

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**GERENCIA FINANCIERA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS  
SOCIALES EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**YENY DEL CARMEN SAAVEDRA RIVERA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**DICIEMBRE, 2020**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR,  
CENTROAMÉRICA**

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS  
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR  
ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
: MAESTRO VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA  
: MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

OCTUBRE 2020

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Gerencia financiera es un pilar fundamental para la sostenibilidad de las instituciones y/o organizaciones. En las organizaciones sin fines de lucro no es la excepción, estas entidades precisan de modelos de gestión que les permita ser constantes, progresar y hacer frente a los desafíos que requieren cambios estratégicos para seguir aportando a las transformaciones sociales.

La investigación se centra en ONGs que realizan trabajo enfocado en la lucha por la defensa de los derechos de las mujeres y tiene como objetivo, conocer cómo se entiende la eficiencia financiera y cómo se integra con la gestión técnica de los proyectos, así como qué herramientas o procesos se llevan a cabo, para monitorear sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Lo que permitirá brindar lineamientos y recomendaciones que puedan ser utilizados por éstas, para la mejora en términos de eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades.

## INTRODUCCIÓN

La investigación está enfocada en los procesos de administración financiera y el aporte de esta área, para el logro del impacto social en la implementación de proyectos sociales implementados por Organizaciones sin fines de lucro en el Salvador – ONG. Estas organizaciones desarrollan sus acciones en campos como: la promoción y defensa de los Derechos Humanos, protección ambiental y el desarrollo sostenible, provisión de servicios básicos, educación, así como el fortalecimiento de la organización comunitaria entre otras áreas.

Los nuevos contextos de nuestro entorno económico social, demandan a las organizaciones la implementación de acciones con mayor eficiencia y eficacia, que les permita adaptarse y moverse de manera oportuna y creativa para poder continuar siendo actores sociales de importancia para el desarrollo, como lo han venido siendo.

De ahí que, en la presente investigación tiene una finalidad práctica, ya que se enfoca en brindar lineamientos que puedan ser utilizados por las organizaciones no lucrativas, que les permita fortalecer su estructura interna y por ende, contribuir a la mejora en la implementación de sus proyectos a mediano y largo plazo.

# CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	2
<b>1.2 Definición del problema</b> .....	6
<b>1.3 Preguntas de investigación</b> .....	7
<b>1.4 Objetivos</b> .....	8
<b>1.4.1 Objetivo general</b> .....	8
<b>1.4.2 Objetivos específicos</b> .....	8
<b>1.5 Justificación de la investigación</b> .....	9
<b>1.6 Delimitación de la investigación</b> .....	11
<b>1.7 Limitantes de la investigación</b> .....	12
<b>1.8 Hipótesis de la investigación</b> .....	12
<b>1.9 Variables de investigación</b> .....	13
CAPITULO II. MARCO TEORICO .....	15
<b>2.1 Eficacia de la Ayuda al Desarrollo</b> .....	15
<b>2.2 Objetivos de desarrollo Sustentable – ODS</b> .....	18
<b>2.3 Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo</b> .....	19
<b>2.4 Gestión y eficacia</b> .....	21
<b>2.4.1 Gestión por resultados</b> .....	21
<b>2.4.2 Niveles de aplicación de la gestión para resultados de desarrollo</b> .....	23
<b>2.5 Gestión Financiera</b> .....	28
<b>2.6 Indicadores</b> .....	31
<b>2.6.1 Definición</b> .....	31
<b>2.6.2 Características de los indicadores</b> .....	32
<b>2.6.3 Clasificación</b> .....	32
<b>2.7. Las Organizaciones no gubernamentales (ONG) en El Salvador</b> .....	35
<b>2.7.1 Antecedes de las ONG</b> .....	35
<b>2.7.2 Marco Legal</b> .....	36
<b>2.7.3 Líneas de acción</b> .....	36
<b>2.7.4 Donantes</b> .....	37

2.8 Las organizaciones parte del estudio.....	38
CAPITULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	40
3.1 Diseño de la investigación.....	40
3.2 Enfoque metodológico .....	40
3.3 Contexto.....	41
3.4 Población y muestra.....	42
3.5 Técnicas e instrumentos .....	44
3.6 Fuentes de información .....	49
3.7 Procedimiento.....	50
3.8 Análisis de datos.....	52
CAPITULO IV: PRESENTACION DE LOS RESULTADOS.....	55
4.1 Perfil de personas encuestadas .....	55
4.2 Análisis de resultados .....	58
4.2.1 Percepción de la gestión financiera .....	58
4.2.2 Articulación Técnico – Financiera.....	61
4.2.3 Aporte de la gestión financiera al impacto social.....	72
4.2.4 Capacidades institucionales para la gestión financiera .....	91
4.3 Prueba de Hipótesis .....	109
4.4 Posibilidades de investigaciones futuras .....	113
CAPITULO V: CONCLUSIONES .....	114
CAPITULO VI: RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA .....	127
ANEXOS .....	130

**ABREVIATURAS**

<b>AOD</b>	Ayuda Oficial al Desarrollo
<b>CID</b>	Cooperación Internacional para el Desarrollo
<b>GpRD</b>	Gestión para resultados de desarrollo
<b>IMU</b>	Instituto de Investigación, Capacitación y Desarrollo de la Mujer
<b>ML</b>	Marco lógico
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>ONG</b>	Organizaciones no gubernamentales
<b>ORMUSA</b>	Organización de Mujeres por la Paz
<b>PIB</b>	Interno Bruto

## **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

La ayuda al desarrollo en América Latina busca dar seguimiento y contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2015) adoptados por todos los Países con la prioridad de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el año 2030, las personas gocen de paz y prosperidad. En este marco, se han venido canalizando a nivel internacional, recursos económicos y transferencia de capacidades técnicas, relevantes para el fortalecimiento de los sectores sociales de los países en vías de desarrollo, clasificados de renta baja y media, según indicadores económicos (Mundial, 2018)

El Salvador es uno de los países considerados prioritarios para diferentes donantes por su crítica situación económica y social. Datos del Banco Mundial (BM) sobre el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), señalan que el país alcanzó un crecimiento del 2.5 por ciento en 2018, mientras que su PIB per cápita, fue de US\$4,058. El crecimiento anual de su PIB ha superado el 3 % solo dos veces desde el año 2000 y ha promediado un 2.3 % en los últimos cinco años. El tercer trimestre del año 2019 el Banco Central de Reserva (BCR) informó: “La economía creció 2.7% en el tercer trimestre de 2019, tasa mayor a la registrada en los trimestres I y II, congruente con un ambiente de negocios más optimista”. Con estas condiciones económicas El Salvador es considerado un país de renta media, lo cual le ha permitido canalizar diversos fondos de la Cooperación Internacional durante muchos años.



Por su parte, el Ministerio de Relaciones Exteriores señala que la cooperación financiera del período de 1 de junio de 2018 al 31 de mayo de 2019 como parte de la ayuda oficial al desarrollo descentralizada, bilateral y multilateral recibida por El Salvador, ascendió a \$198, 481,545.32 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018-2019). Después de la firma de los Acuerdos de Paz (1992) las organizaciones no gubernamentales (ONG) han venido restaurándose, consolidándose y redefiniéndose, estableciendo vínculos con sectores más vulnerables de la sociedad y desarrollando un trabajo relevante en el desarrollo social y económico del país. Una gran parte de los recursos económicos que gestionan provienen de la Ayuda Oficial al Desarrollo de Agencias de Cooperación de países extranjeros.

En esencia, la finalidad de las ONG es contribuir al desarrollo social y económico de la población salvadoreña y el ejercicio de sus derechos básicos, como es el derecho a una vida libre de violencias. Para lograrlo, están directamente vinculadas a donantes públicos o privados, gestionando e implementando recursos, ya sean estos bienes o servicios. Estos recursos son esenciales para el funcionamiento de la gran parte de ONG salvadoreñas, muchas de ellas dependen en un 100% de estos fondos para poder desarrollar su trabajo con proyección social y así mismo, para su funcionamiento interno. En un contexto actual de crisis económica mundial, la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) ha sufrido fuertes ajustes por parte de la mayoría de donantes en el mundo, lo que ha generado mayor competencia en el sector para la búsqueda de fondos. Esta situación demanda a las organizaciones de la sociedad civil mejorar sus procesos de gestión financiera y la eficacia de sus acciones. Entre los muchos factores que inciden

para calificar y obtener los recursos de cooperación, son clave, por un lado, la credibilidad y prestigio que la ONG pueda potenciar y evidenciar a sus donantes o terceros, así como demostrar eficiencia administrativa y financiera, con la que desarrollan sus estrategias.

Con el fin de contar con parámetros que ayuden a los países donantes y receptores de la ayuda, en la adjudicación, entrega y el manejo eficiente de recursos, se ratificó y firmó un acuerdo llamado “Declaración de París sobre eficacia de la ayuda al desarrollo” (Francia, 2005) firmado por más de 100 países donantes y receptores de fondos, así como agencias internacionales y organizaciones multilaterales, mismo que ha sido ratificado en posteriores reuniones de alto nivel. Esta declaración busca contar con una ruta para aumentar el impacto de la ayuda al desarrollo en objetivos claves como la reducción de la pobreza, la desigualdad, el aumento de capacidades y la aceleración del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Pérez & Alañón, Mediciones alternativas de la Cooperación Internacional para el desarrollo en el contexto de la agenda 2030, 2016, págs. 56-75).

La importancia de la declaración de París es que sienta cinco principios clave sobre la calidad de las actuaciones en el mundo de la cooperación al desarrollo, que siguen vigentes. Estos son: *“La apropiación: Los países en vías de desarrollo ejercerán un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, y coordinarán acciones para el desarrollo. Alineación: Los países donantes basarán sus ayudas en las estrategias de desarrollo, las instituciones y los procedimientos de los países receptores. Armonización: Los países donantes se coordinarán entre sí, simplificarán sus procedimientos y compartirán información para evitar la duplicación y la*

*descoordinación. Enfoque en los resultados: Los países donantes y receptores enfocarán la ayuda en los propios resultados, que se medirán mediante marcos de evaluación establecidos. La rendición mutua de cuentas: Los países donantes y los países en vías de desarrollo se comprometen a rendir cuentas mutuamente en torno a los resultados de las ayudas al desarrollo”. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ((OCDE), 2005, páginas 3-10).*

Las ONG que canalizan fondos de la Cooperación al Desarrollo deben estar alineadas con estos principios, así como con las disposiciones que cada agencia donante requiere para la gestión de los recursos, por lo que cada vez más las ONG se enfrentan a escenarios más competitivos en la búsqueda de recursos económicos para poder implementar sus acciones; esto significa que deben competir con un mayor nivel de calidad en la búsqueda de estos recursos, volviéndose un requisito fundamental ser eficientes y eficaces. Para elevar esta competitividad, es clave la mejora de la gerencia financiera y su integración en el ciclo de gestión de los proyectos, articulando lo financiero y lo técnico, como dos elementos centrales que se nutren y complementan.

