores, objetivos y metas institucionales, tiene mayores posibilidades de ser competitiva. Se encuentra también el recurso material (instalaciones y equipo) y el recurso financiero. Los resultados del cuestionario indican que todos los recursos son indispensables para lograr los objetivos institucionales establecidos, pero con énfasis en el recurso humano.

---

Pregunta No. 8: ¿Qué aspectos considera importantes en el análisis de rentabilidad social de un proyecto?

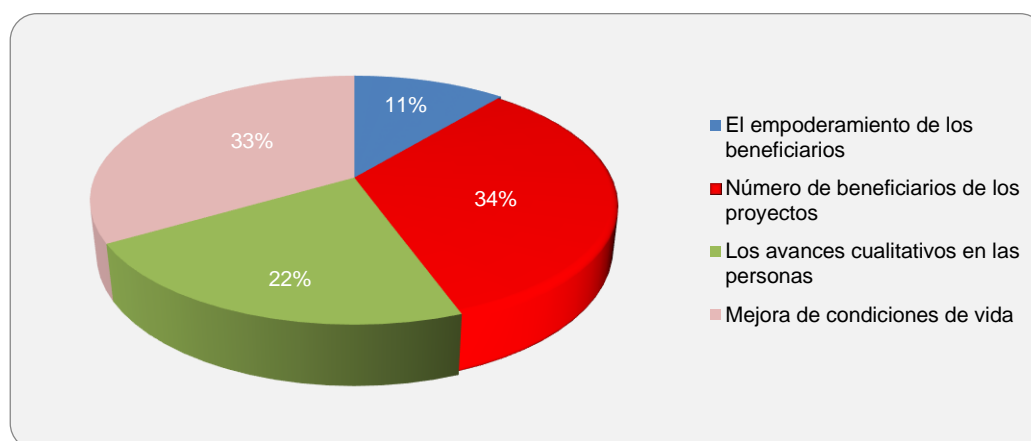
Objetivo: Conocer los aspectos importantes para analizar la rentabilidad social

---

Los resultados se resumen en la tabla que sigue:

Aspectos Importantes de Análisis de Rentabilidad Social	Total	Porcentaje
El empoderamiento de los beneficiarios	1	12%
Número de beneficiarios de los proyectos	3	34%
Los avances cualitativos en las personas	2	22%
Mejora de condiciones de vida del beneficiario	3	33%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 34% de los coordinadores opina que en el análisis de la rentabilidad de un proyecto es importante considerar el número de beneficiarios; el 33% expresa que la mejora en las condiciones de vida de la población beneficiaria; y el 22% opina que es elemental analizar los avances cualitativos en las personas beneficiarias.

**Interpretación.** En todo proyecto que se emprende, sea éste con o sin fines de lucro, es importante analizar su rentabilidad y el impacto que tendrá para las partes involucradas. La evaluación de la rentabilidad de un proyecto social requiere la comparación de los indicadores establecidos en el diagnóstico inicial (línea base de

entrada) con los resultados obtenidos al finalizar el proyecto, con el objetivo de medir el impacto que la ejecución de un proyecto, versus no ejecutarlo.

El análisis de la rentabilidad social va más allá del análisis cuantitativo, incluye la determinación del beneficio de forma individual o grupal medido en términos cualitativos, por medio del establecimiento de escenarios de las comunidades, antes y después de la ejecución del proyecto, con o sin el proyecto. El objetivo de esta evaluación es maximizar la rentabilidad, incrementando así el potencial de la inversión futura, y lograr el máximo de beneficios para la comunidad en su conjunto.

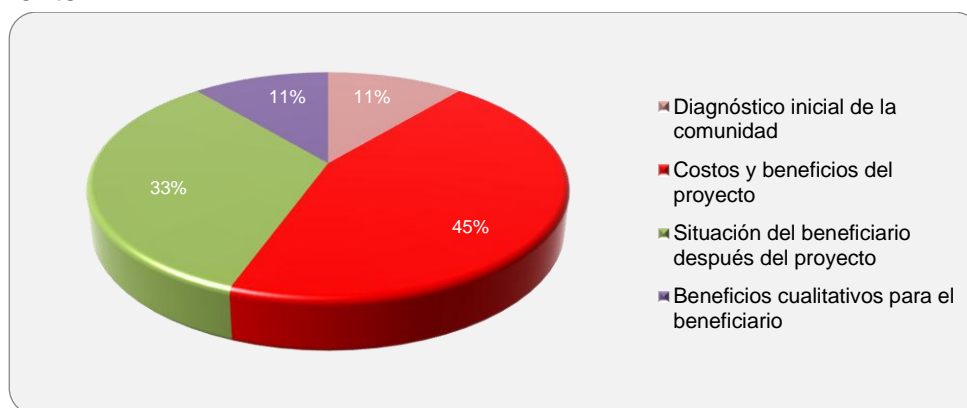
Pregunta No. 9: ¿Qué aspectos cree que son importantes para determinar el factor beneficio/costo de un proyecto social?

Objetivo: Conocer los aspectos importantes en el cálculo de beneficio/costo.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Aspectos Importantes de Factor Beneficio/Costo	Total	Porcentaje
Apropiamiento de alternativas para solucionar problemas	1	11%
Estudio de factibilidad de proyectos productivos	4	44%
Análisis financiero para iniciativas productivas	3	33%
No participa en el análisis	1	12%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:





**Análisis.** El 45% de los coordinadores cuestionados opinan que en la determinación del factor beneficio/costo es importante conocer los costos y beneficios del proyecto; el 33% expresa que es importante evaluar la situación del beneficiario después de la ejecución del proyecto; el resto coincide que es necesario tener información del diagnóstico inicial de la comunidad.

**Interpretación.** Para la identificación de los costos y beneficios del proyecto es necesario definir una situación base o situación sin proyecto; la comparación de lo que sucede con proyecto versus lo que hubiera sucedido sin proyecto.

El beneficio para la comunidad puede ser medido en términos cuantitativos o cualitativos, siendo este último el de mayor utilidad, pues la mayoría de proyectos ejecutados por las instituciones estudiadas tienen un enfoque social, ya que buscan mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios en aspectos como generación de empleo, disminución del nivel de pobreza en hogares, entre otros.

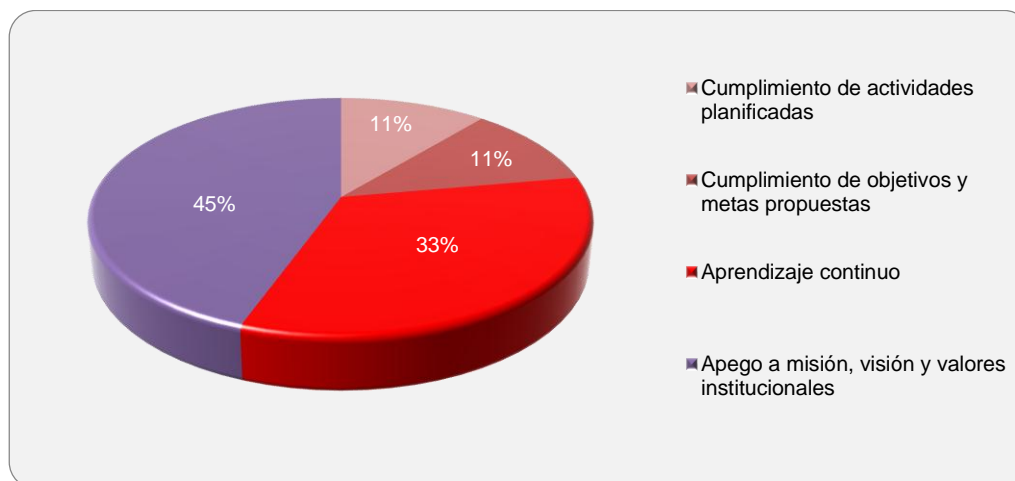
Pregunta No.10: ¿Cuáles son las acciones de su trabajo que le han permitido desempeñar de manera eficiente su trabajo?

Objetivo: Conocer los aspectos sobresalientes en la gestión del cuestionado

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Acciones Importantes	Total	Porcentaje
Cumplimiento de actividades planificadas	1	11%
Cumplimiento de objetivos y metas propuestas	1	11%
Brindar seguimiento al cumplimiento del Marco Lógico	1	12%
Aprendizaje continuo	2	22%
Apego a misión, visión y valores institucionales	4	44%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 45% de los encuestados afirman uno de los aspectos que le han permitido desempeñarse de forma eficiente en su trabajo es el apego a misión, visión y valores institucionales; el 33% manifiesta que es el aprendizaje continuo; y el resto opina que ha sido el cumplimiento con las actividades, objetivos y metas propuestas.

**Interpretación.** El desempeño eficiente del recurso humano en todos los niveles de las instituciones en estudio ha sido un factor clave para mantener la sostenibilidad financiera institucional. Esta situación es resultado de la formación y capacitación constante del personal administrativo y técnico. Los resultados del cuestionario apuntan a que el personal se identifica con la misión, visión y objetivos institucionales en la medida que se sienten comprometidos con su trabajo y con la institución. Ese compromiso es el resultado del apoyo en su formación continua, actualización de conocimientos y crecimiento profesional de cada miembro. El personal es un factor clave para mantener la competitividad y el éxito constante de la institución..

---

Pregunta No. 11: En los últimos 5 años, ¿cuál es su mayor experiencia en los proyectos y programas que usted ha coordinado?

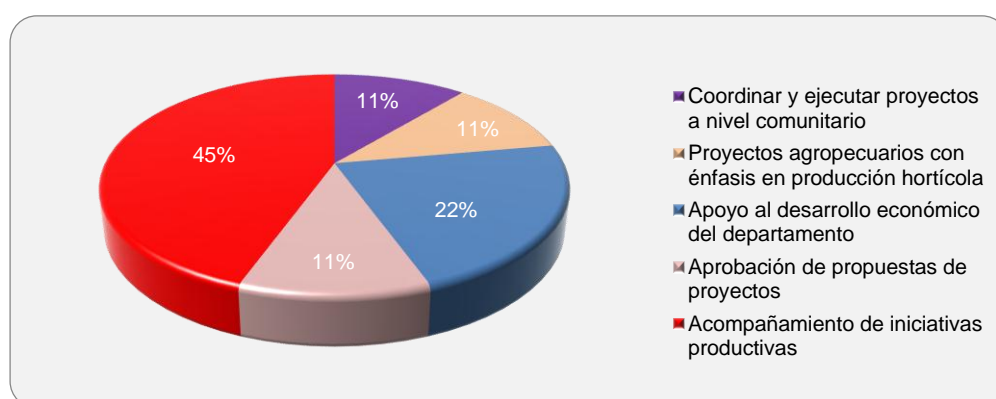
Objetivo: Evaluar el aporte que la coordinación de proyectos sociales ha generado en la formación profesional del cuestionado.

---

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Experiencia de Trabajo	Total	Porcentaje
Coordinar y ejecutar proyectos a nivel comunitario	1	11%
Proyectos agropecuarios con énfasis en producción hortícola	1	11%
Apoyo al desarrollo económico del departamento	2	22%
Aprobación de propuestas de proyectos	1	12%
Acompañamiento de iniciativas productivas	4	44%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Gráficamente:



**Análisis.** El 45% de los coordinadores expresa que su mayor experiencia en su trabajo es el acompañamiento de iniciativas productivas; el 22% considera que es el apoyo al desarrollo económico del departamento; y el resto opina que es la coordinación de proyectos comunitarios y la aprobación de propuestas éstos.

**Interpretación.** La experiencia más valiosa de las personas cuestionadas es brindar ayuda a las personas de las comunidades con las que trabajan, en términos de acompañamiento y/o apoyo técnico a sus iniciativas productivas con el fin que éstas sean sostenibles en el tiempo. Los coordinadores de proyectos son personas con un alto sentido de responsabilidad social y que se identifican con lo que hacen y con las personas con quienes trabajan.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **A.- Conclusiones**

Después de analizar e interpretar los resultados de la entrevista y encuesta sobre la estrategia de sostenibilidad financiera de las organizaciones y fundaciones sin fines de lucro de Morazán se realizan las siguientes conclusiones:

El personal técnico de las instituciones en estudio tiene mucha experiencia y capacidad para la ejecución de procesos técnicos relacionados con el acompañamiento y apoyo técnico a las comunidades beneficiadas con los proyectos desarrollados. El aporte de estas personas es importante en el sentido que constituyen el medio de contacto directo con los miembros de las comunidades, conocen a profundidad las debilidades y fortalezas de éstos, y por ende son los elementos más idóneos para llevar soluciones prácticas a esta población.