El desafío que hoy enfrentan las organizaciones sociales es mejorar su gestión financiera articulada a sus procesos técnicos, y poder medirlo a través de herramientas e instrumentos. Esto demanda una reingeniería interna en las ONG, en cómo enfocan sus procesos de gestión, y en su comprensión institucional de lo financiero y lo técnico. Son conscientes de la exigencia de generar condiciones internas de eficiencia tanto a nivel de estructuras de dirección, gerencia, personal calificado, proyecciones estratégicas claras, así como mecanismos de control eficiente de los recursos, que estén alineados a lo técnico, como un binomio que se nutre y se complementa.

## 1.2 Definición del problema

Existe una tendencia en las ONG a analizar solamente la información financiera, desvinculada del análisis sobre el cumplimiento de objetivos y metas en términos de eficacia. En la práctica, lo técnico se gerencia desvinculado de lo financiero, y se percibe como dos territorios antagónicos, donde cada uno trabaja con su visión, objetivos, enfoques, y herramientas. En la ejecución operativa de los proyectos, la gerencia financiera termina siendo vista como una parte ajena a la gestión técnica de las intervenciones, que cobra protagonismo solamente cuando se tiene que hacer justificación y rendición de cuentas a los donantes.

La percepción que tiene el personal que trabaja en las ONG sobre la gerencia financiera determina cómo se aborda el binomio técnico- financiero. La experiencia muestra que hay una cultura operativa con tendencia a relegar lo financiero a un segundo plano, porque se prioriza lo técnico, valorando que la gestión financiera es una tarea muy compleja y pesada de realizar, que “quita tiempo”, y aporta poco o no aporta nada a la eficacia de las intervenciones.

Esto se ve claramente reflejado en las evaluaciones de proyectos, donde las organizaciones priorizan la valoración específica de la eficacia de los proyectos en términos del logro de los objetivos previstos, pero no se alcanza a valorar en profundidad en qué medida la gestión financiera contribuye a potenciar la capacidad de las intervenciones. Esta percepción se incrementa en las organizaciones pequeñas, donde la falta de recursos tanto financieros como de recursos humanos, limita contar con

planificaciones estratégicas a largo plazo y una sólida cultura de monitoreo y evaluación, que rinda cuenta de la eficacia logrado y la calidad y aporte de la gerencia financiera.

El desafío para las ONG es integrar sus objetivos sociales con los medios económico-financieros, de manera equilibrada, y poder medir esta complementariedad, lo que representa una tarea compleja porque no se puede medir si no existe una gestión financiera eficiente articulada a la gestión técnica, si no se dispone de unos indicadores integradores que sirvan para tal fin. Estos indicadores evidenciarían la ejecución financiera, en el marco del cumplimiento de sus objetivos en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Esta investigación tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de la capacidad técnica y financiera de las ONG, de modo que puedan implementar una gestión integrada y complementaria.

### **1.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la percepción que tienen las ONG salvadoreñas de la gestión financiera?
2. ¿Cómo entiende la gerencia financiera y la gerencia técnico operativo el personal de las ONG estudiadas? ¿Hay problemas en la articulación técnico-financiero?  
¿Cuáles son las causas?
3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión financiera de las ONG en investigación?  
¿Cuál es el procedimiento que sigue la gestión financiera? ¿Qué prácticas existen?
4. ¿Cuentan con capacidades técnicas y herramientas para lograr la eficiencia financiera?

5. ¿Cómo se mide actualmente la eficiencia financiera en relación con la gestión técnica en las ONG en investigación? ¿Cuentan con herramientas para medir una gestión integrada?
6. ¿Influye la actual gestión de eficiencia financiera en la mejora en la implementación de proyectos en las ONG estudiadas?
7. ¿Qué opinan los donantes sobre el modelo de gestión financiera y técnica actual?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar de qué manera se realiza la gestión técnica y financiera en tres ONG salvadoreñas que promueven los derechos de las mujeres. La investigación permitirá describir la situación actual de la gerencia financiera; las prácticas y dinámicas de trabajo existente; las dificultades que se presentan en su articulación con la gestión técnica; y las capacidades y recursos técnicos con que cuentan las organizaciones estudiadas. Como producto final se plantearán una serie de recomendaciones estratégicas y operativas, que favorezca la mejora de la gerencia financiera y técnica, y por ende, su accionar en términos de eficiencia y eficacia.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Determinar la concepción que tiene el personal técnico de las ONG estudiadas sobre el aporte de la gerencia financiera al logro de las metas previstas en los proyectos que implementan.
2. Explicar las causas que generan las prácticas actuales de gestión financiera en relación a la gestión técnica.

3. Determinar las prácticas de gestión financiera y procedimientos que siguen las ONG estudiadas en relación a la gestión técnica.
4. Analizar con qué capacidades técnicas y herramientas cuentan las ONG para lograr la eficiencia financiera.
5. Plantear recomendaciones que permitan potenciar la eficiencia financiera y su contribución para generar resultados e impactos, que puedan ser socializadas al conjunto de organizaciones de la sociedad civil salvadoreña.

### **1.5 Justificación de la investigación**

La gestión técnico financiera de proyectos es un proceso que suele definirse como un conjunto de experiencias, técnicas, metodologías y herramientas, que favorecen el cumplimiento de objetivos en los proyectos. La realidad muestra que hay una cultura de gerencia de proyectos que separa lo técnico de lo financiero (y viceversa), y no se conoce en qué medida la gerencia financiera eficiente podría aportar al logro de los objetivos del proyecto, en sentido amplio, incluyendo objetivos temporales y presupuestales.

La tendencia actual es sugerir que las metodologías de gestión sean integradas y balanceadas entre lo financiero y técnico, y que han de adaptarse a la idiosincrasia de este tipo de proyectos, para mejorar su eficacia y eficiencia. Los proyectos de cooperación al desarrollo presentan algunas características que les son propias. Se destaca entre otras, la importancia de la contraparte en la gestión y en los resultados del proyecto, la propia naturaleza de los objetivos de este tipo de proyecto, la importancia del largo plazo y la sostenibilidad, la escasa profesionalización de los equipos de proyecto por el peso del voluntariado, y la influencia del entorno exterior en la aparición de riesgos.

En este trabajo, se parte de la constatación de que no se está haciendo una gestión integrada de lo técnico y financiero en los proyectos; que existen prácticas y una dinámica de trabajo que reafirma esta separación; y que no hay herramientas disponibles. Se identifican tres razones fundamentales para ello: 1. Una gran parte de los equipos de proyecto se basan en el voluntariado, quienes son un punto fuerte de este tipo de organizaciones, pero, por otro lado, carecen normalmente de formación y conocimiento de los procesos de gestión de proyecto. 2. Resistencia al cambio en el personal que trabaja en las ONG, que limita que comprendan que se incrementará la eficacia y eficiencia, si aplicamos un proceso de gestión integrada, adaptado a la idiosincrasia de los mismos, pero basado en técnicas y metodologías existentes y provenientes del mundo de los proyectos industriales. 3. La crisis del COVID19 plantea un escenario “sombrio” para la cooperación al desarrollo, con recortes en los países donantes, una importante crisis económica que está impactando de pleno en estas organizaciones. La introducción de un nuevo proceso siempre implica inicialmente algún coste, y muchas Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) no están, en disposición de abordarlo.

Concretando los resultados del proceso de investigación, proporcionarán elementos que posibiliten conocer cómo se entiende la eficiencia financiera y cómo se integra con la gestión técnica de los proyectos, así como qué herramientas o procesos se llevan a cabo, para monitorear sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La investigación se ha delimitado a tres organizaciones que desarrollan trabajo en El Salvador, no obstante, la propuesta de recomendaciones a desarrollar como producto de la investigación puede ser de utilidad y retomada por otras instituciones.



En este sentido, con la investigación se busca una finalidad práctica, es decir, que se espera obtener lineamientos que puedan ser utilizados por las organizaciones estudiadas, por tanto, deben ser factibles de aplicar, medibles y adaptables.

## **1.6 Delimitación de la investigación**

La temática gira en torno a la gerencia financiera, su aplicación y utilidad en ONG salvadoreñas. En ese sentido, el objetivo principal de esta investigación es describir la situación actual de la gerencia financiera y su articulación con la gestión técnica de proyectos. Como resultado se espera obtener conclusiones y recomendaciones concretas, que favorezcan la mejora del accionar de las ONG en términos de eficiencia y eficacia.

La investigación abarcará los dos últimos años (2018 y 2019) de gestión estratégica, financiera, y técnica de las tres organizaciones estudiadas. Este marco temporal facilitará el acceso a información reciente institucional (información financiera, planes estratégicos y operativos vigentes), y obtener información de fuentes primarias (personal administrativo, financiero, y técnico).

El alcance geográfico abarca la cobertura que alcanzan las ONG estudiadas, con oficinas centrales ubicadas en San Salvador y en el municipio de Suchitoto. Estas organizaciones tienen características en común y es que tienen un enfoque de trabajo en la defensa de los derechos de las mujeres, sus objetivos estratégicos como sus líneas de acción están orientados a ese fin.

Se considera relevante conocer también la opinión de representantes de las principales Agencias de Cooperación con sede en San Salvador, con el fin de retomar elementos que enriquezcan el resultado de nuestro trabajo.

### **1.7 Limitantes de la investigación**

Durante el proceso de investigación, se presentaron algunas limitaciones que se analizaron y afrontaron efectivamente. Estas son:

— La disponibilidad de tiempo y dificultad de coordinación de agenda con las personas que se propuso consultar en las organizaciones: Junta Directiva, personal de dirección, técnico, personal financiero, y otros.

— La complejidad del escenario de la pandemia por el COVID19 en El Salvador, que afectó la dinámica de trabajo de las organizaciones, y complejizó el escenario para las consultas.

### **1.8 Hipótesis de la investigación**

**Hi:** Mejorar la operación de la gerencia financiera en las Organizaciones no Gubernamentales, conduce a la mejora en la calidad de sus intervenciones a mediano y largo plazo.

**Ho:** Mejorar la operación de la gerencia financiera en las Organizaciones no Gubernamentales no conduce a la mejora en la calidad de sus intervenciones a mediano y largo plazo.

### 1.9 Variables de investigación

**Tabla 1.**

*Relación entre variables, su definición conceptual y los indicadores asociados.*

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicadores</b>
<p>1. Nivel de implementación de la gestión financiera.</p>	<p>La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, con lo cual se logra elevar el valor de la empresa (Padilla, 2016).</p> <p>Consiste en la administración de los recursos que posee una empresa (en el marco de la investigación, se refiere a una ONG), para soportar cada uno de los gastos y costos que se requiere para el debido funcionamiento de la misma</p>	<p>Presupuesto anual de la organización (proyección)</p> <p>Seguimiento de la ejecución presupuestaria institucional.</p> <p>Seguimiento de la ejecución presupuestaria por proyecto.</p> <p>Administración de recursos.</p> <p>Articulación entre lo financiero y técnico/estratégico.</p> <p>Estructura organizacional que vincula lo estratégico y financiero.</p> <p>Flexibilidad en la gestión financiera.</p> <p>Gestión de riesgos.</p> <p>Tecnología- Uso de software contables</p> <p>Recursos Humanos: formación, cualificación, enfoques.</p> <p>Desarrollo de capacidades-cultura financiera.</p>

Variables	Definición Conceptual	Indicadores
		<p>Rendición de cuentas (donante, a nivel interno, y externo- grupos meta).</p> <p>Acciones de transparencia</p>
<p>2. Mejora en la calidad de las intervenciones y/o en la implementación de proyectos</p>	<p>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): “Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no”</p> <p>Son las personas que reciben y se benefician directamente de las acciones de las ONG</p>	<p>Sostenibilidad Institucional y/o permanencia de las Organizaciones en el tiempo.</p> <p>Avances en logros de objetivos estratégicos</p> <p>Buena gestión de recursos a través de convocatorias de proyectos.</p>

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

Para comprender el alcance de este estudio es necesario realizar algunas precisiones con respecto a tres conceptos clave que se encuentran presentes en su título: evaluación, aprendizaje y cooperación para el desarrollo. Los siguientes párrafos tienen la intención de presentar cuál es el foco del análisis y determinar, aunque sea de manera todavía imprecisa, los márgenes de la investigación. Estas primeras ideas son retomadas en el capítulo 4 (sobre la metodología), una vez enriquecidas mediante la revisión de la literatura.