El personal administrativo y gerencial de las instituciones por su parte, es el responsable de la planificación estratégica y del apoyo de iniciativas productivas y la búsqueda de gestión y diseño de proyectos que permitan la generación y/o gestión de recursos que contribuyan a la autosostenibilidad financiera.

El éxito de algunas entidades en estudio es producto en gran medida de la constante aplicación de la innovación, en los procesos administrativos y técnicos. Esto ha llevado a que estas organizaciones sean competitivas en su sector en términos de transparencia en el manejo de los recursos, capacidad de propuestas y cumplimiento de compromisos establecidos con las agencias de cooperación locales, nacionales e internacionales.

La planeación estratégica sistemática de mediano y largo plazo es una herramienta que permite llevar a cabo de manera eficiente y planificada el desarrollo, monitoreo y evaluación de los procesos administrativos y técnicos de las instituciones. El

monitoreo o seguimiento de forma periódica de los planes estratégicos, contribuye a que el personal evaluado haga un uso racional y eficiente de los recursos materiales, financieros y el tiempo destinados para cada proceso o acción, siendo lo principal el monitoreo en el cumplimiento de objetivos y metas de cada programa o proyecto.

El diagnóstico institucional constante en algunas de las organizaciones en estudio permite realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades, y la propuesta y ejecución de medidas correctivas para superar las limitaciones de manera oportuna. Además contribuye al mejoramiento y eficiencia de los procesos, así como a cubrir las demandas de la población que constituye la zona geográfica de influencia de cada organización en estudio.

El diagnóstico de las necesidades de la población es un componente dentro del ciclo de un proyecto social que requiere mucho esfuerzo y atención, pues es el punto de partida de la acción que se pretende ejecutar y constituye la base para la elaboración del diseño. Para ello, se tiene que tener conocimiento profundo y certero de lo que se pretende mejorar a fin de obtener los resultados esperados. Los indicadores económicos y sociales de la población analizada publicados en revistas o informes de entidades gubernamentales u organismos internacionales, son información relevante para este análisis. En el diagnóstico a las comunidades no se realizan procesos de línea base que ayuden a medir el impacto de las variables socioeconómicas para el beneficiario del programa o proyecto.

Las metodologías de gestión del conocimiento por parte de las entidades en estudio permiten contar con personal técnico calificado que en la mayoría de los casos ha sido formado por algunas de estas instituciones. Las instituciones hacen enormes esfuerzos por invertir en el desarrollo de capacidades en el personal joven con grandes expectativas de crecimiento profesional, con el propósito de formar experiencia en el recurso humano en todos los niveles, sobretodo contar con personal comprometido e identificado con su trabajo y con los valores, objetivos y metas institucionales, de esta forma en el caso de algunas instituciones le han

apostado a la gestión del conocimiento, logrando de esta forma empoderar a las personas que están al frente de la coordinación de proyectos o programas.

Según los resultados de la entrevista, las estrategias de sostenibilidad financiera implementadas por algunas de las entidades en estudio son las siguientes: la aplicación de mecanismos y formas eficientes de generar recursos internamente; una estrategia de gestión fuerte con capacidad de propuesta y de negociación, y el desarrollo de una buena relación con las agencias de cooperación; manejo transparente y control eficiente de los recursos; respuesta a las demandas de la población; claridad en los objetivos institucionales en todos los niveles; y las alianzas con las entidades públicas y privadas.

Los proyectos ejecutados durante los últimos cinco años por las instituciones en estudio son: el fomentado al cuidado y la conservación del medio ambiente; la organización comunitaria; y el desarrollo de capacidades y de apoyo a los sectores más vulnerables (niños, adultos y adultos mayores). Sin embargo, en la actualidad el sector más afectado en el tema de convivencia social son los jóvenes, razón por la cual los esfuerzos de estas instituciones van encaminados a ofrecer apoyo emprendimientos de jóvenes y micro y pequeños empresarios en sus proyectos productivos.

Tanto el personal directivo, gerencial y técnico de algunas de las organizaciones en estudio expresan que en el monitoreo y seguimiento de los procesos administrativos y técnicos utilizan los lineamientos establecidos en los planes estratégicos institucionales o en el diseño de un proyecto en particular. Este análisis es complementado con lineamientos contruidos con base a la experiencia que está representada por el personal técnico de la institución en programas o acciones similares. A pesar de ello, las instituciones analizadas no cuentan con una metodología basada en indicadores que sirva como una herramienta de evaluación y análisis de procesos administrativos y técnicos, y que por ende contribuya a que las instituciones sean sostenibles en el tiempo.

Los resultados de las entrevistas realizadas y del cuestionario aplicado muestran que las entidades estudiadas llevan a cabo el análisis de la rentabilidad social tanto a los proyectos productivos o sociales que desarrollan en las comunidades con beneficio en general, como aquellos que benefician a un sector específico o grupo de personas dentro de estas comunidades. Pero se percibe que no todas las instituciones estudiadas llevan un seguimiento de análisis de rentabilidad social, que permita a cada una de éstas la medición del impacto que genera en el beneficiario un determinado programa que les permita identificar las mejoras en el nivel de vida, ya sea como persona individual o grupo asociativo.

La mayoría de las entidades estudiadas llevan a cabo el análisis beneficio/costo de un proyecto o programa. Este indicador por lo general está relacionado al porcentaje de contrapartida que las instituciones tienen que aportar para que la cooperación nacional e internacional les pueda asignar la administración de los fondos. En tal sentido las instituciones no solamente analizan el beneficio costo por un proyecto o programa sino por beneficiario.

Dentro de las estrategias que las instituciones en estudio consideran que les ayudarán a futuro a la sostenibilidad financiera se mencionan las siguientes: el abastecimiento de agua; reactivación del foro agropecuario; apoyo técnico a la micro y pequeña empresa; desarrollo de mercados locales, con el objetivo de dinamizar el comercio en la zona norte, enfocados en la organización y producción; proyectos de fomento a la microeconomía familiar y el ahorro; y emprendedurismo empresarial en jóvenes y mujeres.

En el caso de las estrategias de seguimiento de los proyectos no todas las instituciones aplican procesos de seguimiento que les permita en primer lugar sistematizar las experiencias, realizar análisis del nivel de apropiamiento de las personas en las diferentes comunidades, y medir el impacto económico y social a través de las líneas base.

## **B.- Recomendaciones**

Las instituciones en estudio si bien es cierto han apoyado a la formación de su personal técnico es necesario que fortalezcan sus competencias específicas a través del financiamiento de los mismos programas que gestionan, diseñan y ejecutan, dado que en su mayoría las instituciones asumen que los técnicos inclusive los coordinadores de proyectos, poseen las competencias para realizar su trabajo. Dada esta situación las instituciones en estudio deben mantener un plan de capacitación anual que asegure la formación y fortalecimiento de competencias específicas que aseguren que un técnico y/o coordinador sea capaz de gestionar, diseñar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos o programas que ejecuta.

El personal administrativo y gerencial de las entidades estudiadas requiere tener capacidad de liderazgo y de planificación estratégica y operativa tanto a nivel interno y externo que permita que las acciones de la institución vayan encaminadas en la búsqueda constante de la autosostenibilidad financiera. Este personal debe colaborar en equipo con los técnicos y colaboradores para fomentar el trabajo en equipo.

Los procesos administrativos y técnicos ejecutados por las instituciones estudiadas requieren la aplicación de métodos innovadores que permitan mantener la competitividad en términos de capacidad para generar propuestas de calidad y que esta situación contribuya en la generación de autosostenibilidad financiera para la institución. La innovación tiene que ser una competencia que el personal técnico y coordinador posea y aplique en el diseño de proyectos y programas que sean diferentes y que tengan valor agregado para que sean competitivos a la hora de ser evaluados por la cooperación nacional e internacional.

La planeación estratégica debe ser una herramienta institucional compartida y orientado desde la alta gerencia para todo el equipo de técnicos, coordinadores y personal administrativo y que incluya todos los departamentos desde la



JuntaDirectiva hasta el personal de servicio. Esta herramienta estratégica debe de ser la brújula que conduzca el cumplimiento de los objetivos de las instituciones.

Las organizaciones estudiadas requieren de un análisis constante de las fortalezas y debilidades que poseen, independientemente si las acciones o procesos se están desarrollando de acuerdo a lo planificado o no. Esto ayudará a mejorar los procesos que se están haciendo bien, y como consecuencia al cumplimiento de los objetivos institucionales. El análisis FODA es fundamental su diseño y seguimiento permanente en la medida que permite tener un análisis interno y externo de la ejecución de cada programa o proyecto.

Las instituciones estudiadas pueden fortalecer los procesos para llevar a cabo el diagnóstico con las diferentes necesidades de las comunidades a fin de establecer la situación real de la población por medio de la realización de una línea base que ayude a medir el impacto de las variables económicas y sociales para el beneficiario antes, durante y después de cada proyecto ejecutado.

Las instituciones en estudio han hecho esfuerzos por proporcionar conocimientos al personal, pero es necesario que formen dicho personal en sus funciones específicas por medio del estudio y gestión de un plan de capacitación anual.

Tanto los gerentes como el personal técnico y coordinadores de las entidades en estudio deben gestionar y crear programas de sostenibilidad financiera que les permita mantenerse en el tiempo. Todo esto a través de la implementación, no solo de programas de cooperación sino a través de programas que generen rentabilidad económica a las instituciones.

Dado el tipo de proyecto que las instituciones han ejecutado durante los últimos años es necesario que las instituciones gestionen y ejecuten programas con los grupos más vulnerables y temas de interés a nivel nacional, como el caso del programas relacionado con la situación actual de la mujer, los jóvenes excluidos sin capacitación

y con problemas sociales, y temas como el de inserción al mercado laboral ya sea por el tema de empleo y autoempleo.

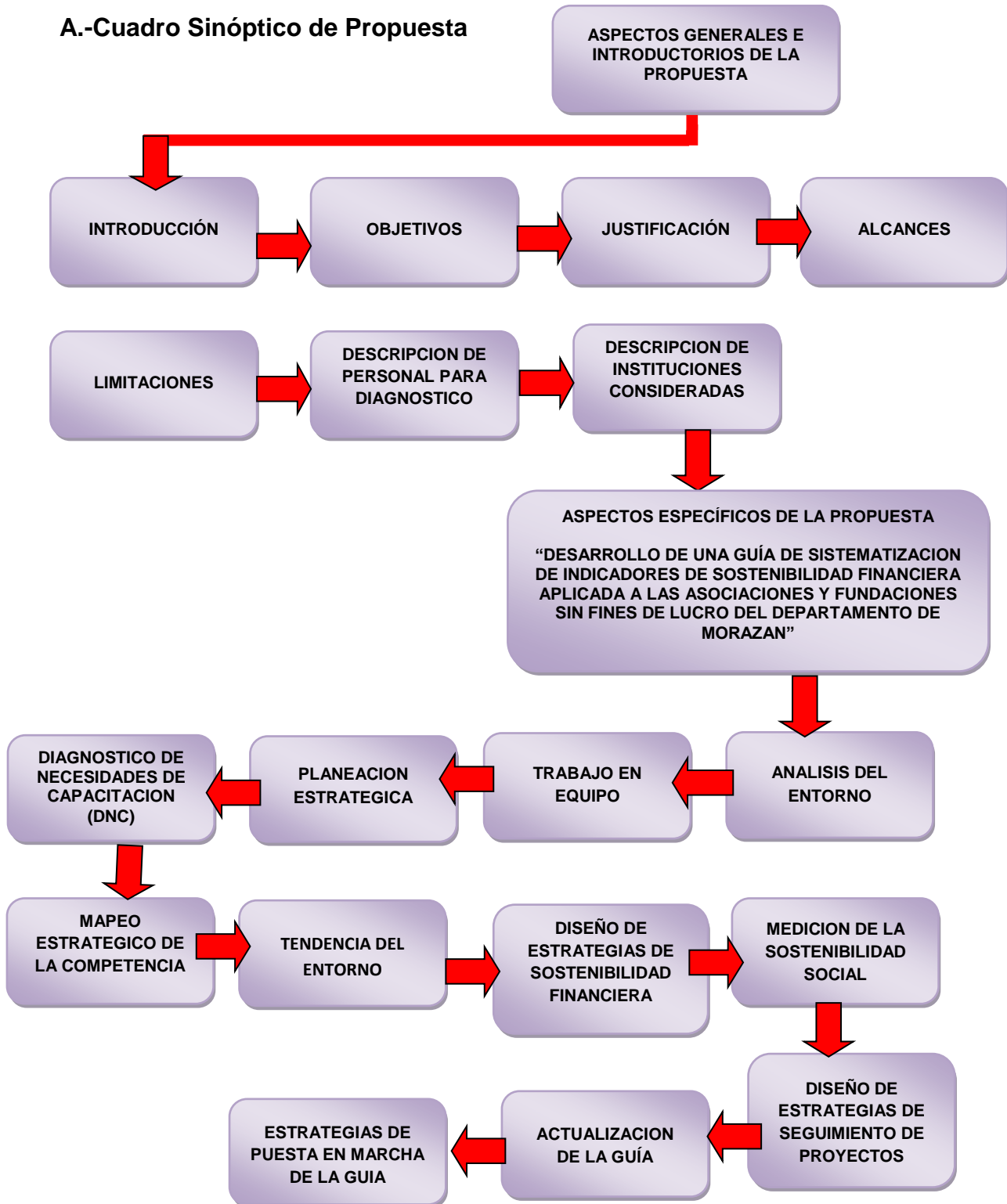
Es necesario que las instituciones cuenten con una metodología basada en indicadores que sirva como una herramienta para evaluar y analizar los procesos administrativos y técnicos. Esta metodología puede elaborarse basada en los indicadores que conlleva cada programa, pudiendo elaborar un esquema que sistematice cada programa, también se puede adquirir un software que de forma fácil apoye al técnico de proyectos en la actualización de datos y de esta manera medir los respectivos indicadores.

Deben crearse por parte de las instituciones un esquema de medición y seguimiento para de esta manera tener datos fehacientes que puedan identificar la rentabilidad social desde el análisis evaluativo de los beneficios recibidos por las personas.

Es necesario que las instituciones posean una metodología de seguimiento de proyectos, la cual les permita sistematizar y evaluar impacto de los proyectos ejecutados.

**CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE UNA GUIA DE SISTEMATIZACIÓN DE INDICADORES DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA APLICADA A LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL DEPARTAMENTO DE MORAZÁN.**

**A.-Cuadro Sinóptico de Propuesta**



## **B.-Introducción**

La presente guía de indicadores de sostenibilidad financiera se construye tomando como insumos los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a coordinadores de proyectos productivos y sociales y la entrevista administrada al personal gerencial que incluye a gerente general, representante legal y director ejecutivo de las tres instituciones sin fines de lucro estudiadas.

La guía inicia presentando las dimensiones de aplicación y las limitantes que puede padecer. Se realiza una breve descripción del personal técnico y gerencial, así como las instituciones consideradas para la aplicación de la metodología.

En el planteamiento de la guía de sistematización de indicadores inicia con un análisis del funcionamiento institucional, con énfasis en desempeño de la alta gerencia. El siguiente aspecto considerado es el diagnóstico de necesidades de capacitación como herramienta para fortalecer competencias del personal técnico, coordinador y gerencial de las instituciones.

La planeación estratégica con énfasis en la innovación y el trabajo en equipo constituye otro de los indicadores de la guía. Se continúa con un análisis del diseño de estrategias de sostenibilidad financiera institucional, la medición de la rentabilidad social y el diseño de estrategias de seguimiento de los proyectos ejecutados por las instituciones.

Se finaliza considerando los elementos básicos para que la guía sea socializada en las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cómo se debe actualizar y la forma en que se le dará seguimiento.

## **C.-Objetivos**

### **1.- Objetivo General**

- Diseñar una propuesta sistematización de indicadores de sostenibilidad financiera aplicada a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán.

### **2.- Objetivos Específicos**

- Diseñar una propuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación que permita fortalecer las capacidades del personal.
- Proponer un modelo de planificación estratégica que permita la sostenibilidad financiera de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro estudiadas.
- Establecer estrategias que permitan la sostenibilidad financiera de las instituciones estudiadas

## **D.-Justificación Científica**

La presente guía muestra la importancia que tienen los indicadores de sostenibilidad financiera en la gestión de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Para mantener una gestión exitosa medida en términos de cumplimiento de objetivos estratégicos de las instituciones sin fines de lucro resulta de mucha utilidad e importancia el diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado al personal administrativo, gerencial y técnico a fin de fortalecer los conocimientos en temas relacionados a la formación de competencias, trabajo en equipo, liderazgo, y gestión, diseño, socialización, ejecución y seguimiento de proyectos y programas. Este diagnóstico puede ser resultado de capacitaciones a través de la experiencia

del mismo personal o de formación en centros de capacitación y centros especializados.

Un aspecto importante en la gestión de una entidad no lucrativa es la transferencia y aplicación de los conocimientos recibidos mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación al día a día de las actividades de cada miembro del equipo de trabajo, por lo que la guía de indicadores ofrece lineamientos prácticos con el fin que ésta se convierta en una herramienta de apoyo en la gestión administrativa y técnica de las entidades sin fines de lucro.

La planeación estratégica es un indicador fundamental que contribuye a mantener la sostenibilidad financiera de las instituciones sin fines de lucro. El proceso de planeación se puede efectuar en dos dimensiones: de corto plazo y de largo plazo. Con la primera dimensión se busca que la entidad tenga la capacidad de cubrir obligaciones de corto vencimiento (igual o menor a un año). La planeación a largo plazo permite elaborar proyecciones sobre acciones a desarrollar en el futuro por la institución. La innovación es un componente que es necesario incluir en la planeación estratégica con el fin de mejorar los niveles de competitividad.

Las estrategias de sostenibilidad financiera implementadas por las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro constituyen el motor principal que impulsan el éxito de éstas en su gestión, atendiendo los objetivos y metas establecidas. El análisis de la rentabilidad social de los programas y proyectos constituye un parámetro para medir el grado de impacto de éstos en cada uno de los miembros de las comunidades beneficiarias.

### **E.-Justificación Técnica**

Los recursos materiales, humanos y financieros presupuestados para un proceso técnico y/o administrativo requieren el monitoreo y control sobre la forma en que se emplean a lo largo de la ejecución de dichos procesos. Para lograr resultados

satisfactorios en cada proceso es necesario evaluar en forma técnica cada proceso haciendo uno de una metodología desarrollada para este fin.

Un proceso administrativo es evaluado con el propósito de determinar el grado de eficiencia en cada de sus fases y de esta manera apreciar los resultados de acción comparándola con el plan establecido, causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que permiten nuevos planes y, por tanto, si es necesario, volver a iniciar el proceso. Con ello se pretende identificar errores en los que se pueda estar incurriendo y así poder encontrar resoluciones tempranas y evitar pérdidas cuantiosas.

En el desarrollo de los proyectos sociales, la evaluación es un proceso analítico entre lo planteado y lo realizado. Por ello, el contar con una herramienta permite realizar un análisis objetivo acerca de las distintas etapas desarrolladas y resultados alcanzados por los programas y proyectos, de manera que se pueda determinar, entre otros aspectos: el logro de los objetivos, la pertinencia de los programas y proyectos, la aplicabilidad y sustentabilidad de las acciones.

La importancia de la evaluación para las entidades sin fines de lucro es que los resultados obtenidos de la misma servirán para fundamentar la toma de decisiones, pues su sólida información servirá para ajustar a la realidad los aspectos o elementos de los programas o proyectos que tengan mayores debilidades; la evaluación es relevante porque sirve para constatar los logros, los cambios y los avances y de forma explícita sus resultados.

Si la guía de indicadores se aplica en la evaluación de los procesos administrativos y/o técnicos, los resultados serán satisfactorios para las partes involucradas, y por ende las probabilidades de éxito de la organización se incrementan. Este éxito se mide en términos del nivel de competitividad en el sector y de capacidad de la institución para la generación de métodos de trabajo novedoso y eficiente, con el objetivo principal de mantener la autosostenibilidad institucional en el tiempo.

## **F.-Alcance**

La guía de indicadores para evaluar la sostenibilidad financiera institucional es aplicada a todas las etapas del proceso administrativo y técnico. Incluye aspectos que requieren ser evaluados en el personal de los distintos niveles involucrado en cada proceso. La guía comprende acciones cuya ejecución es responsabilidad de la alta gerencia de la institución.

La planeación estratégica institucional está relacionado con otro indicador muy importante: el diseño de las estrategias de sostenibilidad financiera. La guía comprende además lineamientos aplicables al análisis de la rentabilidad social y al diseño de estrategias de seguimiento de proyectos o programas sociales ejecutados por las organizaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán.

## **G.- Limitaciones**

Una de las limitaciones de la investigación está relacionada con la recolección de datos, pues depende de las respuestas y la disponibilidad de las personas que poseen el conocimiento. De la misma forma el tiempo disponible para proporcionar información de parte de las personas entrevistadas.

La otra limitación consiste en el proceso de aplicación de la guía de indicadores para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones no lucrativas, en primer lugar por la resistencia al cambio de las personas que laboran en estas instituciones, y en segundo lugar, las instituciones cuentan con políticas de seguimiento de proyectos poco claras.



## **H.-Descripción del Segmento del Personal Gerencial y Técnico, Considerado para la Aplicación de la Metodología.**

- **Personal Gerencial**

En la actualidad la gerencia de una organización, sea lucrativa o no, se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos), para que a través del proceso de administración (planificación, organización, dirección y control) se logren objetivos previamente establecidos.

El término gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y los costos de empresa. Esto significa que un gerente general generalmente se preocupa por todas las funciones de mercadeo y ventas, de finanzas y de recursos humanos de una empresa, así como también de las operaciones del día a día. El gerente general es responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa.

El hecho que una de las funciones principales del gerente general es la coordinación de la planeación estratégica institucional, la cual es considerada como la base fundamental para el desarrollo de todas las acciones y actividades de la institución. Estos aspectos sirvieron para que este elemento se considerara para la aplicación de la entrevista de la investigación.

- **Personal Técnico**

El personal técnico está formado por personas que participan directamente en el desarrollo de un proyecto o programa social en particular. El trabajo de este grupo es dirigido por un Coordinador de Proyecto.

El Coordinador de Proyecto es la persona que se encarga de la dirección del programa en todas las etapas. Esto implica dar seguimiento a los indicadores del

plan del proyecto a su cargo; coordinar el trabajo operativo y estratégico del proyecto; proporcionar asistencia técnica al beneficiario; participar en la formulación de otros proyectos; y coordinar todo el proceso de levantamiento de información actualizada sobre las necesidades de las comunidades potenciales para el desarrollo de proyectos y programas sociales.

Para la investigación se le aplicó la encuesta a los Coordinadores de Proyectos de las tres instituciones sin fines de lucro estudiadas por el hecho que son las personas que tienen el contacto directo con la población beneficiaria y son las que recogen todas la información sobre avance, aciertos y desaciertos durante la todo el proyecto.

### **I.-Breve Descripción de las Instituciones Consideradas para Administrar la Metodología Propuesta**

Las instituciones consideradas para administrar la metodología propuesta son tres: Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán; Fundación Segundo Montes; y Asociación Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán y San Miguel. Estas instituciones se consideran las más exitosas en su gestión en el departamento de Morazán.

- **Fundación ADEL MORAZÁN**

Esta entidad fue creada en 1993. A partir de entonces ha formulado, gestionado y ejecutado proyectos en las áreas de Desarrollo Local, Créditos, Diversificación Productiva Agroindustrial, Prevención de Desastres y Mitigación de Riesgos, Seguridad Alimentaria, Protección de los Recursos Naturales, Medio Ambiente, Desarrollo Empresarial y Sistemas de Información Geográfica. A partir de julio de 2003, ADEL Morazán cuenta con modernas instalaciones ubicada en la ciudad de San Francisco gotera en el departamento de Morazán.

A lo largo su trayectoria ha desarrollado de importantes acciones con énfasis en el departamento de Morazán, siendo las principales: formación y capacitación en temas empresariales, ambientales, vocacionales y de desarrollo local; apoyo al fortalecimiento institucional y organizativo de los actores y sectores locales; desarrollo de procesos de planificación participativa para el desarrollo local y territorial, apoyo a la ejecución de iniciativas de Desarrollo Económico Local, a partir del fortalecimiento de las capacidades de micro y pequeños empresarios y servicios de asistencia técnica productiva y empresarial.

Esta institución dispone dentro de sus instalaciones, de un Centro de Formación para el Desarrollo Local y empresarial, cuyo fin es implementar procesos formativos especializados, dirigidos a favorecer a aquellos sectores más excluidos del departamento y de manera especial a la población joven.

- **Fundación Segundo Montes**

Fue fundada en 1990 por pobladores de la Comunidad Segundo Montes, municipio de Meanguera, en el departamento de Morazán, con la finalidad promover la gestión a nivel internacional para movilizar los recursos necesarios para el desarrollo de los diferentes esfuerzos de inserción de en la sociedad civil.