### **2.1 Eficacia de la Ayuda al Desarrollo**

En el contexto de la agenda 2030 se pueden considerar dos vertientes que influyen sobre la necesidad de clarificar cuáles son las herramientas con las que se cuenta actualmente para analizar la medición de la cooperación. Por un lado, están los debates sobre la eficacia de la ayuda, así como fuentes innovadoras de financiación y, por otro, está el rol de los países emergentes como nuevos actores de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). (Pérez, J.A; Alañón, A., 2016, págs. 56-75)

Estos aspectos son relevantes y conllevan una serie de implicaciones en torno no solo a los flujos de los países emergentes, sino también para los donantes tradicionales. Los aspectos relevantes de las declaraciones antes referidas que influirían sobre las formas de medición de la cooperación, plantean lo siguiente:

**Consenso de Monterrey (2002).** En el marco de la conferencia sobre financiación al desarrollo para hacer más eficiente la ayuda al desarrollo, destaca el

párrafo 43 del documento final, que plantea que países donantes y receptores, así como instituciones internacionales deberían incrementar la eficacia de la Ayuda oficial al desarrollo - AOD, y que las instituciones financieras y de desarrollo multilateral y bilateral deberían aumentar esfuerzos, para: armonizar procedimientos operacionales, reducir costes de transacción, mejorar la capacidad de absorción y la gestión financiera de los países receptores, fortalecer la cooperación triangular y sur-sur, y centrar la AOD en grupos pobres y mejorar la coordinación de la ayuda y la medición de resultados. (Pérez & Alañón, Mediciones alternativas de la Cooperación Internacional para el desarrollo en el contexto de la agenda 2030, 2016)

**Declaración de Roma (2003).** Ante la identificación de una gran variedad de requisitos y enfoques para la asistencia al desarrollo por parte de los países donantes y el consecuente efecto adverso sobre la limitada capacidad de los países asociados para responder a tales solicitudes, y dado que no siempre coinciden los esfuerzos de los donantes con las necesidades de los receptores y sus ciclos presupuestarios o sistemas de gestión, es necesario tomar medidas para mejorar la eficacia en el terreno. Se propone simplificar y armonizar los requisitos y reducir costos conexos y mejorar la supervisión fiduciaria, la rendición de cuentas y obtener resultados concretos en las actividades de fomento al desarrollo. (Pérez, J.A; Alañón, A., 2016)

**Declaración de París (2005).** Para lograr una mayor eficacia de la ayuda, los países desarrollados y en desarrollo participantes acordarían cinco principios: apropiación, armonización, alineación, resultados, y mutua responsabilidad. Todo ello, en un contexto que implica reforzar las políticas de desarrollo nacional de los países socios y sus marcos operativos, tales como planificación, presupuesto y marcos de evaluación del

desempeño. Supone reformar y simplificar las políticas y los procedimientos de los donantes para favorecer la colaboración y alineación de prioridades, y la definición de medidas y de estándares de desempeño y de responsabilidad para los sistemas de los países socios en la gestión de las finanzas públicas, del aprovisionamiento, de las salvaguardas fiduciarias y de la evaluación medioambiental. (Pérez, J.A; Alañón, A., 2016)

**Declaración de Accra (2008).** Se detectan tres desafíos como seguimiento a la Declaración de París: la identificación de países; la construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas; y que el logro de resultados de desarrollo y de rendición de cuentas sea parte central de lo que se realiza. Para esto último se planteó que los países en desarrollo fortalecerían la calidad del diseño, implementación y evaluación de políticas, y mejorarían sus sistemas de información. Países en desarrollo y los donantes trabajarían juntos en la elaboración de instrumentos de gestión de resultados eficaces considerando costos y efectos de políticas de desarrollo. Los donantes alinearían su seguimiento con los sistemas de información nacionales. Adicionalmente se buscaría aumentar la transparencia de la ayuda con distintas estrategias. (Pérez, J.A; Alañón, A., 2016)

**Declaración de Buzan (2011).** Se daría paso a la conformación de una "alianza amplia e incluyente" reflejo de los retos de la cooperación internacional y la interacción de "viejos" y "nuevos" actores, como los donantes tradicionales y emergentes, los organismos multilaterales, la sociedad civil, los gobiernos locales y el sector privado, entre otros. Destacarían dos principios: el enfoque en los resultados, y la transparencia y responsabilidad compartida para orientar una ayuda más eficaz. Esto influiría de manera importante para que se crearan dos iniciativas sobre transparencia de la ayuda: la Open

Aid Partnership, principalmente respaldada por el Banco Mundial y donantes europeos, la International Aid Transparency Initiative (IATI), con el Banco Interamericano de Desarrollo, Canadá y Estados Unidos.

Los procesos descritos dejarían clara la necesidad de contar con mejores instrumentos de rendición de cuentas para reducir costos, tiempos, simplificar procesos y mejorar impactos, facilitando así la cooperación y la transparencia entre diversos actores. Esto conllevaría al mejoramiento, y, en algunos casos, al establecimiento de sistemas de información, de bases de datos, de indicadores y de mecanismos de gestión de información y de rendición de cuentas. (Pérez, J.A; Alañón, A., 2016)

En síntesis, en el contexto de la agenda 2030 y dadas las cumbres y declaraciones referidas, destaca la necesidad de medir de manera particular la eficacia de la ayuda y del desarrollo. Pero también son de interés los logros del desarrollo asociados a sus grandes objetivos, los principios de la eficacia, los procesos y resultados, los esfuerzos locales y regionales y particularidades sobre el rol de distintos actores (Pérez, J.A; Alañón, A., 2016).

## **2.2 Objetivos de desarrollo Sustentable – ODS**

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020) plantea: Con el fin de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en el 2015 y su sustitución por los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en la cumbre de Río+20, en el 2012, se estableció un nuevo marco para sustituir los Objetivos de Desarrollo de Milenio y se abrió la puerta a debates en torno al desarrollo y a la eficacia de la cooperación internacional. Uno de ellos gira en torno a garantizar ayuda eficaz, mayor transparencia y



gestión orientada a resultados. Se propusieron 17 Objetivos de Desarrollo Sustentables (ODS): 1) Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo, 2) Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible 3) Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades, 4) Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida de todos 5) Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas 6) Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos 7) Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos, 8) Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, 9) Industria, innovación e infraestructuras, 10) Reducir la desigualdad en y entre los países, 11) Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, 12) Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, 13) Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, 14) Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible, 15) Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad, 16) Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, 17) Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

### **2.3 Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) es un organismo internacional que tiene como misión mejorar el bienestar económico y social

de las personas en todo el mundo; fue creada en 1961 y la componen 34 Estados miembros, todos ellos de los llamados países económicamente desarrollados. Dentro de la OCDE, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) es el cuerpo que agrupa a los países donantes: Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) que, a su vez, son miembros de la OCDE (28 Estados donantes en la actualidad, más la Comisión Europea), encargándose de definir y hacer el seguimiento de estándares globales en áreas claves del desarrollo.

En 1991 acordaron los principios de evaluación de la Ayuda al Desarrollo basados en cinco conceptos: **pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad**. Estos principios han contribuido a la sistematización y a la objetivación. (Comité de Ayuda al Desarrollo CAD de la OCDE, 2010). El comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) publicó en 2010 un glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, los cuales servirán de referencia para este campo y se describen a continuación:

**Pertinencia:** grado en que la actividad de asistencia se adapta a las prioridades y políticas del grupo objetivo, del receptor y donante.

**Eficacia:** medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo. Término conexo: eficiencia, efectividad.

**Eficiencia:** medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

**Impacto:** efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

**Sostenibilidad:** contempla la probabilidad de que los beneficios de una actividad continúen después de que se haya retirado el financiamiento de los donantes. La sostenibilidad contempla aspectos tanto ambiental como financiero.

## **2.4 Gestión y eficacia**

### **2.4.1 Gestión por resultados**

La Gestión basada en resultados es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos, actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos determinados resultados previamente establecidos. Esta focalización prioritaria del interés en lo que se consigue, y no tanto en lo que se hace, precisa el compromiso activo de la organización en su conjunto y de sus socios con el logro de dichos resultados (Higueras, 2014, pág. 23).

La gestión por resultados establece una vinculación continua entre la planificación y la ejecución operativa a través de un enfoque integral fundamentado entre elementos esenciales interrelacionados entre sí: planificación y asignación de recursos, gestión del desempeño, participación, y aprendizaje y mejora.

**Figura 1.**

Elementos de la gestión por resultados



Fuente: representación tomada de Manual sobre gestión para resultados de desarrollo, José Manuel Puras Higuera, 2014. Página 28.

La gestión para resultados de desarrollo tiene una serie de características específicas que se origina fundamentalmente a partir de su propósito y enfoque; generar procesos de transformación y cambio social a mediano y largo plazo, y avanzar hacia la gestión compartida de una estrategia entre varios actores, lo que confiere una serie de singularidades a las entidades de cooperación, ya sean estas públicas o de la sociedad civil. (Manual sobre gestión para Resultados de Desarrollo.

La Gestión para Resultados de Desarrollo en el ámbito de la Cooperación Internacional persigue una mayor eficacia de la ayuda. Para ello se basa en una serie de principios, relacionados entre sí de forma sinérgica, que pueden aplicarse a cualquier

nivel; nacional, regional, sectorial y otros, independientemente del tipo de intervención que se lleve a cabo, dichos principios son (Higueras, 2014, pág. 42):

1. Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.
2. Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.
3. Mantener la medición y la formación sencillas.
4. Gestionar para, no por, resultados.
5. Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones.