Esta fundación fue creada con el propósito de fortalecer los procesos de producción agropecuarios y micro empresariales basados en la organización, capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento económico de las familias rurales; generar cambios de actitudes para el uso sustentable del medio ambiente; y contribuir al desarrollo de procesos de participación y organización ciudadana de los pobladores en los municipios de la zona norte de Morazán.

Durante los últimos años ha contribuido a minimizar el nivel de pobreza en algunos municipios de Morazán, por medio de un proceso de desarrollo sostenible, garantizando la participación de mujeres y jóvenes. Esto ha permitido contribuir a la

seguridad alimentaria de familias, con acciones agropecuarias y la creación de microempresas administradas por mujeres.

- **PADECOMSM**

Esta institución se constituye formalmente en 1998. Sus acciones se centran en la sobrevivencia de la población, ejecutando acciones puntuales y de tipo emergencial. Sus oficinas están ubicadas en el municipio de Perquín en el departamento de Morazán.

Las áreas de trabajo de la institución son: desarrollo empresarial, con la cual se busca aumentar los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad de las pequeñas unidades productivas; fortalecimiento de la institución, a fin de garantizar la sostenibilidad; medio ambiente, por medio del apoyo y orientación sobre su uso racional y sostenible; y gobernabilidad local, mediante el apoyo a los gobiernos locales en la búsqueda de iniciativas que contribuyan a dinamizar el desarrollo local.

## **J.- Desarrollo de la Guía de Sistematización de Indicadores de Sostenibilidad Financiera Aplicada a las Asociaciones Sin Fines de Lucro del Departamento de Morazán.**

### **1.- Funcionamiento de la Institución**

Este concepto está relacionado con la gobernabilidad de la asociación y fundación sin fines de lucro. En este sentido los miembros de cada institución se convierten en la razón de ser de ésta. El funcionamiento de la institución incluye la forma en que trabaja cada área desde la Junta Directiva hasta los niveles más bajos.

Para obtener resultados acordes a los objetivos y metas institucionales establecidas se requiere disciplina para la revisión y análisis periódico de los avances en todos los procesos tanto administrativos como técnicos, haciendo uso de informes o reportes financieros y de gestión preparados por las personas involucradas. La Junta Directiva

como la responsable de la coordinación de la toma de acuerdos y decisiones estratégicas para la institución debedar seguimiento de cerca a los resultados presentados.

- **Estructura Organizativa**

Las instituciones sin fines de lucro requieren contar con una estructura administrativa dinámica, que busca su legalidad dentro del marco jurídico existente. La estructura organizativa de este tipo de instituciones requiere que contenga los siguientes componentes generales: i) Asamblea General; ii) Junta Directiva; iii) Auditoría Externa; iv) Auditoría Interna; v) Gerencia General; vi) Gerencia Administrativa Financiera; vii) Gerencia de Operaciones.

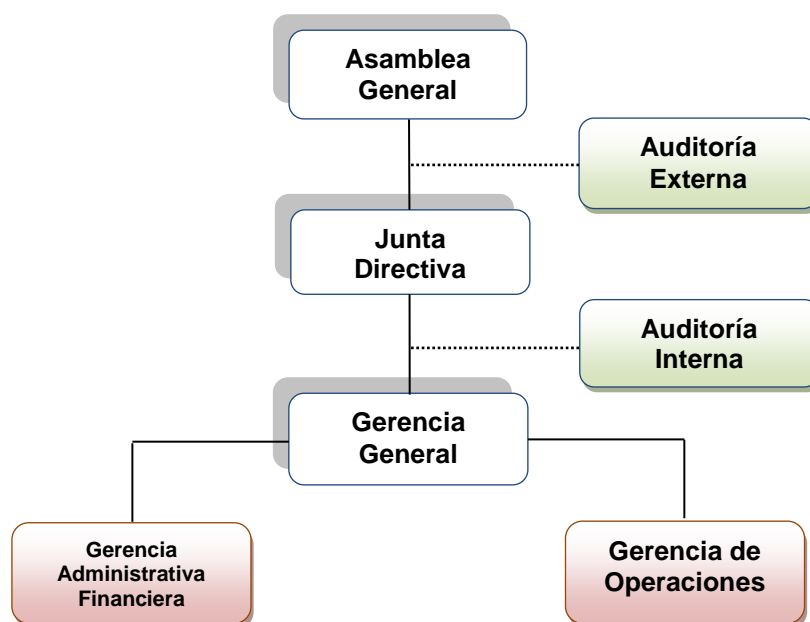
La Asamblea General es el principal órgano deliberante, en ella están representados todos los socios, con derecho a voto en la aprobación de acuerdos. La Junta Directiva está conformada, en forma mayoritaria, por los socios activos y su legalidad y legitimidad viene dada por los estatutos y su elección proviene de la Asamblea General.

La Auditoría Externa examina todas las anotaciones contables y procesos a fin de comprobar su exactitud y veracidad, proporciona a los miembros de la empresa análisis, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas. La Auditoría Interna examina y evalúa la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la eficiencia de la gestión económica, proponiendo a la dirección institucional las acciones correctivas pertinentes.

La Gerencia General ejerce la administración a través de la planificación, organización, supervisión, y control de las actividades de la institución. La Gerencia Administrativa Financiera organiza y supervisa todos los aspectos administrativos y financieros de la institución, ejerce autoridad sobre el departamento de contabilidad, recursos humanos y adquisiciones. La Gerencia de Operaciones es el área de la

administración institucional dedicada a llevar a cabo investigaciones y acciones tendientes a fomentar y dar cumplimiento a los objetivos y metas institucionales a través de la coordinación de proyectos, capacitación y asistencia técnica a las comunidades, y desarrollo local.

### Esquema 1. Estructura Organizativa de una Asociación y Fundación sin Fines de Lucro



- **Desempeño de la Gerencia**

La Gerencia General de la institución planifica, organiza, supervisa y controla sus actividades. En una organización sin fines de lucro es importante que dentro de estas funciones se le preste atención a ciertas actividades como el uso eficiente de los recursos, trabajo coordinado con la Junta Directiva, apropiamiento y compromiso con la institución, establecimiento de alianzas con otras instituciones, evaluación y seguimiento al trabajo del personal, y la visión estratégica.

La visión estratégica de la gerencia pone de manifiesto su capacidad de liderazgo, característica fundamental para coordinar esfuerzos, motivar al equipo de trabajo, e involucrar y generar compromiso del personal hacia la consecución de los

objetivos. En este sentido la gerencia general requiere tener objetivos y valores claros y compartidos, medios y recursos necesarios para cumplir tales objetivos y los mecanismos de medición de su cumplimiento.

- **Apego a la Normativa Legal e Institucional**

La administración de la institución sin fines de lucro requiere evaluar el nivel de eficiencia en la gestión institucional, y dar cumplimiento a requerimientos de informes financieros y de gestión tanto para instituciones gubernamentales como para las agencias de cooperación, Para ello se utilizan manuales, reglamentos internos y procedimientos que guían la administración de los recursos. En este sentido la labor de la auditoría interna, pues es ésta la responsable de dar seguimiento y evaluación de los controles internos que se implementan.

Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro de Morazán requieren apearse al marco legal al cual están sujetas, que incluye la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, las leyes tributarias y mercantiles.

Los estatutos constituyen uno de los cuerpos legales institucionales de mayor importancia para una fundación o asociación sin fines de lucro, pues regulan el funcionamiento de estas instituciones.

## **2.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Plan de Capacitación para Fortalecer Competencias al Personal Técnico, Coordinador y Directivo de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.**

Las instituciones tienen el factor humano su recurso más valioso. Sin embargo por las diferencias entre los individuos que las integran, así como por la evolución característica de toda institución, se debe preparar al personal no solamente a nivel de adquisición de conocimientos para el desempeño de sus tareas, sino también a nivel de formación de la personalidad (educación de la voluntad, sensibilidad hacia los problemas humanos, etc.).

La capacitación es un proceso muy valioso, debe ser sistemático y oportuno. Es más que la transmisión de conocimientos y contenidos. Es preparar un espacio que favorezca el intercambio de experiencias, el desarrollo de habilidades y actitudes. Es necesario formarse, capacitarse para ser efectivos y de esta forma responder a las necesidades que se plantean en el trabajo.

A veces no es suficiente que el personal de la institución tenga claro qué se debe realizar o hacer, es necesario que se determine, cómo la va a hacer, con qué instrumentos, herramientas, técnicas y destrezas se van a concretar sus acciones.

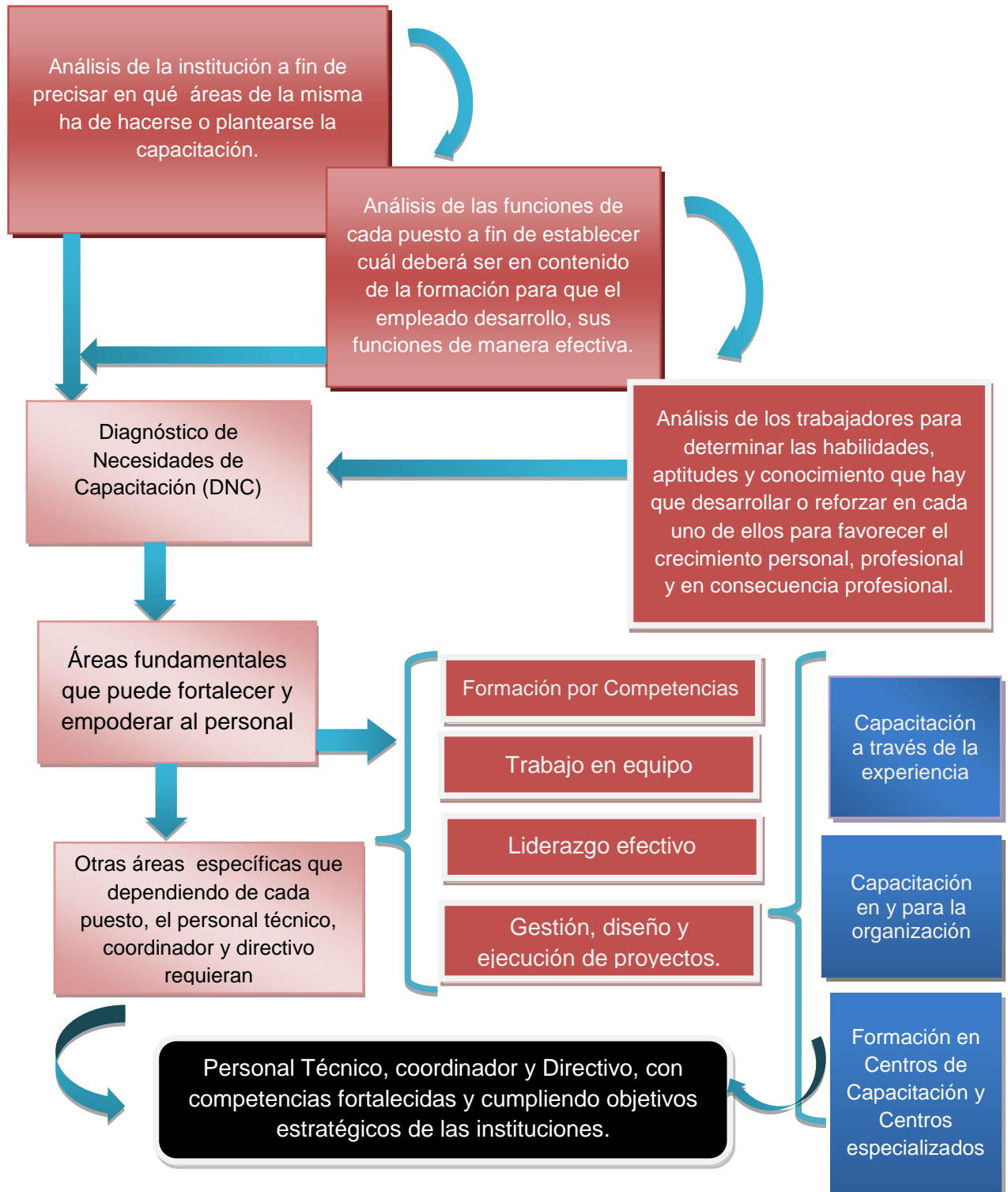
En algunas ocasiones los empleados comienzan su trabajo con buena voluntad, pero se sienten frustrados al no saber cómo realizarlo, porque tienen dificultad para planificar, implementar o evaluar sus actividades y lograr mejores resultados. En el caso de las instituciones para las cuales se prepara esta propuesta, surge la necesidad de formación o capacitación, para lograr realizar las tareas con más efectividad, mayor alcance y con una mejor y mayor utilización de potencialidades.

Es necesario que las entidades sin fines de lucro del departamento de Morazán, realicen un análisis interno de su personal, que les permita enfocar la capacitación de tal forma que le lleve al fortalecimiento de las competencias y de esta forma el personal pueda rendir y llegar al cumplimiento de objetivos que en realidad es el objetivo estratégico de cada una de las instituciones.

Como punto de partida de la presente propuesta, es necesario que el personal de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán, inicien un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que permita identificar las necesidades que tiene el personal de fortalecer sus competencias, y puedan así realizar un trabajo con más efectividad, entusiasmo, y que exista empoderamiento enfocado en lograr los objetivos estratégicos institucionales.



**Esquema No. 2: Proceso para elaborar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para fortalecer competencias al personal de Instituciones y Organizaciones sin fines de lucro.**



- **El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)**

Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Para la elaboración del DNC, es necesario que las instituciones realicen un respectivo análisis como el siguiente:

- a. Análisis de la institución a fin de precisar en qué áreas de la misma ha de hacerse o plantearse la capacitación.
- b. Análisis de las funciones de cada puesto a fin de establecer cual deberá ser el contenido de la formación para que el empleado desarrolle sus funciones de manera efectiva.
- c. Análisis de los trabajadores para determinar las habilidades, aptitudes y conocimientos que hay que desarrollar o reforzar en cada uno de ellos para favorecer el crecimiento personal, profesional y en consecuencia institucional.

Este análisis debe responder a las necesidades que según los técnicos, administrativos, coordinadores y directivos de las Instituciones consideran que deben mejorar, sabiendo y estando claros que es a través del mejoramiento continuo que se logra la efectividad y el cumplimiento de las expectativas del cliente y considerando que en las Instituciones en estudio, se tienen los proveedores de los fondos que al final se vuelven clientes de las instituciones y por lo tanto los técnicos deben responder a sus exigencias y necesidades.

- **Áreas fundamentales de Fortalecimiento y Empoderamiento**

Es necesario fortalecer aquellas áreas que aun pareciendo comunes deben de asegurar que el personal en general posee las competencias, debido a que el trabajo diario necesita, requiere y exige que se tenga competencia alta, de forma tal que el personal que se requiere posea además de las competencia básicas, pueda

gestionar, diseñar, socializar, ejecutar, dar seguimiento a los diferentes proyectos y programas que se le asignen según su especialidad. Por tanto las áreas que se deben fortalecer además de un análisis profundo según los resultados del diagnóstico de capacitación pueden ser:

- a. Formación de Competencias.
- b. Trabajo en equipo.
- c. Liderazgo
- d. Gestión, diseño, socialización, ejecución y seguimiento de proyectos y programas.

Estas áreas una vez fortalecidas van a permitir que el personal mejore y potencie su rendimiento en lo que respecta a sus funciones correspondientes a la administración y seguimiento de los proyectos y programas.

- **Otras áreas importantes del DNC**

La elaboración de un DNC permitirá conocer aquellas áreas específicas que el empleado trabajador requiera mejorar y fortalecer, por tanto el DNC, se puede realizar considerando que en las instituciones este puede derivar los aspectos de:

- a. Problemas en la organización.
- b. Desviaciones en la productividad.
- c. Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas.
- d. Baja o alta de personal.
- e. Cambios de función o de puesto.
- f. Solicitudes del personal.

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser: a) pasadas: experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación; b) presentes: las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC; c) futuras: prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de estas tres circunstancias las instituciones debe de gestionar por conocer y anteponerse al futuro de forma tal que las estrategias a poner en práctica sean preventivas no correctivas, debido a que cuando las estrategias a ejecutar son correctivas son dolorosas, en el sentido que generan costos directos a la empresa, perdidas de excelentes empleados o perdidas de directivos efectivos en la gestión de programas y proyectos.

- **Los tipos de Capacitación que pueden requerir las Instituciones**

a) La Inducción

Es la orientación general que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene por meta crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.

b) Capacitación a través de la Experiencia

Consiste en reunir a un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos y recursos. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas metodología, aspectos organizativos y el código para el análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil ya que da la experiencia de individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

c) Capacitación en y para la Organización

Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas: a) Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo; b) Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado; y c) Preparación para el desarrollo general integral.

La capacitación en las instituciones debe basarse en las siguientes condiciones: las necesidades de las personas; el crecimiento individual; la participación como

aprendizaje activo; la capacidad para dar respuesta a necesidades de la realidad; y la posibilidad de aplicar a la vida cotidiana, los conocimientos y experiencias de los participantes, revalorizando y reforzando el aprendizaje existente e incorporando nuevo conocimientos. El aprendizaje en equipo que permite mayor posibilidad de interacción e intercambio.

#### d) Formación en Centros de Capacitación y Centros Especializados

Habiendo precisado de antemano las necesidades actuales y futuras del personal se puede ofrecer la oportunidad de formación y entrenamiento en centros de capacitación, para que el empleado asuma con mayor responsabilidad y eficacia el trabajo que desempeña.

- **Cumplimiento de los Objetivos Propuestos**

Si el personal ha sido consultado y se le ha capacitado y formado en lo que él mismo ha propuesto, si se le han escuchado sus necesidades y se le ha dado prioridad, además de haberle brindado un servicio de calidad, seguramente está motivado para ejercer su trabajo. Por tanto se le tiene que dar el respectivo seguimiento, que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución. Es momento entonces de hacer una evaluación que permita identificar el fruto del trabajo que está desempeñando y revisar el nivel de cumplimiento de los indicadores del programa o proyecto, este monitoreo permitirá conocer si se han cumplido los objetivos propuestos.

### **3.- Planeación Estratégica**

El proceso de planificación estratégica, es esencial para toda organización, pues permite dirigir la acción de ésta hacia las metas o propósitos establecidos. La planeación estratégica es un proceso continuo que permite ubicar a la organización en su medio ambiente con el objeto de definir sus orientaciones, sus estrategias y sus programas.

Para medir los resultados de la planificación es necesario evaluar, debido a esto se proponen algunos elementos e instrumentos que permiten valorar el grado de eficiencia con que funciona la organización e identificar los puntos fuertes y las deficiencias de la planificación a fin de proponer las medidas correctivas que sean necesarias.

La planeación estratégica tiene como propósito, establecer o actualizar, la misión y los objetivos generales de la organización, ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para monitorear los entornos que ejercen impacto en el futuro, y de qué manera procesa la información obtenida. El monitoreo del entorno, es un proceso permanente en la empresa, no existe un solo punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno.

- **La Innovación: Factor Principal de Competitividad**

Es evidente que hay innovaciones que brotan de un instante de genialidad. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones, especialmente las de mayor éxito, son el resultado de una búsqueda consciente y deliberada de oportunidades de innovación que sólo se encuentran en ciertas situaciones.

Para el caso de las fundaciones sin fines de lucro, la innovación es prioridad para mantener la competitividad en el mercado de productos y servicios, considerando que estas instituciones prestan un servicio social, programas y proyectos, pero el beneficiario o cliente al final lo ve como un producto y que dependiendo la forma en que se le ofreció, se le apoyó o se benefició, en ese sentido el cliente beneficiario evalúa la institución como competitiva. Por el lado de los cooperantes nacionales e internacionales existe también la búsqueda de competitividad, ya que es evidente que para que un cooperante asigne o adjudique un proyecto a una institución es necesario presentar la hoja de vida institucional que al final es la que se valida en

buena medida para identificar si esa institución tiene experiencia para considerarla competente para su desarrollo.

En tal sentido la innovación se ubica en la parte estratégica debido a su prioridad y a su misma planificación que amerita darle prioridad por ser la ventaja competitiva que diferencia a las instituciones en el mercado de servicios de esta naturaleza y sobre cualquier mercado competitivo. Lo más importante en el caso de la innovación es identificar las oportunidades o necesidades insatisfechas, por medio de la ejecución de líneas base que permitan identificar necesidades de las comunidades y con base a ello diseñar proyectos o programas.

**Esquema No. 3: Identificación de oportunidades o necesidades insatisfechas, y la forma en que las instituciones puedan apropiarse de la innovación**



- **Análisis del Entorno**

a) Fuerzas que Mueven la Competencia en el Sector

El análisis del entorno, se vuelve estratégico para la planeación estratégica, en la medida que éste es cambiante, volátil y turbulento. El entorno está constituido por la competencia, los proveedores de productos y servicios, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y los sustitutos.

Para las instituciones sin fines de lucro de Morazán, se vuelve estratégico en la medida que hoy en día los servicios que prestan las instituciones: capacitación, asesoría, consultoría y vinculación empresarial en diferentes áreas, lo están ofreciendo un grupo de instituciones e inclusive instituciones privadas con finalidad empresarial o sea con fines de lucro. Esto hace más evidente que las instituciones en estudio necesitan realizar un análisis exhaustivo, que les permita tener claridad y objetividad de los indicadores del mercado, aun siendo de finalidad no lucrativa, hoy en día tienen que verse dentro de la competencia misma.

En el departamento de Morazán, que es zona geográfica donde se realiza esta investigación, cada una de las instituciones tiene su propio mercado y su propia zona. PADECOMSM, posee la zona norte de Morazán, con mayor presencia en los municipios de Perquín, Torola, San Fernando, Villa El Rosario, Jocoaitique, Joateca y Arambala. La Fundación Segundo Montes, posee más la zona central del departamento de Morazán, entre los municipios de Meanguera, Jocoaitique y Villa El Rosario. ADEL Morazán, tiene presencia en los 26 municipios del departamento debido a programas como el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), y programas que ha tenido en los últimos dos años como el Plan de Inserción Laboral y Autoempleo Sostenible (PILAS) y el programa de emprendimiento de las Mujeres que estuvo en los 26 municipios de Morazán y los municipios de la zona norte de San Miguel y zona norte de La Unión.



Las tres instituciones apoyan a la micro, pequeña y mediana empresa, pero en el caso de la Fundación ADEL Morazán, es la que más sectores está apoyando en los 26 municipios del departamento.

Cuando los programas se salen del segmento de mercado de los 26 municipios de Morazán, la situación del mercado se vuelve más competitivo en la medida que a nivel nacional se encuentra una cantidad de empresas e instituciones que prestan la mayoría de servicios que ofrecen estas instituciones, por tanto se debe conocer el entorno y el nivel de competitividad que estas instituciones poseen.

**Esquema No. 4: Localización de fuerzas que mueven el sector de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en el Departamento de Morazán.**



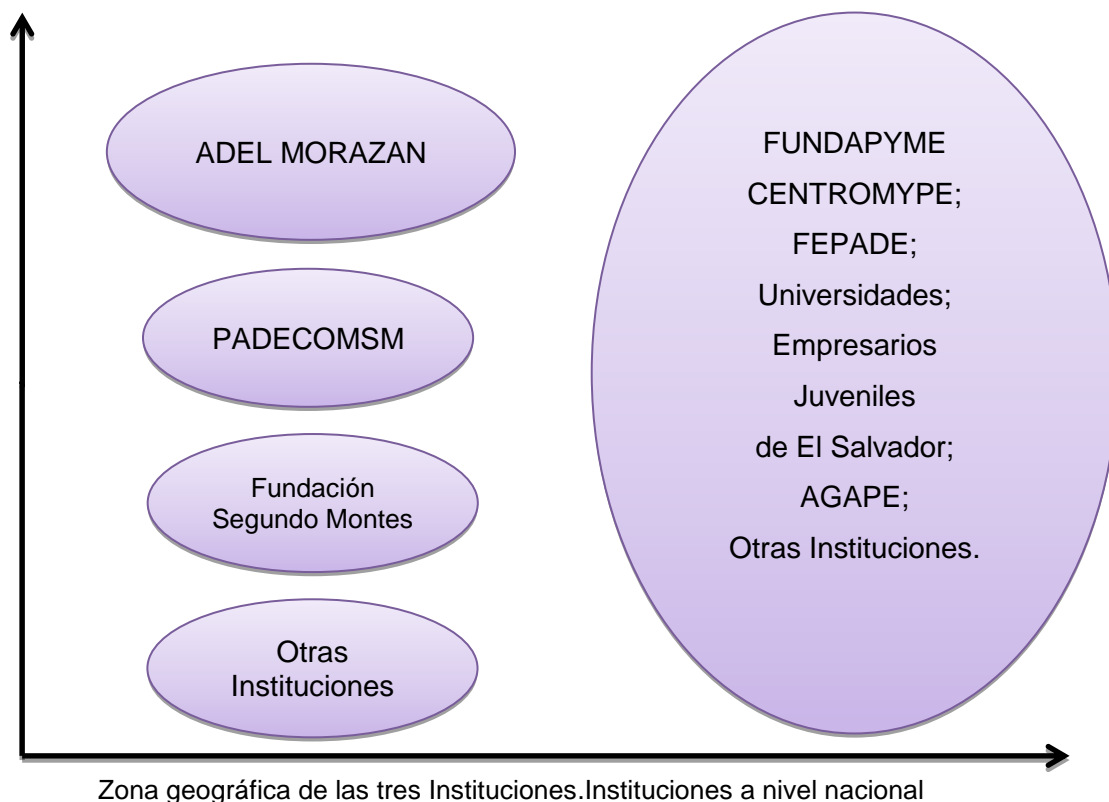
En tal sentido, el entorno está constituido por la competencia. Las mismas instituciones que se han estudiado y a nivel nacional una serie de instituciones y empresas que prestan los mismos servicios, solo que la gran diferencia lo hace, la experiencia, la calidad en los servicios, y el cumplimiento de contratos y/o de metas. Esto hace diferenciar a las instituciones que compiten en este sector.