#### 2.4.2 Niveles de aplicación de la gestión para resultados de desarrollo

Dado el carácter multidimensional de la gestión para resultados de desarrollo (GpRD), que afecta al conjunto de sistemas de cooperación en todos sus niveles, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (CAD-OCDE, 2006, pág. 26) propone una división basada en la utilización y funcionalidad de la GpRD, según sea su aplicación:

- Nivel nacional
- Programas y proyectos sectoriales
- Dentro y a través de las agencias desarrollo

En el tercer nivel: Dentro y a través de las agencias de desarrollo el uso de GpRD, el CAD recoge las principales herramientas y la importancia de las mismas:

**Tabla 2.**

*Herramientas de la gestión por resultados de desarrollo y su importancia*

Principios de la GpRD	Herramientas utilizadas para administrar para resultados a nivel nacional	Importancia
<p>Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Política del organismo/ marcos de prioridad</li> <li>▪ Estrategias de programación país</li> <li>▪ Estrategias temáticas / sectoriales</li> <li>▪ Marcos de resultados de programas/ proyecto</li> <li>▪ Mecanismos de planificación y consulta de los interesados directos / socios</li> <li>▪ Modelos lógicos</li> </ul>	<p>Se usan herramientas y procesos basados en resultados para planificar e implementar los resultados intermedios vinculados a los resultados de país.</p> <p>Se adaptan diferentes herramientas según el nivel en el que usan, pero todas indican como contribuyen los resultados del país, regionales, locales y/o mundiales.</p>
<p>Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de varios años o planes renovables de trabajo en todo el organismo</li> <li>▪ Planes de gestión de programa/proyecto y planes de trabajo y presupuestos anuales.</li> </ul>	<p>Se usan las herramientas basadas en resultados para demostrar como contribuirán las inversiones e insumos del organismo a los resultados del país, regionales, locales y mundiales, así como para</p>

Principios de la GpRD	Herramientas utilizadas para administrar para resultados a nivel nacional	Importancia
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación y normas para la planificación de proyectos/programas y la gestión para resultados.</li> <li>▪ Planes de gestión del desempeño.</li> </ul>	<p>indicar como se pueden los diferentes procesos de gestión del organismo apoyar a lograr los resultados.</p>
<p>Mantener la medición de resultados y la información lo más sencillo, económico y fácil de usar que sea posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de monitoreo y evaluación, planes y normas</li> <li>• Marcos de auditoria y gestión de riesgos</li> <li>• Marcos de medición de desempeño</li> <li>• Marcos de monitoreo y de programas/proyectos</li> <li>• Normas y herramientas de auditoría</li> <li>• Normas y herramientas de análisis de riesgos</li> <li>• Capacitación y normas para el diseño de indicadores, recopilación de datos y análisis.</li> </ul>	<p>Las herramientas y guías deben describir los pasos y procesos a usarse en la recopilación y análisis de los datos de desempeño a diferentes niveles dentro de las agencias de desarrollo, y forma la base para continuar el desarrollo de habilidades con los gerentes y el personal del organismo.</p>
<p>Administrar para, no por, resultados, organizando los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones y revisión del desempeño</li> </ul>	<p>La información del desempeño del monitoreo y la evaluación se usa como la base para evaluar el progreso</p>

Principios de la GpRD	Herramientas utilizadas para administrar para resultados a nivel nacional	Importancia
recursos para lograr resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos y revisiones internas/externas del monitoreo del desempeño</li> <li>• Auditorías del desempeño y la gestión</li> <li>• Estudios temáticos y sectoriales</li> </ul>	hacia los resultados identificados del país, regionales, locales o mundiales a diversos niveles.
Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, así como informar y rendir cuentas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes periódicos de desempeño del organismo a órganos de control y a los ciudadanos</li> <li>• Informes periódicos de desempeño del programa de País a los encargados de adoptar las decisiones del organismo e interesados directos externos</li> <li>• Mecanismos de consulta de interesados directos/beneficiarios</li> <li>• Capacitación y normas para mejorar la toma de decisiones de gestión basadas en la información sobre los resultados.</li> </ul>	Los informes dentro de las agencias y entre ellas y entre las agencias y sus interesados directos principales proporcionan la base para la revisión estratégica continua del organismo, el ajuste del desempeño y la reasignación de los recursos.

Fuente: Representación tomada de Manual sobre gestión para Resultados de Desarrollo, página 58



Según CAD de la OCDE la Gestión para Resultados de Desarrollo se define como:

Cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de vida de las personas, que se reflejan en la reducción de la pobreza y el desarrollo humano sostenido y sostenible, que pueden medirse a través de cambios en indicadores a largo plazo. (CAD OCDE)

El manual sobre gestión para resultados de desarrollo caracteriza a los resultados de desarrollo como:

— Cambios que supone una mejora concreta, sostenible, verificable y medible en las condiciones de vida de las personas.

— Los “resultados de desarrollo” se traducirían en avances en la lucha contra la pobreza a todos los niveles; satisfacción de necesidades básicas, protección de derechos y reducción de las desigualdades. Igualmente, en cambios de actitud y comportamiento de los colectivos e instituciones para potencia y asegurar de forma sostenible dichos avances.

— Suponen el foco de la Ayuda al desarrollo y deben centralizar y orientar todos los esfuerzos de la misma.

— Su consecución solo es posible a través de un esfuerzo colectivo que debe ser liderado localmente.

— Supone también la mejora de capacidades y competencias de instituciones y organizaciones locales que tengan un impacto real en el desarrollo y la lucha contra la pobreza.

## **2.5 Gestión Financiera**

### *Definición de gestión financiera:*

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, con lo cual se logra elevar el valor de la empresa. (Padilla, 2016).

Para (Zutter, 2012, págs. 3-4), el concepto de administración financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero. Entre estos factores se encuentran la reciente crisis financiera global y las respuestas de las autoridades, el incremento en la competencia y los cambios tecnológicos

La gestión financiera de la empresa debe relacionarse con su entorno, a partir del cual debe direccionar sus acciones, involucrando: en la parte externa, los factores económico-generales, político-legales y socio-culturales, representados por competidores,

proveedores, el Estado, clientes y gremios, para establecer las oportunidades y amenazas. Mientras que internamente se identifica la cantidad y la calidad de recursos, la capacidad, la construcción de habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas cuando se examinan las fuentes de la ventaja competitiva, representadas en sus áreas funcionales de la empresa, para establecer sus debilidades y fortalezas.

**Tabla 3.**

*Acciones básicas de la gerencia financiera*

No.	Acciones básicas	Resultados esperados
01	Comportamiento ético	Mantenimiento de la competencia, confidencialidad, integralidad y objetividad como altos estándares de conducta ética
02	No asumir riesgo sin un beneficio justificado	La gestión financiera siempre debe buscar el mayor retorno con el menor riesgo
03	Presupuesto realista	Fuentes y usos asegurados
04	Constitución de garantías	Aseguramiento contra pérdidas y eventualidades en las operaciones
05	Competitividad en sus proyectos.	Planes para hacer frente a mercados competitivo que se originan en otros proyectos
06	Mercados de capitales eficientes	Colocar el dinero para inversión y buscar financiación a largo plazo en los mercados adecuados

No.	Acciones básicas	Resultados esperados
07	Vinculación de recursos humanos eficientes.	Gerencia competente y de calidad para asumir con éxito lo desconocido
08	Seguimiento a la información financiera	Monitoreo y evaluación permanente de datos como tasas de interés, tasas de cambio, precios de las acciones y materias primas para una buena gestión financiera
09	Medición del riesgo	Análisis permanente del modelo de operación, el mercado y el modelo financiero para determinar el riesgo de la empresa
10	Uso adecuado del efectivo	Utilización del efectivo en nuevos proyectos que aseguren importantes rendimientos

**Nota:** Representación retomada de Padilla, 2016. *Gestión financiera. Encoe ediciones, México*

Resumiendo, se puede establecer que las finanzas se fundamentan en la satisfacción de los requerimientos de la población, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Esta afirmación no es muy ambiciosa, ni riñe con el principio de maximización de la riqueza del inversionista, ya que las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos, tienen como propósito facilitar el logro de esta función primordial (Padilla, 2016).

Las entidades sin ánimo de lucro, al igual que las entidades privadas, deben contar con una buena gestión financiera y un buen sistema de gestión que les garantice su

estabilidad, su permanencia en a largo plazo; en las empresas esto se se hace evidente a medida que se van maximizando sus utilidades, en el caso de las entidades sin fines de lucro medirán su éxito por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público es decir por la maximización de impacto social que generan.

Podemos decir que, aunque el fin principal de las ONG no es generar utilidades, no implica que no deban realizar una gestión más eficaz y eficiente posible, para ello siempre debe apoyarse en las acciones básicas que proporciona el análisis de gestión financiera, así como del desarrollo de prácticas contables formales.

## **2.6 Indicadores**

### **2.6.1 Definición.**

Los indicadores son el núcleo central de cualquier sistema de monitoreo. Según el CAD, un indicador sería una *“variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo”*. Indicador es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión. Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la

organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

### **2.6.2 Características de los indicadores**

El manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) presenta una serie de atributos o características ideales que debe cumplir un indicador, que pueden resumirse en los cinco que define la metodología CREMA del Banco Mundial (Higuera, 2014, pág. 113), compuesta por las iniciales:

- Claro: Preciso e inequívoco
- Relevante: Apropriado al tema en cuestión
- Económico: Disponible a un coste razonable
- Mensurable. Medible, puede ser objeto de validación independiente
- Adecuado: Ofrece una base suficiente para valorar el desempeño

### **2.6.3 Clasificación**

El manual sobre GpRD establece los indicadores han sido clasificados tradicionalmente en función de varias perspectivas:

- Según su naturaleza: cuantitativos y cualitativos.

Los cuantitativos, expresados en unidades físicas, que pueden ser monetarias o de otro tipo; y los cualitativos (incluyendo los de (AECID, 2001) generados por una intervención), no expresables en unidades, pero

cuyo cumplimiento se puede emitir un juicio, mediante el empleo de declaraciones descriptivas con indicaciones de los cambios. (AECID, 2001, pág. 89)

— Según su proximidad al resultado/producto: a) Directos: miden exactamente lo que el resultado o producto indica y b) Indirectos: suelen emplearse cuando, por distintas razones no es posible el uso de indicadores directos. Miden algún factor relacionado con el resultado/producto cuya evolución, se entiende, está vinculada a ellos. (AECID, 2001, pág. 89)

Sin embargo, de cara a una estrategia de desarrollo con enfoque de gestión para resultados las dos tipologías más interesantes para analizar serían las de aquellos indicadores referidos a su ámbito de control determinado y los que se focalizan en la gestión del desempeño asociado a los cumplimientos de los resultados establecidos y la manera de cómo estos son alcanzados. Según el ámbito de control determinado, se pueden encontrar indicadores referentes a (AECID, 2001, pág. 90):

Insumos/Recursos: medirían la cantidad de recursos materiales, financieros y/o humanos que se han utilizado para producción de bienes y/o servicios.

— Procesos (actividades): los procesos están constituidos por el conjunto de actividades que se realizan para tratar de alcanzar el resultado buscado.

— Productos: cuantificaría los bienes y servicios producidos y entregados por la estrategia. Este no determina el grado de cumplimiento de un resultado, por lo que

debe completarse con otro tipo de indicadores como resultado intermedio o resultado final.

— Resultados Intermedios: miden los cambios en el comportamiento, estado o actitud de entidades, organizaciones, y colectivos, una vez que se ha llevado a cabo la provisión de bienes o servicios generados por la estrategia. Contribuyen lograr aquellos cambios que son considerados los propósitos últimos de la estrategia, resultados finales.

— Resultados finales: estos indicadores medirían las mejoras en las condiciones de vida de los destinatarios de la estrategia, siempre que estas sean atribuibles a la misma.

De acuerdo a la valoración del desempeño, se pueden encontrar indicadores como:

— Economía: Estos indicadores miden la capacidad de una institución, programa o intervención, para generar, movilizar y administrar adecuadamente sus recursos financieros.