Uno de las ventajas competitivas que las hace ser diferente y prestar los servicios diferentes es el talento humano capacitado, calificado y con deseos de ofrecer un excelente trabajo. Esta es la ventaja ofrece la posibilidad que una institución gane y que se le adjudiquen mayor cantidad de programas y proyectos. Además de hacer el uso efectivo de los recursos financieros que se vuelve efectiva y diferenciadora la gestión de una institución.

#### b) Mapeo Estratégico de la Competencia a Nivel Nacional

Según el trabajo que realiza cada una de las instituciones, se tiene que todas realizan un trabajo fundamental y posee su espacialidad, su experiencia y su propio talento para hacer las cosas, por tanto el trabajo de estas instituciones está relacionado de tal forma que puede verse en la gráfica de la zona que abarca el estudio la institución con mayor cobertura y competitividad es la Fundación ADEL Morazán, sin dejar de mencionar que las tres entidades posee su propio mercado y su propia zona geográfica, dejando en mención, que a nivel nacional el panorama es diferente y más competitivo, pues se encuentra una buena cantidad de instituciones prestando similares servicios.

### Esquema No. 5: Mapeo Estratégico de la Competencia a Nivel Nacional



Nota: Elaborada con base a conocimiento del mercado de instituciones.

#### c) Tendencias del Entorno

Una tendencia es una dirección que sigue determinado fenómeno en un periodo de tiempo, preferentemente de largo plazo. Una tendencia tiene las siguientes dimensiones:

- Dirección.** Puede visualizarse por los aspectos de la tendencia busca a incrementarse, la tendencia busca mantenerse, la tendencia busca disminuirse.
- Intensidad.** En este contexto se busca por lo menos el mediano plazo, la intensidad se mide con las siguientes magnitudes: alta, media y baja.
- Duración en tiempo.** Se dimensiona en tiempo porque el planeador debe reconocer el tiempo en el cual se hará un esfuerzo valedero por aprovechar o trabajar para evitar los embates de la tendencia que van desde el mediano y largo plazo.

d. *Incidencia geográfica*: Se trabaja en ello porque la estrategia debe verse ubicada en un espacio geográfico. Se estudia en tres áreas geográficas nacional, regional y mundial o internacional.

### Esquema 6: El entorno previsto para las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro de Morazán

Tipo de Entorno	Tendencia Identificada	Dirección de la Tendencia en los próximos 5 años	Intensidad de la Tendencia en los próximos 5 años	Duración de la Tendencia en años	Incidencia Geográfica
<b>ENTORNO ECONOMICO</b>	1. Auge por la creación de nuevas empresas.	Incremento	Alta	Permanente	Nacional
	2. Alianzas estratégicas con otras empresas	Incremento	Media	Permanente	Nacional
	3. Servicios empresariales en auge mayor.	Incremento	alta	Permanente	Nacional
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>	1. Incertidumbre de fuerzas políticas en el poder.	Incremento	alta	Permanente	Nacional
	2. Creación o modificación de leyes.	Se mantiene	Media	5 años	Nacional
	3. Gobierno de turno apoyando el sector.	Se mantiene	Media	5 años	Nacional
<b>ENTORNO SOCIAL</b>	1. Situación de violencia actual y apoyo a los jóvenes.	Incremento	Alta	Permanente	Internacional
	2. Mayor interés por el trabajo social comunitario	Incremento	Media	5 años	Nacional
	3. Mayor apoyo de parte de cooperantes internacionales.	Se mantiene	Media	5 años	Internacional
	4. La situación de desempleo.	Incremento	Media	Permanente	Internacional

#### 4.- Diseño de Estrategias de Sostenibilidad Financiera

Cuando se habla de diseño de estrategias de sostenibilidad financiera, se está tratando de enfocar el tema fundamental de la investigación que es la de lograr la sostenibilidad financiera de las instituciones en estudio. Por tanto se debe dejar por escrito, una base de estrategias que permitan a las instituciones generar insumos que las lleve a permanecer de forma competitiva en el corto, mediano y largo plazo.

- **Cumplimiento de Estrategias Financieras**

Es útil diseñar y ceñirse al cumplimiento de las estrategias financieras por las siguientes razones:

- a. Cuando las instituciones han llevado a cabo una planificación estratégica, que les ha permitido verse en su entorno además de ver la parte interna.
- b. Cuando se quiere mostrarse a los donantes que se está buscando o se tiene una estrategia de financiamiento, esto volvería más competitivo al proyecto o programa presentado para evaluación.
- c. Para tener claro cuál es la estrategia financiera que se tiene y se contará para el futuro.
- d. Para asegurarse la permanencia de la institución en el mediano y largo plazo.

- **Importancia de una Estrategia de Sostenibilidad Financiera.**

Realmente lo que se necesita es una buena herramienta de recaudación de fondos y el nombre de algunos donantes para enviársela. Si es así estarían las instituciones en alguna situación inusual y afortunada en el mundo de la recaudación de fondos de la sociedad civil. Hoy en día, la mayoría de las instituciones de la sociedad civil necesitan una estrategia financiera, que incluya distintas opciones para la recaudación de fondos en vez de recurrir únicamente a los donantes. Es por ello que después de conocer la situación por la que atraviesan las instituciones se proponen una serie de herramientas y estrategias financieras que les apoye a la sostenibilidad financiera.

Para las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán es necesario el diseño de estrategias de sostenibilidad económica en el sentido que es la base para que puedan contar con una dinámica fresca y diferente tanto para el beneficiario o cliente, así también por el cooperante, que cada día agrega y coloca más exigencias a las instituciones, y todo por la situación misma que impera en el mercado, donde la experiencia dice que una gran número de instituciones han hecho mal uso de los fondos y no necesariamente porque los hayan sustraído para las

arcas de ellas mismas, sino más bien porque no hay llevado mejora en las condiciones de vida de la población, es por esta razón que es prioritario que las estas entidades logren preparar una propuesta a los cooperantes y clientes.

Es necesaria la estrategia en la medida que cumple con las siguientes características:

a) Tener una dirección estratégica clara.

Las instituciones deben contar con una dirección estratégica entendible por todo el equipo de trabajo, el personal técnico, coordinadores, jefes, directivos, y principalmente los proveedores de recursos. En tal sentido la estrategia debe asegurar que la institución sea capaz de crear sus propios recursos y que tiene la capacidad de gestionar otros recursos adicionales que el proveedor puede ofrecer.

b) Poder examinar el contexto para identificar oportunidades del trabajo

Poseer una planeación estratégica será necesario para las instituciones porque les ayudará a contar con información del entorno, de la competencia, de los clientes, del gobierno, de los medios de comunicación, y de las tendencias mismas que a diario son cambiantes y el entorno social que cada día se vuelve hostil y vulnerable.

c) Ser capaz de atraer, administrar y retener al personal competente.

Si una estrategia es importante para las instituciones es estudio, es contar con personal competente, atraer, administrar y retener aquellos mejores técnicos y coordinadores, así como tener directivos efectivos que tengan como misión llevar el bienestar a las comunidades y a las personas.

Esta estrategia se puede lograr solo si las instituciones buscan directamente el cumplimiento de objetivos y enfocan los recursos directamente a ello. La experiencia y análisis conlleva que las instituciones que han llevado a la práctica esta estrategia han salido con un valor agregado y una efectividad digna de imitar y de llevar cada vez a la práctica misma.

Esta estrategia se logra cuando se le entrega al personal la confianza y se le hace sentir y entender que no solo se quiere el bienestar para la gente sino para éste como ente principal motor del desarrollo de cada programa, proyecto y comunidad. En este punto es cuando hay ahínco, entrega y efectividad en todas las actividades que la persona realiza.

d) Tener una administración adecuada e infraestructura financiera.

Se habla de contar con una administración haciendo equipo con el personal de campo, que es el que a diario está al frente de la gente de las comunidades. Este tipo de administrador que en vez de estar todo el día en el escritorio, acompaña al técnico y al coordinador, no siendo un simple apoyo en entregar las herramientas financieras, sino se hace parte del equipo de trabajo y coopera con el personal coordinador del programa. La infraestructura financiera, se refiere a contar con estados financieros fiables, reales y oportunos, con todo los requisitos legales y de soporte que sirvan para negociar un programa con cualquier cooperante, ya sea nacional e internacional.

e) Demostrar la efectividad e impacto para apalancar otros recursos financieros.

Si se cuenta con una estrategia financiera fundamentada en generación de ingresos eso permitirá que los cooperantes nacionales e internacionales apoyen la ejecución de otros programas o proyectos, por tanto, las instituciones deben asumir el reto de contar con estrategias adjuntas que les ayuden a apalancar la gestión social que saben hacer muy bien.

Para este caso se tomará de ejemplo el caso de Fundación ADEL Morazán, que desde hace siete años tomó a bien diseñar y ejecutar la estrategia de crear una financiera que les ayudará a apalancar los proyectos sociales, permitiéndoles con esta estrategia llevar a la ejecución una serie de programas sociales, los cuales han sido apalancados desde un 50% a un 15%, de acuerdo al tipo de cooperante y al área correspondiente del que pertenece el programa mismo.

En tal sentido esta estrategia ha logrado apoyar no solamente a las comunidades, municipios y personas con el programa social, sino a las personas beneficiadas por proveer recursos financieros para que la mejora de sus negocios en diferentes áreas y contextos.

f) Obtener el apoyo y la participación de la comunidad.

Todo proyecto trae beneficios, por lo menos eso dicen los especialistas y lo menciona el mismo documento de los proyectos en sus respectivas justificaciones, al final es la comunidad, la familia, el agricultor, el comerciante, el estudiante, el profesional, y el que con su comentario y apoyo deja entrever el impacto que han tenido. Esto se comprueba cuando se entrevista al beneficiario y éste comenta los beneficios y más aún cuando esta entrevista la realiza el cooperante y se lleva una buena impresión y deja claro sobre el beneficio que se ha obtenido.

g) Medición de la rentabilidad social.

Se debe partir de la base de la información con que cuentan las instituciones, y de algunos esquemas que pueden facilitar extraer información valiosa que sirva como punto de partida de las estrategias cuando se vayan a aplicar.

- **Análisis de Línea Base**

El formato de línea base, es una herramienta de recolección de insumos muy valiosa que puede ayudar a tener información que durante el desarrollo del proyecto sirva para comparar y relacionar como las familias, personas y hogares van mejorando su situación y de esta forma se pueda medir las mejoras que el programa o proyecto ha generado en las familias, comunidades, empleados, etc., considerando aspectos o áreas fundamentales de medición como: la forma de administración; el área de operaciones; el área de promoción y publicidad; ventas; y entre otros aspectos que se pueden evaluar.



A continuación se presenta un ejemplo sencillo de cómo aplicar línea base de forma básica pero con los insumos principales para medir el antes y después de la ejecución de un programa.