— Eficiencia: se mediría la relación entre dos magnitudes; la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o materiales) y tiempo consumidos para su generación. La eficiencia se refería a la producción de bienes o servicios utilizando para ello el mínimo de recursos disponibles y manteniendo su calidad.

— Eficacia: cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados por la institución, estrategia, programa o proyecto, sin considerar los



recursos utilizados. La medición de la eficacia depende de que los objetivos y/o resultados se encuentren claramente determinados.

— Calidad: los indicadores se orientan a medir la capacidad de la Institución, estrategia o programa, para responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes, usuarios o población meta, en relación con una serie de características y/o atributos de los bienes y servicios entregados, tales como la oportunidad, accesibilidad, continuidad, percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios entre otros.

## **2.7. Las Organizaciones no gubernamentales (ONG) en El Salvador**

### **2.7.1 Antecedes de las ONG**

Las Organizaciones sin fines de lucro (ONG) tienen más presencia en El Salvador a mediados del siglo XX, al igual que en otros países de Centro América, surgieron como una necesidad de apoyo a favor de los sectores más vulnerados en la sociedad salvadoreña. Después de la firma de los Acuerdos de Paz (1992) las ONG han venido restaurándose, consolidándose y redefiniéndose, estableciendo vínculos con sectores más vulnerados de la sociedad y desarrollando un trabajo relevante en el desarrollo social y económico del país. (Navas, 2018, pág. 20).

La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador las define con el siguiente concepto: (Ministerio de Gobernación, 1996, pág. 3)“*Art. 11.- Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal*”. Su enfoque principal es contribuir al desarrollo social y económico de la población salvadoreña, por lo que estas ONG están directamente vinculadas a donantes

públicos o privados, gestionando e implementando recursos ya sean estos bienes o servicios.

El Movimiento de Mujeres y Feministas en El Salvador es de una larga data, sin embargo, la incorporación del feminismo y de la perspectiva de género en sus planteamientos y demandas es reciente, aproximadamente 32 años, con la fundación de dos organizaciones: Organización de Mujeres por la Paz (ORMUSA), que surge en 1985, y el Instituto de Investigación, Capacitación y Desarrollo de la Mujer (IMU), en 1986. Estas fueron las primeras organizaciones de mujeres que en su misión y visión inicial se plantearon la lucha específica por los derechos de las mujeres. (Navas, 2018).

### **2.7.2 Marco Legal**

En El Salvador, las ONG como toda organización, están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar dentro del marco establecido, referenciadas como entidades especiales ya que son entidades que desarrollan en los territorios donde se desempeñan funciones sociales y desarrollo comunitario. En este contexto, el marco regulatorio al cual están sujetas estas entidades son: Constitución de la República de El Salvador, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su reglamento, Ley de Impuesto Sobre la Renta, Ley del seguro social y Código de Trabajo.

### **2.7.3 Líneas de acción**

Las organizaciones no gubernamentales que trabajan por la defensa de los derechos de las mujeres, trabajan diferentes líneas de acción entre las cuales podemos destacar:

- Promover el reconocimiento y ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos desde un enfoque integral.
- Empoderamiento y autonomía económica de las mujeres
- Defensa y ejercicio de derecho de las mujeres a una libre violencia.
- Fomento de la participación de las mujeres en la defensa de los derechos ambientales.
- Promoción de la participación ciudadana y política de las mujeres para avanzar en procesos de igual de derecho.
- Fomento de la institucionalización de políticas públicas, así como instrumentos que contribuyan a la equidad de género y derechos de las mujeres, entre otros.

#### **2.7.4 Donantes**

Las ONG que trabajan por los derechos de las mujeres al igual que la mayoría de ONG en El Salvador, operan con fondos de donantes internacionales a través de gestión de proyectos, los cuales están enfocados en sus objetivos estratégicos y ejes de trabajo. Otra fuente de financiación es la gestión de recursos a través de municipalidades, implementando acciones articuladas a nivel local, fomentando de esta forma la participación activa de las beneficiarias directas de estas acciones. Una fuente de financiación importante pero difícil de mantener es la auto sostenibilidad, a través de la realización de diferentes iniciativas productivas, tales como la venta de productos y servicios, entre otros; esto requiere que las organizaciones tengan estructuras fortalecidas

a nivel técnico y financiero, muchas veces es una fuente difícil de mantener en el tiempo para las organizaciones.

## **2.8 Las organizaciones parte del estudio**

La investigación ha sido realizada en tres reconocidas ONG, que desarrollan trabajo en defensa de los derechos de las mujeres. Estas son:

La ONG1, es una organización que nació en el año 2004, la cual tiene como misión:

Somos una organización de mujeres que dedicamos nuestra energía feminista al fortalecimiento de la autonomía y la capacidad de transformación, el accionar político de las mujeres, construyendo relaciones de equidad entre mujeres y hombres desde nuestras realidades territoriales, locales y nacionales para una sociedad más justa, democrática y equitativa. (COLECTIVA DE MUJERES, 2016, pág. 13) Realiza su trabajo a nivel nacional.

La ONG2, inició sus labores en el año 2005, desde un enfoque pluralista, realiza su trabajo articulado con mujeres que han ejercido y ejercen cargos públicos en Concejos Municipales, tiene como misión:

Somos una asociación pluralista de mujeres funcionarias y ex funcionarias municipales que promovemos el empoderamiento y la participación activa de las mujeres, especialmente en los Gobiernos Municipales a través del fortalecimiento de las capacidades a fin de impulsar la democracia paritaria en el ámbito económico, político y social. (ANDRYSAS, 2018-2022, pág. 5).

La ONG3, ha venido trabajando desde el año 1991, realizando actividades para mejorar las condiciones de vida de las mujeres del municipio, y se ha implicado en acciones vinculadas con cuestionar las relaciones de desigualdad que marginan a las mujeres, a través de unir y sumar esfuerzos de las distintas asociaciones presentes en el municipio, para coordinar e incidir desde un esfuerzo común: trabajar por la unidad y el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres en el municipio de Suchitoto, tiene como misión:

Somos una asociación local de segundo nivel, que agrupa a mujeres de diferentes edades y expresiones organizativas de Suchitoto, que defendemos nuestros derechos, impulsando y fortaleciendo el empoderamiento y autonomía, con el propósito de contribuir a una sociedad con justicia, democrática, igualitaria, donde vivamos libres de discriminación y violencia. (CMS, 2018, pág. 5)

## **CAPITULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

En este capítulo se presenta la metodología y los materiales que se utilizaron para la presente investigación.

### **3.1 Diseño de la investigación**

A grandes rasgos, las principales etapas que se siguieron en la investigación fueron: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar, procesar la información recogida a partir de fuentes primarias, analizar e interpretar los datos, y elaborar los resultados.

### **3.2 Enfoque metodológico**

La investigación se fundamenta en una metodología mixta: cualitativa y cuantitativa, que permite integrar distintos métodos de recolección de datos y la triangulación de distintas fuentes, para responder a las preguntas de investigación, y de esta manera superar las limitaciones de cada fuente de datos individual. La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (Sampieri, 2014, págs. 532-535).

Esta metodología reconoce el valor del conocimiento como algo que se ha construido a través de medios cualitativos, tales como la percepción y la experiencia basada en los aspectos fácticos del mundo en el que vive la gente. Otra característica clave del enfoque del método mixto es que rechaza el dualismo que se establece entre lo

cualitativo o hechos de apoyo y lo cuantitativo o metodologías subjetivas cuyo valor se basa sólo en la exclusividad de uno y otro.

En concreto, el uso de una metodología mixta ayudó a responder mejor a las preguntas de investigación, a través de:

(a) La triangulación (es decir, la búsqueda de la convergencia y la corroboración de los resultados de los diferentes métodos y modelos que estudian el mismo fenómeno).

(b) La complementariedad (es decir, la búsqueda de colaboración, mejora, ilustración y aclaración de los resultados de un método con los resultados del otro método).

### **3.3 Contexto**

Las organizaciones parte de la investigación tienen presencia a nivel nacional, alcanzando a diversos grupos de mujeres a las que acompañan en sus procesos de empoderamiento. Para fines del estudio y manteniendo la confidencialidad, se nombrarán según su tamaño:

ONG1: la más grande en estructura organizativa, antigüedad, manejo de financiamiento, cobertura, y posicionamiento. Funciona orgánicamente a través de equipos territoriales, tiene presencia en 4 regiones del país, en los departamentos de San Salvador en la zona central; en la zona Norte en los departamentos de Cuscatlán y Cabañas; en la región Occidental en: San Anata, Sonsonate y Ahuachapán; en la zona Oriental en los departamentos Morazán, Usulután y San Miguel.

ONG2: es la mediana en términos de estructura, financiamiento, cobertura, donantes, etc. Tiene trabajo articulado con concejales y exconcejales a nivel nacional desarrollo procesos formativos en políticas públicas, presupuesto con enfoque de género entre otros temas relacionados a la mujer y municipalismo.

ONG3: es la más pequeña de las tres organizaciones y la de más reciente creación, que gestiona un menor número de fondos. Es una organización que tiene funcionamiento local en el municipio de Suchitoto, y está integrada por diferentes organizaciones locales así como por socias individuales.

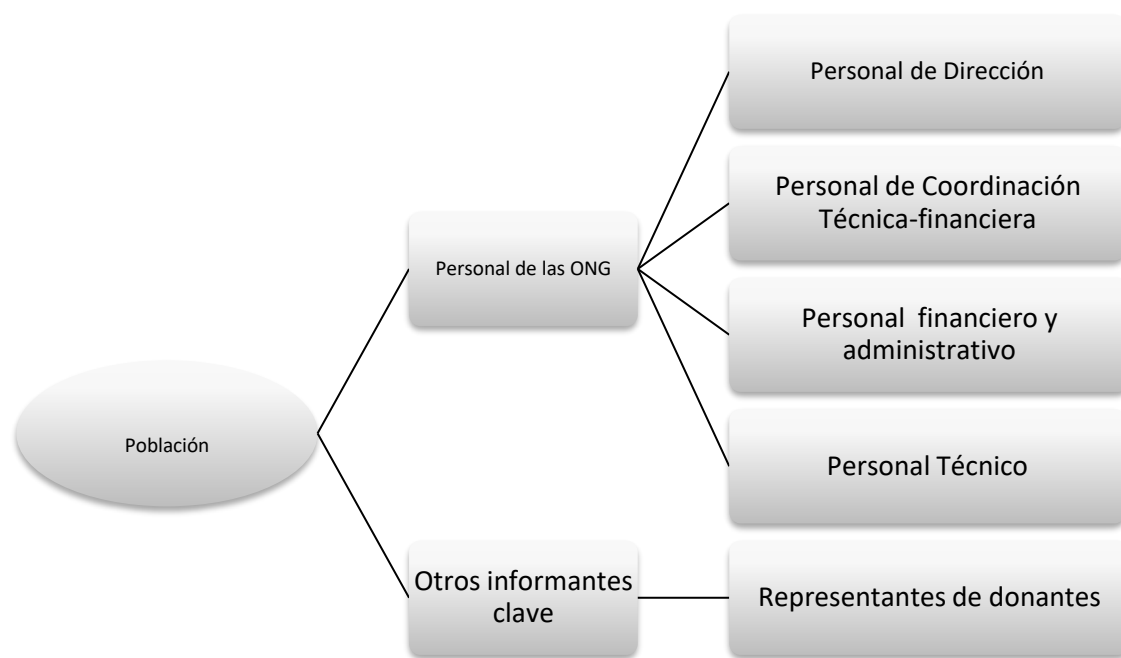
### **3.4 Población y muestra**

La población que participó en la investigación está conformada por el personal que trabaja en las tres ONG estudiadas, y otros informantes que se definen a continuación:



**Figura 2.**

## Población y muestra



Para la selección del número de informantes para el levantamiento de información cuantitativa y cualitativa (muestra), al ser un grupo pequeño, se decidió encuestar al 100% del personal que trabaja en las tres organizaciones 65 personas en total, de las cuales 54 respondieron la encuesta. Asimismo, los representantes de Agencias de Cooperación entrevistados fueron 3 personas.