### Esquema No.7:Línea Base para la Medición del Antes y Después de la Ejecución de un Programa

Fecha de levantamiento de Línea Base: 5 de octubre de 2011  
 Fecha de finalizaciónde Línea Base final: 28 de diciembre de 2011

I. LISTA DE CHEQUEO					
No.	Área	Pregunta	Respuesta	Antes	Después
1	Administración	¿Posee registro de los ingresos y egresos del negocio?	SI		X
			NO	X	
		¿Puede determinar el costo de los productos y/o servicios?	SI		X
			NO	X	
		¿Tiene misión y visión el negocio?	SI		X
			NO	X	
2	Operaciones	¿Cuántos empleados tiene?	1	X	X
			2-3		
			4-5		
			Otros		
		¿Valor estimado de Mobiliario y Equipo disponible?	Menos de \$100		
			Entre \$101 y \$500		
			Entre \$501 a \$900	X (Aprox. \$685.40)	X (Aprox. \$685.40)
			Más de 900		
		¿Conoce el proceso de producción de los productos y/o servicios?	SI	X	X
			NO		
3	Promoción, publicidad	¿Cuántas líneas de productos tiene?	1-10	X ( 1 línea)	X ( 1 línea)
			11-20		
			21-30		
			Más de 30		
		¿Utiliza de Rótulo/Banner?	SI		
			NO	X	X
		¿Utiliza tarjeta de presentación?	SI		X
			NO	X	
		¿Tiene Logo y Slogan el negocio?	SI		X
			NO	X	
4	Ventas	¿Cuántos clientes posee actualmente el negocio?	1-10		
			11-20		
			21-30	X	X
			Mas de30		
		¿A cuánto ascienden los ingresos mensuales?	\$1.00-\$100		
			\$101-\$200		
			\$201-\$300		
			\$301-\$500		
			Más de \$500	X ( Aprox. \$402.00)	X ( Aprox. \$700.00)
		¿A cuánto ascienden los egresos mensuales?	\$1.00- \$75		
			\$76.00-\$150		
			\$151-\$225		
			\$226-\$300		
			\$301-\$375		
			Más de \$375	X (Aprox. \$ 400.00)	X (Aprox. \$724.00)

Es de considerar que hay aspectos meramente cualitativos que la mayoría de sistemas no miden rentablemente como: el cambio de actitud de las familias y las mejoras en el entorno como mejoras en la salud, educación y acceso a conocer el manejo de tecnología. Estos aspectos siguen siendo beneficios sombra, donde la mayoría de programas solo consideran aquellos indicadores meramente cuantitativos es decir fácil de observar y de colocarle un valor o peso porcentual o monetario.

En la mayoría de programas o proyectos sociales se considera la línea base como una herramienta que ayuda a cuantificar las mejorías en el mercado meta que se ha atendido con el programa.

## **6.- Diseño de Estrategias de Seguimiento de Proyectos**

Existen estrategias de seguimiento de los proyectos que las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro del departamento de Morazán pueden aplicar, y que les puede servir de forma efectiva para lograr la sostenibilidad en el seguimiento de los proyectos hasta lograr los objetivos propuestos. Entre estos aspectos se pueden aplicar:

- **Análisis Periódico de Ejecución de Actividades**

Este instrumento, sirve para visualizar los resultados de la ejecución programática de un proyecto en un periodo determinado.

Este análisis proporciona una descripción clara y precisa de la actividades que se llevan a cabo para que el proyecto se efectúe de manera satisfactoria y en el tiempo establecido e indica las actividades del proyecto según criterios de desempeño mensurables.

## Esquema No. 8: Análisis Periódico de Ejecución de Actividades

Nombre del proyecto: _____	Período: _____
	Responsable: _____

ACTIVIDADES PREVISTAS	REALIZADAS	DISCREPANCIA	CAUSAS		MEDIDAS A TOMAR	OBSERVACIONES
			INTERNAS	EXTERNAS		

**LEYENDA:**

<p><b>Nombre:</b> Nombre del proyecto</p> <p><b>Período:</b> Lapso del seguimiento (mensual, trimestral, etc.).</p> <p><b>Responsable:</b> Nombre del responsable del proyecto.</p> <p><b>Actividades previstas:</b> En esta columna se detallan las actividades previstas a desarrollar en el período indicado.</p> <p><b>Realizadas:</b> En esta casilla se indica, en términos porcentuales o numéricos, la actividad realizada.</p>	<p><b>Discrepancia:</b> Se señalan las razones de la diferencia entre lo previsto y lo realizado.</p> <p><b>Causas:</b> Se explica el motivo de discrepancia según su Procedencia: interna o externa al proyecto.</p> <p><b>Medidas a tomar:</b> Se sugieren los reajustes y medidas que se debe tomar para corregir las desviaciones del proyecto.</p> <p><b>Observaciones:</b> Se coloca información adicional pertinente a la ejecución del proyecto.</p>
---	--

- **Análisis Periódico de Ejecución Presupuestaria**

En forma similar al seguimiento de las actividades programáticas, se puede efectuar el seguimiento a nivel presupuestario, es decir, observar el avance de la ejecución del presupuesto asignado al proyecto de acuerdo a lo previsto, sus desviaciones y causas.

Este control periódico que puede realizarse preferentemente en forma trimestral o en el período que se sea pertinente, de tal forma que permita tomar las decisiones adecuadas para corregir las desviaciones a tiempo, y limitar, reasignar o reorientar los recursos asignados.

## Esquema No. 9: Análisis Periódico de Ejecución Presupuestaria

Nombre del proyecto: _____	Período: _____
	Responsable: _____

Rubros	Presupuesto	Real	Discrepancia	Causas	Observaciones

- **Plan de Vigilancia e Información**

Es un resumen sistemático de los elementos que deben vigilarse y en los que se debe incluir durante la marcha del proyecto, así como también de los elementos sobre los cuales se debe informar.

Es un instrumento muy útil para dar seguimiento a un proyecto, ya que:

1. Integra y agiliza la corriente de información relativa a la ejecución del proyecto. Define con precisión lo que se necesita conocer, el momento oportuno, el modo de encontrar la información y la persona responsable.
2. El concentrarse en la información realmente necesaria contribuye a garantizar que la información importante va llegar a la persona adecuada en el momento oportuno.
3. Permite eliminar gran parte de la información innecesaria, al mismo tiempo que mantiene lo informes que se preparan únicamente cuando no se logran las actividades y objetivos tal como estaba previsto.
4. Permite a los gerentes de proyecto programar las responsabilidades de vigilancia e información.

Los planes de vigilancia e información deben ser preparados y revisados por el equipo técnico que tiene la responsabilidad de desarrollar el proyecto. Esto con el objeto que cada uno de los miembros del equipo conozca a todos los niveles, el propósito del plan y pueda utilizarlo durante el desarrollo del proyecto.

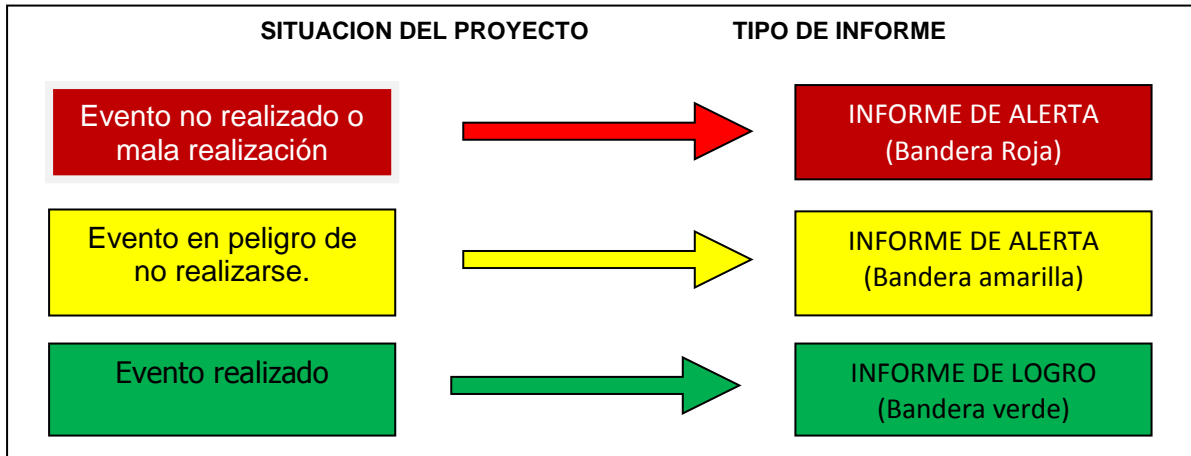
Como el plan de vigilancia e información es flexible, hay que reexaminarlo y actualizarlo con frecuencia. Es recomendable eliminar las responsabilidades de vigilancia que ya se han cumplido, así como los componentes que se han concluido en el proyecto. También se deben apuntar los cambios que se ven en los indicadores, las metas y las fuentes de datos y anotar las modificaciones que se puedan presentar.

### Esquema No. 10: Formato de Plan de Vigilancia e Información

Componente del proyecto: <b>Asesoría Técnica</b>						
ELEMENTO A VIGILAR	PERÍODO (P) O EPISÓDICO (E)	MOMENTO DE LA VIGILANCIA	INDICADOR	META	FUENTE DE LOS DATOS	DESTINATARIO DEL INFORME
Cumplimiento de condiciones previas.	E	Antes de que comiencen las actividades de asesoría.	Progreso de las negociaciones	Todas las condiciones han sido cumplidas antes de "x" tiempo	Presupuesto de la institución.	Director del proyecto.
Contrato firmado entre el asesor y la institución.	E	Antes del período del contrato.	Descripción de los productos que deben entregarse según el contrato; sistema, de vigilancia del contrato.	Aprueba las especificaciones de los objetivos y los criterios de la evaluación.	Documento del contrato.	Presidente de la institución Director del proyecto.
Progreso comprobado de los asesores.	P	Cada 6 meses.	Comparación entre actividades ejecutadas y planeadas.	La asistencia técnica es oportuna y adecuada a las necesidades de los beneficiarios.	Visitas de campo, informes de los asesores.	Director Ejecutivo de la institución.

- **Informes de Alerta y Logro**

Dependiendo de la información o momento, se pueden presentar tres tipos de informes: a) cuando no se ha realizado un evento; b) cuando un evento corre el peligro de no realizarse o de realizarse mal; y c) cuando un evento se ha realizado. La figura siguiente resume estas tres situaciones.



a) Informe de Alerta

Los informes de alerta se envían bajo dos condiciones: a) cuando un evento corre el peligro de no realizarse (bandera amarilla); y b) cuando no se ha realizado (bandera roja). Este tipo de informe alerta a la administración sobre problemas existentes y sirve de base para resolverlos.

El informe de alerta está diseñado para aclarar o hacer notar un problema; presenta la información requerida para tomar una decisión sobre la manera de resolverlo. Este informe incluye cuatro partes:

1. El problema. En esta parte se describe la naturaleza u origen del mismo.
2. El impacto que el problema tendrá sobre el proyecto. Aquí se van identificar varias alternativas para solucionar el problema y discutir las ventajas y desventajas de cada una de ellas. El responsable del proyecto debe recomendar la mejor alternativa.

3. Las acciones que el responsable del proyecto ha realizado para tratar de dar solución al problema (o prevenir que éste empeore). Se deben especificar las acciones requeridas que deben ejecutar otras personas o instituciones, así como las fechas en las que se requieren estas acciones.
4. La revisión. Se debe incluir una revisión del cronograma e identificar cualquier modificación que pueda darse para eventos claves futuros.

### Esquema No. 11: Ejemplo de Informe de Alerta

A:	Director Ejecutivo
DE:	Director del Proyecto
FECHA:	XX/XX/201X
PROYECTO:	Desarrollo Rural Integrado
SITUACION:	Evento no realizado. "Recolección de Datos Básicos"
PROBLEMA:	Los cuestionarios remitidos por los agentes de extensión están incompletos; los agentes informan que se requieren dos horas para reunir todos los datos necesarios sobre los agricultores. Para asegurarse de que todos los agricultores recibieron insumos antes del 15 de mayo (fecha de siembra) los agentes de extensión se concentraron en la distribución de insumos y van a completar los cuestionarios sólo si el tiempo lo permite.
EVALUACIÓN DEL PROYECTO:  (IMPACTO)	El no haber obtenido los datos básicos de los X Sector no permitirá realizar una evaluación amplia al fin de la estación de cultivo. Una alternativa posible es que los agentes obtengan datos en visitas posteriores después de la siembra, pero el programa de visitas está muy recargado y puede que no haya tiempo para completar el cuestionario. Otra alternativa que se recomienda es solicitar que el Ministerio de Agricultura designe cinco personas para ser adiestradas durante un período de dos semanas en el mes de julio.
ACCION:  REVISIÓN:	Modificación del cuestionario para simplificar la codificación de respuestas. Establecer contacto con el Ministerio de Agricultura con relación al posible empleo de las personas en adiestramiento. Se requiere respuesta del Ministerio para x fecha, No se prevén modificaciones en el cronograma.

## b) Informe de Logro

Este informe señala el logro de eventos claves durante la marcha del proyecto, los cuales han sido identificados por adelantado. Incluye una evaluación de la realización de los eventos claves considerando la calidad, la cantidad y el tiempo.

El formato de un informe de logro resume cinco aspectos importantes:

1. La situación. Identifica el nombre del evento realizado.
2. El logro. Describe el nivel de logro, determinando la cantidad y calidad del evento realizado.
3. La evaluación. Valora el estado actual del proyecto y alerta a los gerentes sobre aspectos claves que podrían darse en un futuro a corto plazo. También ratifica a rectifica el cronograma de actividades para eventos futuros y asignación de recursos.
4. La acción. Describe las acciones que se están llevando a cabo tanto a nivel de la institución ejecutora como de otras que colaboran.
5. El próximo evento sobre el cual se informará. Señala el nombre y la fecha del siguiente informe de logro que se ha sido programado.

## **7.- Actualización de la Guía**

La presente metodología de la sostenibilidad financiera tiene la característica de que puede ser actualizada según los cambios que se den al interior del sector de empresas considerado. Uno de éstos cambios puede deberse a que las empresas consideradas amplíen sus líneas de trabajo aumentando los tipos de servicios que actualmente ofrecen o que estas instituciones extiendan la zona geográfica donde operan actualmente, teniendo en cuenta las necesidades de otros segmentos de mercado no cubiertas.



Esta actualización puede ir dirigida a ampliar los indicadores de sostenibilidad financiera que permitan incluir estrategias que aseguren que este sector será fortalecido y que independientemente haya apoyo o no de la cooperación internacional, estas instituciones sigan el proceso de su trabajo.

## **8.- Estrategias de Puesta en Marcha y Seguimiento de la Guía**

Para el desarrollo de esta etapa se necesita socializar el programa con los actores de cada una de las instituciones y que estos se encarguen de apoyar la labor de supervisión. La manera en que se lleve a cabo la supervisión dependerá de la forma en que se vaya a ejecutar la implementación de la propuesta misma.

Sin embargo, se recomienda que la supervisión necesaria para dar seguimiento sea realizada de manera puntual, porque así se logrará obtener insumos para mejorar la propuesta o superar las imitantes identificadas durante la marcha.

Esta recomendación se basa en la experiencia obtenida en la supervisión de proyectos ejecutados durante los últimos tres años en la zona donde se desea implementar esta propuesta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros Consultados

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. (1996). "Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro". Decreto No. 894. Editorial Jurídica Salvadoreña.

ASAMBLEA LEGISLATIVA DE EL SALVADOR. (1996). "Reglamento de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro". Decreto No. 78. Editorial Jurídica Salvadoreña

GONZÁLEZ, VÍCTOR MANUEL. (1992). "Las organizaciones no gubernamentales una nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña". El Salvador.

RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, ADOLFO. (2005). Revista de Acciones e Investigaciones Sociales, número 20. "El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas". Universidad de Zaragoza.

DE ASIS, AGUSTIN, DOMINIQUE GROSS, ESTHER LILLO, ALFONSO CARO. (2003). "Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas" Fundación Luis Vives, Madrid.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (1997). "Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos". New York, USA.

PÉREZ SERRANO, G. (1999). Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos. Madrid, España: Narcea

CEJAS, C; OLAVIAGA, S; KREMER, P: (2006). "Manual para la formulación de proyectos de organizaciones comunitarias" Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). Buenos Aires.

BACA URBINA, GABRIEL. (2001). "Evaluación de Proyectos". 4ª Edición. Editorial McGraw Hill. México.

AGUILAR MORALES, JORGE EVERARDO. (2010). "El diagnóstico de necesidades de capacitación". México.

QUINTERO URIBE V.M. (1995), "Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales". Fundación FES, Colombia.

### **Tesis Consultadas**

CURIEL GUZMÁN, MAYRA. (2010). "La importancia del Análisis Financiero para la Toma de Decisiones Empresariales".

ALDANA DOMÍNGUEZ, CARLOS ALBERTO; MARTÍNEZ AMAYA, HENRY RODOLFO; MARTÍNEZ GARCÍA, EDUARDO REYES. (2010). "Diseño de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero que contribuya a la obtención de donaciones no restringidas en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador".

### **Sitios Web**

<http://eues.unizar.es/>

<http://www.wikipadialaenciclopedia Libre.com>

<http://ongsostenible.org>

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**Anexo I. Entrevista dirigida a Gerente General y Director Ejecutivo de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del departamento de Morazán.**

**OBJETIVO**

Obtener información precisa que permita identificar la forma en que las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del departamento de Morazán logran obtener la sostenibilidad financiera a través del tiempo.

**INDICACION**

Conteste de forma puntual y precisa los siguientes cuestionamientos.

**CONTEXTO**

Soy estudiante de la Escuela de Estudios de Post Grado de la Universidad de El Salvador, y realizo la investigación sobre la gestión eficiente que conlleve a la sostenibilidad financiera en el tiempo de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del departamento de Morazán, con el propósito de proponer una guía de indicadores financieros que permitan evaluar dicha gestión.

Para llevar a cabo dicho estudio se han seleccionado a las entidades no lucrativas más competitivas del departamento de Morazán, en las cuales se efectuará la recolección de datos. La entrevista será grabada y transcrita

A partir de los resultados de esta investigación se elaborarán conclusiones con base en análisis financiero en términos cualitativos. De esta forma dichos resultados

pretenden ofrecer una herramienta de uso en el área administrativa y técnica en las entidades sin fines de lucro de Morazán a fin de mejorar la gestión institucional.

## **A. PREGUNTA GENERAL**

1. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando este cargo y cuáles son las funciones principales que desempeña?

## **B. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

### **Diagnóstico Institucional**

2. Considerando el trabajo que desempeña a nivel institucional, ¿podría facilitar la siguiente información? ¿podría facilitar la siguiente información? a) número de proyectos; b) número de proyectos en ejecución; c) número de empleados; d) nivel de innovación en los proyectos; e) zona geográfica de influencia.
3. Para lograr la sostenibilidad financiera en el tiempo es importante efectuar un diagnóstico institucional periódico, ¿cuál es la estrategia que utiliza para evaluar la situación actual institucional?

### **Gestión de Proyectos Sociales**

4. ¿Qué estrategias o procesos utiliza en las siguientes fases de desarrollo de un proyecto social? a) identificación de necesidades de zona de influencia; b) diseño; c) socialización; d) gestión de fondos; e) seguimiento y evaluación.

### **Planeación Estratégica**

5. ¿De qué manera la planeación estratégica es una herramienta importante que contribuye en la sostenibilidad financiera de su institución?

### **Sostenibilidad Financiera**

6. ¿Qué aspectos considera que han contribuido en la sostenibilidad financiera de su institución?
7. ¿Qué estrategias considera que le han permitido a la institución ser sostenible financieramente desde su fundación hasta la fecha?
8. En los últimos cinco años, ¿cuáles son los proyectos que han permitido la sostenibilidad financiera institucional?
9. ¿Qué tipo de proyectos y estrategias planifica ejecutar su institución para mantener la sostenibilidad financiera en los próximos cinco años?

### **Indicadores de Sostenibilidad Financiera**

10. ¿En su institución se aplica unagúa de indicadores de sostenibilidad financiera para llevar a cabo la evaluación de la gestión?

### **Evaluación de Sostenibilidad Financiera Institucional**

11. ¿Qué aspectos cree que son importantes para efectuar el análisis de la rentabilidad social de un proyecto?
12. ¿Qué criterios considera relevantes en la determinación del factor beneficio/costo de un proyecto social?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POST GRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**Anexo II: Cuestionario dirigido a Personal Técnico de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del departamento de Morazán.**

**OBJETIVO**

Obtener información precisa que permita identificar la manera en que las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de Morazán logran obtener sostenibilidad financiera a través del tiempo.

**INDICACION**

Conteste de forma puntual y precisa los siguientes cuestionamientos

**A. PREGUNTA GENERAL**

1. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene en su cargo y cuáles son las funciones principales que desempeña? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B. PREGUNTAS ESPECÍFICAS**

2. ¿Qué proyectos coordina actualmente en su institución? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué estrategia o procesos utilizan para la identificación de las necesidades de las zona geográfica en la que trabaja? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué aspectos considera que son importantes para el diseño de un proyecto social? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



---

5. ¿Qué procesos realizan para llevar a cabo la socialización de un proyecto? \_\_\_\_\_

---

---

6. ¿En su institución se aplica una metodología de gestión de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad financiera? Si  No  Si su respuesta es No, ¿Qué tipo metodología se utiliza? \_\_\_\_\_

---

---

7. Para mantener la sostenibilidad financiera de su institución, ¿Cuáles de los siguientes aspectos se incluyen en la gestión de los proyectos sociales?

- a. Personal técnico calificado
- b. Infraestructura apropiada para la gestión
- c. Experiencia del personal directivo y gerencial
- d. Metodologías apropiadas para la gestión del conocimiento
- e. Recursos financieros sostenibles para el proyecto
- f. Todos los aspectos

8. ¿Qué aspectos considera importantes en el análisis de rentabilidad social de un proyecto? \_\_\_\_\_

---

---

9. ¿Qué aspectos cree que son relevantes para el análisis de la relación beneficio/costo de un proyecto social? \_\_\_\_\_

---

---

10. Con toda la información que usted muy gentilmente ha proporcionado, ¿cuáles son las acciones de su trabajo que le han permitido desempeñar de manera eficiente su trabajo?

---

---

---

11. En los últimos 5 años, ¿cuál es su mayor experiencia en los proyectos y programas que usted ha coordinado? \_\_\_\_\_

---

---

**Anexo III. Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Departamento de Morazán**  
**Aprobadas al 31 de diciembre de 2012**

No.	Nombre de la Entidad	Tipo de Entidad	Actividad	Ubicación
1	Iglesia Evangélica el Buen Pastor, Jesús es el Camino	Asociación	Religiosa	Yoloaiquín
2	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán	Fundación	Desarrollo Local	Gotera
3	Comité Ambiental del departamento de Morazán	Fundación	Ambientalista	Gotera
4	Club Deportivo Magdalena	Fundación	Deportiva	Chilanga
5	Fundación Morazán en Acción	Fundación	Desarrollo Comunitario	Gotera
6	Asociación de Defensa de los Recursos Naturales	Asociación	Desarrollo Humano	Jocoaitique
7	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán	Fundación	Desarrollo Local	Gotera
8	Iglesia Evangélica Apóstoles y Profetas Efesios 2:20	Fundación	Religiosa	Chilanga
9	Fundación para el Desarrollo Educativo de Morazán en Acción	Fundación	Desarrollo Integral	Gotera
10	Asociación de Jueces del Departamento de Morazán	Asociación	Gremial	Gotera
11	Asociación para el Manejo Integral de la Cuenca del Rio Torola	Asociación	Agricultura	Osicala
12	Perkin Educational Opportunities Foundation Inc.	Asociación	Educativa	Perquín
13	Iglesia Apóstoles y Profetas Efesios 2:20 "Árbol de Vida"	Fundación	Religiosa	Gotera
14	Misión Bautista de El Salvador	Asociación	Religiosa	Gotera
15	Asociación de Desarrollo Turístico del Norte de Morazán	Asociación	Turismo	Perquín
16	Iglesia Pentecostal Pan de Vida San Juan 6:33	Fundación	Religiosa	Guatajiagua
17	Iglesia Montaña de Fe	Fundación	Religiosa	El Divisadero
18	Asociación Comencemos	Asociación	Beneficencia	Yoloaiquín
19	Asociación para el Desarrollo Integral de Torola	Asociación	Desarrollo Integral	Torola
20	Iglesia Evangélica Misterios Roca de Salvación Incorporación	Fundación	Religiosa	Gotera
21	Iglesia Bíblica Bautista de Corinto	Fundación	Religiosa	Corinto
22	Iglesia Evangélica "Jesucristo El Amigo Eterno"	Fundación	Religiosa	El Divisadero
23	Iglesia Apóstoles y Profetas Efesios 2:20 "Templo Bet-El"	Fundación	Religiosa	Osicala
24	Iglesia Apóstoles y Profetas Efesios 2:20 "Pesebre de Belén"	Fundación	Religiosa	Jocoro
25	Asociación para el Desarrollo Turístico Ruta de Paz	Asociación	Turismo	Perquín
26	Asociación Patronato para el Desarrollo de las Comunidades de Morazán y San Miguel	Asociación	Desarrollo Integral	Perquín
27	Asociación de Veteranos y Veteranas "Rafael Arce Zablah"	Asociación	Gremial	Meanguera
28	Asociación Comisión Campesina Inclusiva de Nahuaterique	Asociación	Gremial	Perquín
29	Asociación de Campesinos Lencas de Nahuaterique	Asociación	Gremial	Perquín
30	Asociación Unificación para el Desarrollo de Nahuaterique	Asociación	Gremial	Perquín
31	Asociación de Desarrollo y Naturaleza de Nahuaterique	Asociación	Gremial	Perquín

Fuente: Dirección General del Registro de Asociación y Fundaciones sin fines de lucro. Ministerio de Gobernación.