El uso de métodos mixtos incrementó la fiabilidad de las constataciones cuando la información de distintas fuentes de datos convergió (coincide en la dirección de las constataciones), lo que permitió profundizar en el entendimiento del objeto de investigación.

### 3.5 Técnicas e instrumentos

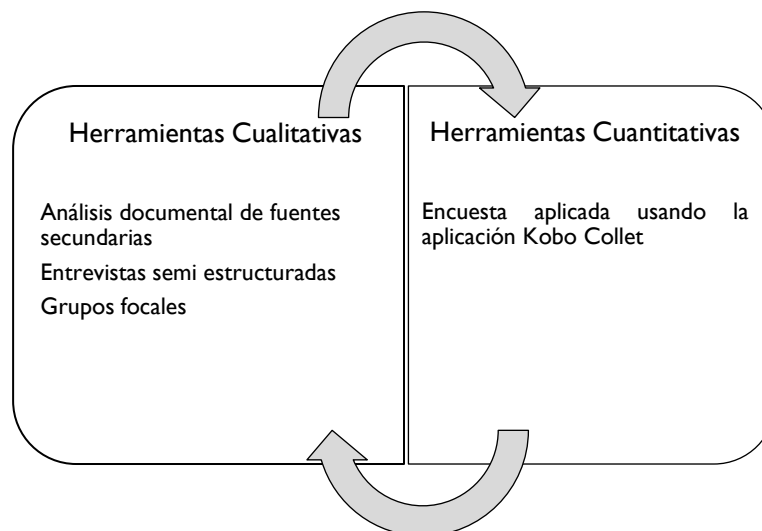
En el siguiente cuadro se presenta información sobre las técnicas cualitativas y cuantitativas utilizadas:

Técnicas cualitativas: con la técnica cualitativa analizamos las categorías, valoraciones, motivaciones y estructuras de las personas ante el fenómeno estudiado de la gerencia financiera en las tres organizaciones. Las técnicas utilizadas para la recogida de información son: (1) revisión de datos de fuentes secundarias, (2) entrevistas semi estructuradas, (3) grupos focales, (4)

Técnicas cuantitativas: con la técnica cuantitativa se cuantificaron (datos que se expresan y tratan mediante números) la realidad social mediante variables, que permiten el tratamiento de la información por medio de algoritmos estadísticos. La técnica utilizada fue la encuesta online con tratamiento a través de bases de datos. En el siguiente cuadro se resumen las herramientas de levantamiento de información usadas:

### Figura 3.

Herramientas utilizadas para la recolección de la información.



A continuación, las técnicas de recolección de la información, utilizadas:

#### 1. Análisis documental

Se revisó toda la documentación estratégica y financiera existente de las tres ONG de los años 2018 y 2019. La documentación de fuentes secundarias se agrupó en 1. Documentación financiera (planificación presupuestaria anual, informes de auditoría externa, y de proyectos); 2. Documentación estratégica e institucional (planes estratégicos, organigrama y funciones); 3. Documentación técnica (Planes operativos anuales); 4. Documentación administrativa (Manual de procedimientos administrativos); 5. Información de donantes.

Complementariamente, se revisó en profundidad, toda la documentación existente sobre cooperación al desarrollo y gerencia financiera, eficiencia y eficacia, gestión por resultados, enfoque de género, e información de contexto.

El estudio de las fuentes existentes fue útil para establecer el marco teórico del fenómeno investigado (conocer qué se ha escrito y planteado ya sobre la gestión financiera de ONG en El Salvador) y como material empírico, ya que el material documental es en sí un objeto de estudio, que permitió contrastar los planteamientos de partida de fuentes secundarias con los datos primarios que serán levantados en la segunda fase.

## **2. Entrevistas semi-estructuradas**

El uso de esta técnica facilitó profundizar en aspectos cualitativos relacionados con el contexto institucional organizativo de las ONG de estudio, que a menudo no quedan reflejados en documentos de fuentes secundarias, y aclarar dudas de las personas entrevistadas. Además, generó un clima de cooperación, confianza y empatía que facilitó el desarrollo de las entrevistas y la obtención de información relevante sobre lo que piensa realmente el entrevistado de las dimensiones estudiadas. Se manejó un guion de preguntas según la persona entrevistada, que fue utilizado de manera flexible y dinámica. Además, permitió contrastar, corroborar o interpretar información obtenida mediante las otras técnicas de información y con la revisión de datos existentes de fuentes secundarias.

Las entrevistas individuales fueron virtuales utilizando la plataforma Zoom. Se elaboró un guion de temas con preguntas abiertas que cubrían las variables de las dimensiones de investigación. Al ser entrevistas semi estructuradas, se manejaron con

flexibilidad el orden de los temas a investigar, dando la posibilidad de cambiar el orden en el curso de la entrevista, y agregar nuevas preguntas en función del discurso de los entrevistados. Las principales entrevistas fueron:

**Tabla 4.**

*Número de entrevistas realizadas por fuente.*

<b>Entrevistas realizadas</b>	
Informantes	Numero de entrevistas
ONG	3
Representantes Agencias de Cooperación	3
<b>Total</b>	<b>6</b>

### **3. Grupo focales**

El uso de esta técnica generó un proceso de producción de significados, y mayor cantidad y variedad de respuestas para enriquecer la indagación e interpretación sobre las dimensiones investigadas. Como instrumento de análisis, sirvió también para interpretar en profundidad y detalle la dinámica operativa de la gestión financiera en las tres organizaciones. Para el desarrollo de esta técnica se utilizaron guías previamente diseñadas.

Durante la realización de los grupos focales, se tuvo cuidado en usar técnicas que potencien la eficacia de esta herramienta metodológica, es así, que se usaron preguntas de

sustitución<sup>1</sup>, de clarificación<sup>2</sup>, y de reorientación<sup>3</sup> (Maranto Rivera & González , 2017). Además, se animó permanentemente la participación activa y equitativa. En el siguiente cuadro se presentan los grupos focales realizados:

**Tabla 5.**

*Número de grupos focales realizadas por fuente.*

<b>Grupos focales</b>	
Informantes	Numero grupos focales
Equipos territoriales - personal técnico	4
Personal técnico y administrativo	1
Personal administrativo	1
<b>Total</b>	<b>6</b>

#### **4. Encuesta**

Se diseñó una encuesta que fue aplicada al 100% del personal de coordinación técnica, administrativo, y financiero de las tres organizaciones. Al ser un número

---

<sup>1</sup> Es un cambio en la presentación de la pregunta, usando algunas palabras diferentes, pero sin variar el sentido de la misma. El facilitador debe estar seguro de que la forma en que se formula la pregunta no sugiere en sí una contestación determinada.

<sup>2</sup> Después de que la pregunta haya sido contestada por el participante, se puede repetir dicha respuesta a fin de clarificar o profundizar más en el tema.

<sup>3</sup> Esta técnica ayuda a animar la discusión entre todos los participantes.

manejable de personas y dado el interés de las tres organizaciones en participar en el estudio, se vio conveniente aplicar la encuesta a todo el personal de manera online.

Para la aplicación de la encuesta se usó la plataforma “KOBO TOOLBOX” construida con código abierto, de tecnología instalada en Smartphone (teléfono inteligente) para el levantamiento de información específica, lo que facilitó el levantamiento y procesamiento de la información. Aprovechando la constante expansión de las redes de telefonía móvil, el dispositivo KOBO permitió enviar la encuesta de manera online al personal que trabaja en las tres organizaciones mediante el móvil o a través del correo electrónico. Además, la agilidad que este tipo de aplicaciones aporta al proceso y la calidad de la información que entrega, su utilización se justifica porque permitió realizar desde la elaboración de los formularios hasta su aplicación, sin necesidad de utilizar el internet. Previo a la aplicación de la encuesta, se realizó primero una Prueba Piloto para verificar la calidad de la información recogida y ajustar el instrumento de manera de evitar sesgos que puedan restar validez a sus resultados.

### **3.6 Fuentes de información**

Las *fuentes primarias*, son aquellas en donde los datos o la información provienen de una fuente directa, sea una persona que describe el evento en sus propias palabras, una institución u otro medio. Contienen información nueva y original, que se originará en el momento que se levanta la información. (Maranto Rivera & González , 2017, págs. 30-39).

De cara a la investigación, las fuentes primarias son: personal que trabaja en las tres ONG estudiadas y que ocupan cargos en la dirección/ coordinación, personal

financiero, personal administrativo, personal técnico en campo, e informantes clave que no trabajan en las ONG pero que pueden aportar información relevante sobre el proceso de gerencia financiera, sobre la gestión técnica, y otros.

*“Las fuentes secundarias, permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros”* (Maranto Rivera & González , 2017, págs. 30-39). En este caso es la toda la documentación existente en relación a la gerencia financiera, gestión técnica, documentación estratégica, información de donantes, y de contexto.

### **3.7 Procedimiento**

A continuación se detalla por fases el procedimiento seguido en la investigación:

#### **Fase 1. Planificación**

En esta fase se dió inicio al trabajo de investigación, y se llevaron a cabo las acciones necesarias orientadas al ajuste metodológico del diseño del estudio, y los preparativos para la recolección de información. Las principales actividades que se desarrollaron en esta etapa fueron:

- Estudio de fuentes secundarias de las tres ONG parte de la investigación.
- Diseño metodológico del estudio: ajuste a los objetivos, definición de preguntas de investigación, variables, definición del método, fuentes de información, técnicas y herramientas.
- Coordinación con las organizaciones para concretar el calendario del levantamiento de información.



- Diseñar una metodología detallada, incluyendo proyecto de metodología y el tamaño de muestreo;
- Elaboración de herramientas de recopilación de datos: guiones de entrevistas, guiones de grupos focales y encuesta.

## Fase 2. Levantamiento de información

En esta fase se puso en marcha el plan de trabajo de levantamiento de información diseñado en la etapa anterior. Las actividades previstas para esta etapa fueron:

- Levantamiento de información cualitativa: entrevistas estructuradas, grupos focales, y otros.
- Levantamiento de información cuantitativa: aplicación de encuesta.
- Revisión de información de fuentes secundarias, que no fue revisada en la fase anterior.

## Fase 3. Procesamiento de datos y análisis de la información

Esta etapa se orientó a ordenar, codificar y procesar los datos cualitativos y cuantitativos recogidos a través de fuentes primarias y fuentes secundarias en la fase anterior. Los datos procesados fueron analizados e interpretados, y se realizaron las triangulaciones de modo que se pudo corroborar y/o complementar conclusiones y recomendaciones.

#### Fase 4. Elaboración de la tesis de Máster

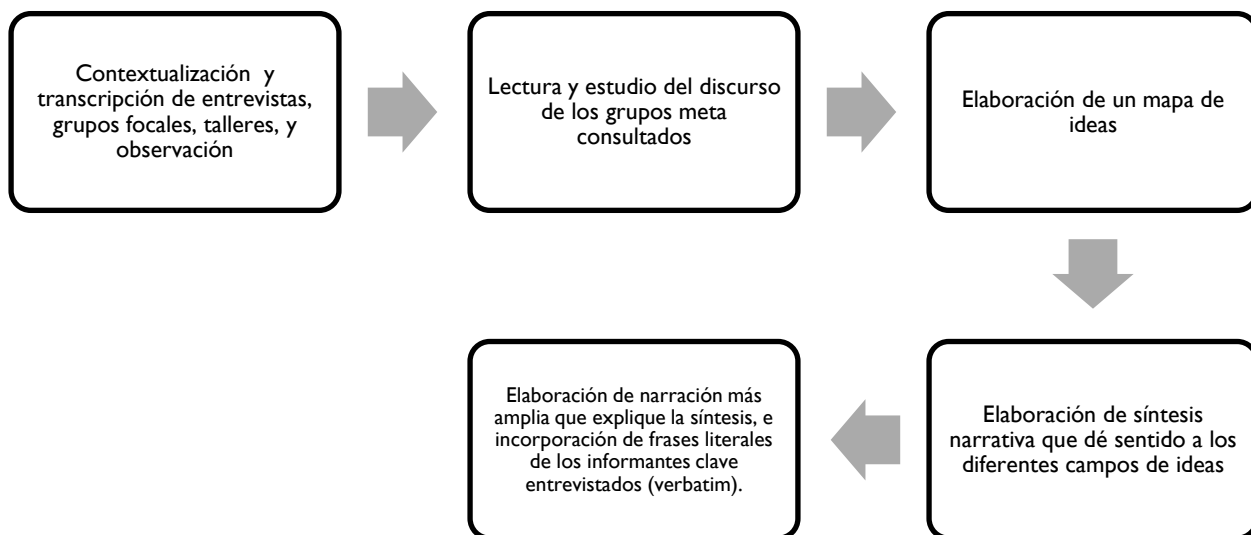
Con las conclusiones obtenidas en la fase anterior, se procedió a elaborar la Tesis de Máster siguiendo el esquema de contenido especificado para estos documentos.

### **3.8 Análisis de datos**

Para analizar y sintetizar los datos y buscar patrones se utilizó los siguientes métodos de análisis: el análisis cualitativo consistió principalmente en un estudio del contenido de los documentos existentes y el análisis del discurso de las respuestas de las personas a entrevistas individuales, grupos focales. El proceso analítico se realizó, por una parte, contrastando las narrativas descriptivas de los informantes clave de las tres ONG con información secundaria capaz de ordenar hitos, etapas y actores; y por otra, superponiendo ese relato descriptivo con verbalizaciones intersubjetivas, provenientes de las valoraciones (explícitas o subyacentes) de las personas entrevistadas. El análisis del discurso buscó identificar el orden cognitivo del productor del mensaje, y seguirá los siguientes pasos:

**Figura 4.**

## Fases del análisis del discurso



La interpretación de los datos se basó principalmente en la frecuencia y secuencia de sucesos (por ejemplo, en diferentes grupos, o en momentos diferentes) y en patrones de coocurrencia (con el fin de identificar conceptos fuertemente relacionados dentro del conjunto de documentos o registros).

Para el *análisis cuantitativo* se utilizó el programa SPSS que permitió analizar e interactuar con una cantidad de datos dentro de Excel, recabando información a través de lenguaje natural y peticiones del tipo pregunta-respuesta. A priori se barajó la posibilidad de desarrollar las siguientes mediciones:

- *Correlación*: técnica estadística para determinar el grado en que se relacionan dos o más variables.
  
- *Tabulaciones cruzadas*: para obtener una indicación de la frecuencia de dos variables que ocurren al mismo tiempo.
  
- *Resumen estadístico*: proporcionó un resumen rápido de los datos, que resulta especialmente útil para comparar ámbitos o variables.

Los datos obtenidos mediante las técnicas descritas anteriormente, fueron sintetizados y valorados de forma sistemática. Así se redactó la Tesis de Máster, en la que se plasmaron los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que aporten a mejorar la calidad de la gestión financiera (eficiencia) articulada a la gestión técnica (eficacia) en las tres organizaciones que participaron en la investigación, lo que a mediano plazo se espera redunde favorablemente en el impacto de los proyectos que implementan a favor de las mujeres salvadoreñas y sus familias.

## CAPITULO IV: PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil de personas encuestadas

La muestra encuestada está conformada por el personal de dirección, personal administrativo, personal financiero, y personal de tres organizaciones no gubernamentales de desarrollo de El Salvador: ONG3 (85%), ONG2 (6%), y la ONG1 (9%).

#### Figura 5.

*Porcentaje de personas encuestadas por organización*



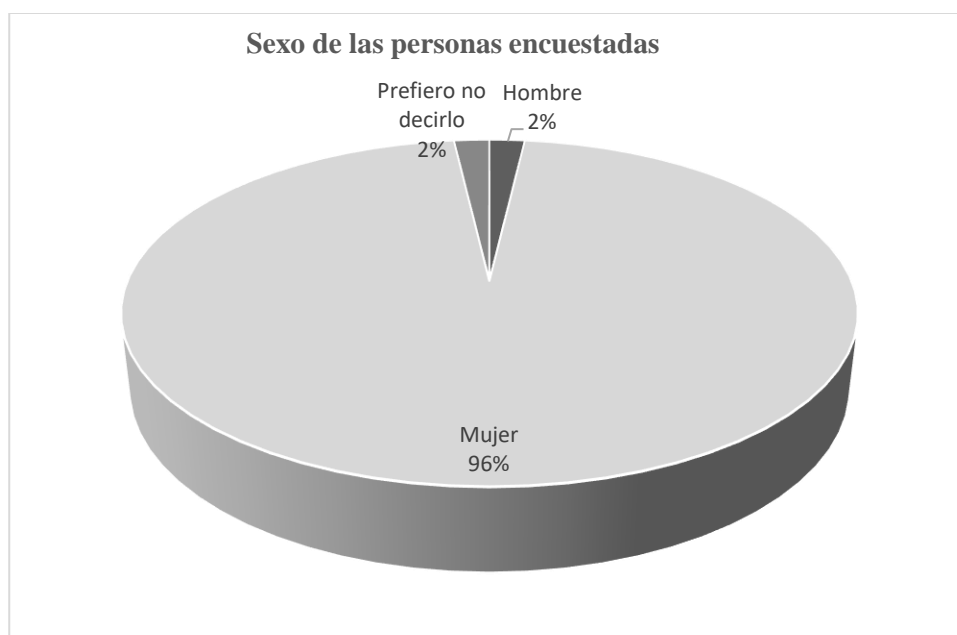
**Nota:** Elaboración a partir de encuesta a organizaciones

El mayor porcentaje de personas consultadas de ONG3, es porque es la organización más grande de las tres consultadas, en términos de que tiene una estructura organizativa y funcional que cuadruplica a las otras dos organizaciones. Su capacidad operativa para implementar proyectos es superior en términos de cobertura, y cuenta con una plantilla de trabajadoras que cuadruplica a la ONG 2 y la ONG1.

El 96% de las personas consultadas en las tres organizaciones son mujeres, mientras que solo un 2% son hombres, y un 2% prefiere no decirlo. De lo anterior se extrae claramente, que la mayoría del personal técnico, directivo, y de finanzas, en las tres organizaciones, son mujeres.

**Figura 6.**

*Sexo de las personas encuestadas*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones

Respecto al perfil profesional del personal encuestado, el 54% es técnica de proyectos, seguido del personal de coordinación y dirección con un 20%, y el personal de las áreas de administración y finanzas con un 13%. La encuesta ha logrado alcanzar al 80% del personal de las organizaciones, desde el personal técnico de campo, hasta el personal de dirección, han participado mostrando disposición e interés.

En la siguiente tabla, se observa la distribución por organización, vemos que ONG3 es la que mayor porcentaje de encuestas tiene, con un 85%; le sigue la ONG1, con un 9%; y en tercer lugar la ONG2, con un 6%.

**Tabla 6.**

Perfil del personal que respondió encuesta por organización

	ONG2		ONG3		ONG1		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Abogada de equipo	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Administración/Finanzas	1	2%	3	6%	3	6%	7	13%
Asistente Administrativa	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Colaborador área de comunicaciones	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Coordinación/Dirección	1	2%	8	15%	2	4%	11	20%
Coordinadora de Equipo de Línea Estratégica Feminismo y Justicia Ambiental	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Equipo de Comunicaciones	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Jurídica	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Sub Coordinadora	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Técnica (o) de proyectos	1	2%	28	52%	0	0%	29	54%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

## **4.2 Análisis de resultados**

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos descritos en el Capítulo 3, están enfocados en 4 ámbitos:

- Percepción de la gestión financiera en las ONG
- Articulación Técnico – Financiero
- Aporte de la gestión financiera al impacto social
- Capacidades institucionales para la Gerencia Financiera

### **4.2.1 Percepción de la gestión financiera**

Ante la pregunta ¿Qué opinión tiene sobre la gestión financiera en su organización?, los resultados de la encuesta son contundentes. El 92.7% de las personas encuestadas respondió que la gestión financiera es muy importante para la organización, mientras que un 7.3 % respondió que es importante. En sus valoraciones se reconoce que la gerencia financiera y los procesos financieros, son estratégicos para la sostenibilidad de la ONG tanto en términos económicos para realización de sus actividades, así como para la permanencia y vida de la organización. A continuación, valoraciones del porqué es importante para el personal técnico:

Al ser una organización no gubernamental y por ello depende de gestión ante la cooperación internacional, amerita una administración capaz de la gestión y la administración de recursos de forma transparente y aplicando todos los mecanismos de rendición de cuentas que permitan demostrar alta capacidad en la administración de los



recursos. Por ello es uno de los pilares fundamentales en la organización. (Personal técnico de ONG3)

*“Es clave para la correcta gestión, ejecución, transparencia y rendición de cuentas”.* (Personal técnico de ONG3).

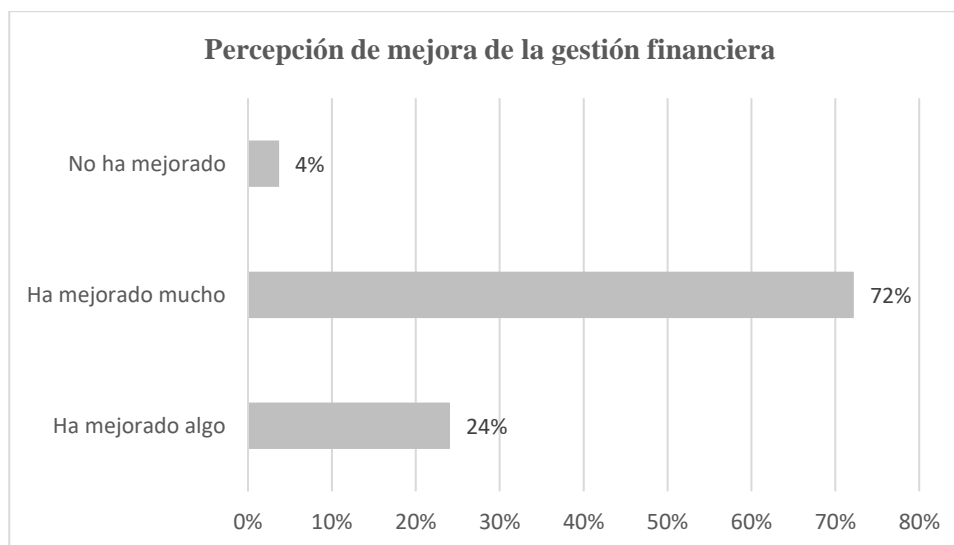
En las entrevistas realizadas a tres representantes de ONGD internacionales que gestionan fondos en El Salvador, coinciden que la gerencia financiera es un eje fundamental en las ONG pero valoran que debe dárseles la visibilidad que estas requieren a nivel interno para una mejor eficiencia en la toma de decisiones. Al respecto, representantes de agencias de cooperación señalan que la gerencia financiera:

Es la parte que menos se ve en las ONG es la que está más escondida, la gerencia financiera se ve poco comparado como lo hacen otras áreas. A pesar de que un juegan papel clave, por la gestión y erogación de fondos, es parte de la columna vertebral de la organización, como se están ejecutando los fondos, control, juega un papel vital, incluso para la imagen con cooperantes. (Representantes de ONG en El Salvador)

La pregunta ¿Diría usted que, en los últimos años, la gestión financiera en su organización, ha mejorado mucho, ha mejorado algo, está igual, ha empeorado algo, o ha empeorado mucho? permitió conocer la percepción de mejora de la gestión financiera en sus organizaciones, el mayor porcentaje respondió que ha mejorado mucho con 72 %; un 24 % señala que ha mejorado algo; y un 4% que no ha mejorado. El personal técnico y financiero señala que se han dado pasos en mejorar sus políticas, procedimientos, y herramientas de control interno y otros.

**Figura 7.**

*Percepción de mejora de la gestión financiera*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones

En los grupos focales desarrollados con el personal técnico de las tres organizaciones, algunas mostraron desconocer el nivel de mejoras o los avances que ha tenido la ONG en esta área, debido a que es personal relativamente nuevo. Además, comentaron no haber tenido un proceso de inducción que les permitiera conocer las herramientas, políticas, controles aplicados por la organización, que es algo que lo han aprendido en la práctica.

Por otra parte, señalan que la gestión financiera es muy estratégica y debería ser una herramienta para la toma de decisiones, siendo flexibles, sin dejar de ser rigurosas en cumplimientos de políticas, leyes, y compromisos con los donantes. Recalcan que las ONG tienen un doble compromiso, por un lado, cumplir con las agencias financiadoras,

con flexibilidad en la ejecución, y con compromiso social. La mayoría de personas hace énfasis en que la gestión financiera debe ser flexible para adaptarse a las condiciones del contexto, porque si no es así, podría convertirse en una carga.

Una de las personas participantes aportó la siguiente reflexión:

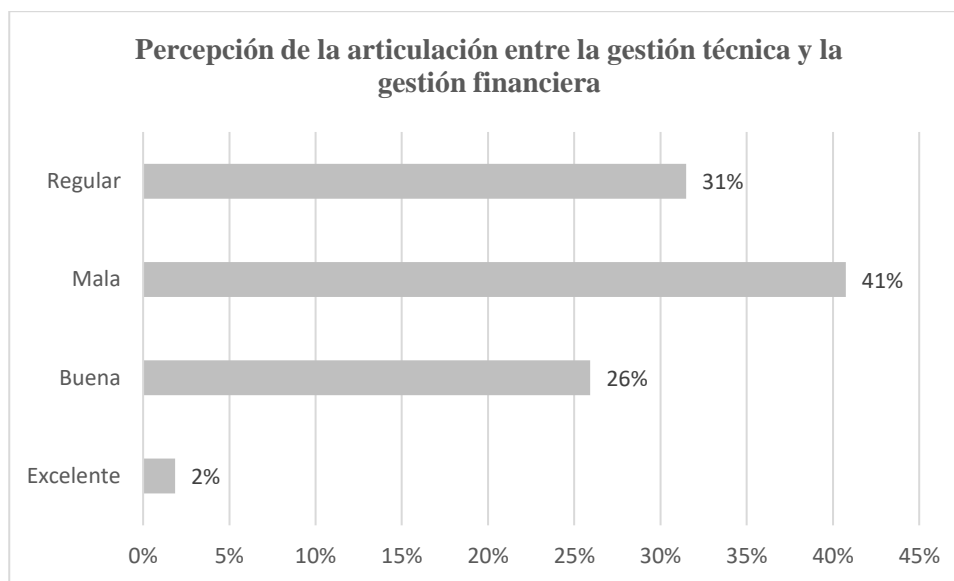
Porque he visto como el tema contable obstaculiza el desarrollo de ciertas acciones, nos volvemos muy rígidas y no entendemos las condiciones del contexto. Por lo que se debe tener no sé si capacidad o habilidad de poder articularlo con lo que está pasando en la actualidad, tenemos un olfato financiero y político que debemos utilizarlo. (Personal de coordinación de ONG3).

#### **4.2.2 Articulación Técnico – Financiera**

Respecto a este ámbito se preguntó: ¿Podría decirnos en qué medida: mucho, bastante, poco o nada, percibe articulación entre la gestión técnica y la gestión financiera en su organización? En ese sentido, la articulación técnico financiera es un desafío para las tres organizaciones. Los resultados muestran que solo un 2% de personas consultadas perciben que hay una “excelente” articulación entre la gestión financiera y la gestión técnica; un 26% la valora como “buena”; un 31% percibe que hay una “regular” articulación; y un alto 41% considera que es “mala” esta articulación.

**Figura 8.**

*Percepción de la articulación entre la gestión técnica y financiera*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones

Al profundizar esta pregunta en los grupos focales, se conoció que efectivamente existe una articulación entre ambas áreas, relativamente buena en general. Pero hubo opiniones muy comunes en todos los grupos que esta articulación es importante mejorarla, ya que se consideran que hay vacíos que afectan, retrasan o limitan el trabajo de campo en la ejecución de recursos, así como en la rendición de cuentas tanto a nivel interno como externo. Al respecto, comenta el personal técnico:

“Creo que esta articulación técnico financiera: se da desde la inducción inicial que debe tener el personal técnico, y siento que hay poca articulación en este punto. No siento que haya un proceso claro al inicio, se va aprendiendo en el camino.” (ONG #3)

Asimismo, otro participante de la ONG # 3 opinó: “falta capacitación a los equipos técnicos en como analizar los presupuestos” “tendrían que haber más reuniones entre personal técnico y financiero para socializar manuales, ver ejecución presupuestaria y otros”.

En las entrevistas realizadas a tres representantes de ONG internacionales que gestionan fondos en El Salvador, mencionaron que este aspecto es bueno en las ONG pero con cierta fragilidad que debe trabajarse más a lo interno de las Organizaciones, algunos comentarios de agencias de cooperación:

“Hay fragilidad en estos aspectos, porque la presión de cumplir con aspectos contables o el aspecto legal olvidamos lo político, Hay que hacer un salto entre ambas áreas para haya flexibilidad de ambos lados y lo técnico darle importancia a lo financiero.” (Representante de ONG en El Salvador)

Al preguntar si la consideran importante un 100% de las personas que respondieron la encuesta consideran este aspecto como importante. En las jornadas con grupos focales con el personal técnico y financiero, se recogen diversos testimonios que demuestran que tanto el personal de dirección, coordinación, y técnico es consciente de su relevancia para el avance de la organización.

En las entrevistas con representantes de ONG, mencionaron que es muy importante una adecuada articulación entre el área técnica y la gerencia financiera:

“Yo creo que la articulación entre ambas áreas es fundamental porque para el logro de objetivos hay que manejar y ejecutar esos fondos, bajo los reglamentos

indicados y si esto se hace correctamente, pues cumplimos, plazos, logros, etc. ya que un proyecto mal manejado ni siquiera tienes la posibilidad de un futuro proyecto.”

(Representante de ONG en El Salvador).

“La articulación entre ambas áreas es relevante en las ONG para la buena implementación de los proyectos, por ejemplo, la Cooperación española se ha vuelto complejo la gestión de fondos y cada vez son más complejos se necesita gente especializada si no, no se puede lograr, por lo que se vuelve importante para lograr impacto.” (Representante de ONG en El Salvador)

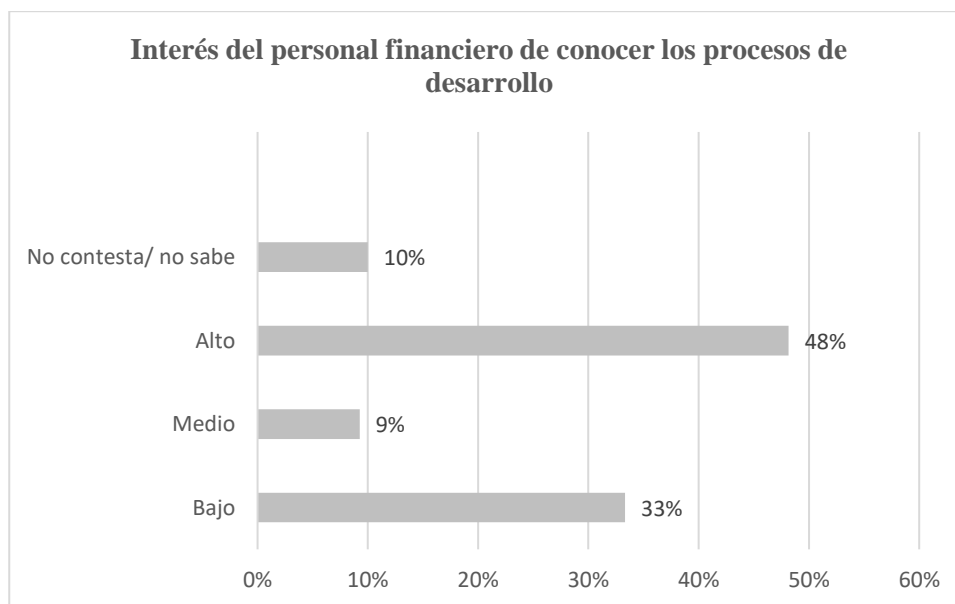
A continuación, se presentan los resultados del análisis de algunos aspectos clave consultados que caracterizan la articulación técnico financiero en las tres organizaciones estudiadas:

A. Interés del personal financiero en conocer los procesos de desarrollo

La encuesta refleja la percepción que tiene el personal técnico respecto al interés de conocer los procesos de desarrollo por parte del personal financiero relacionadas a las acciones y actividades territoriales que desarrollan las organizaciones. Se puede apreciar que un mayor porcentaje, el 48% de las personas entrevistadas, valora que no hay interés del personal financiero; mientras que un 9% y 33% consideran que sí se interesan en los procesos de desarrollo, por lo que hay una valoración dividida, lo cual está muy relacionado con la fragilidad de esta articulación que se mencionada en los puntos anteriores.

**Figura 8.**

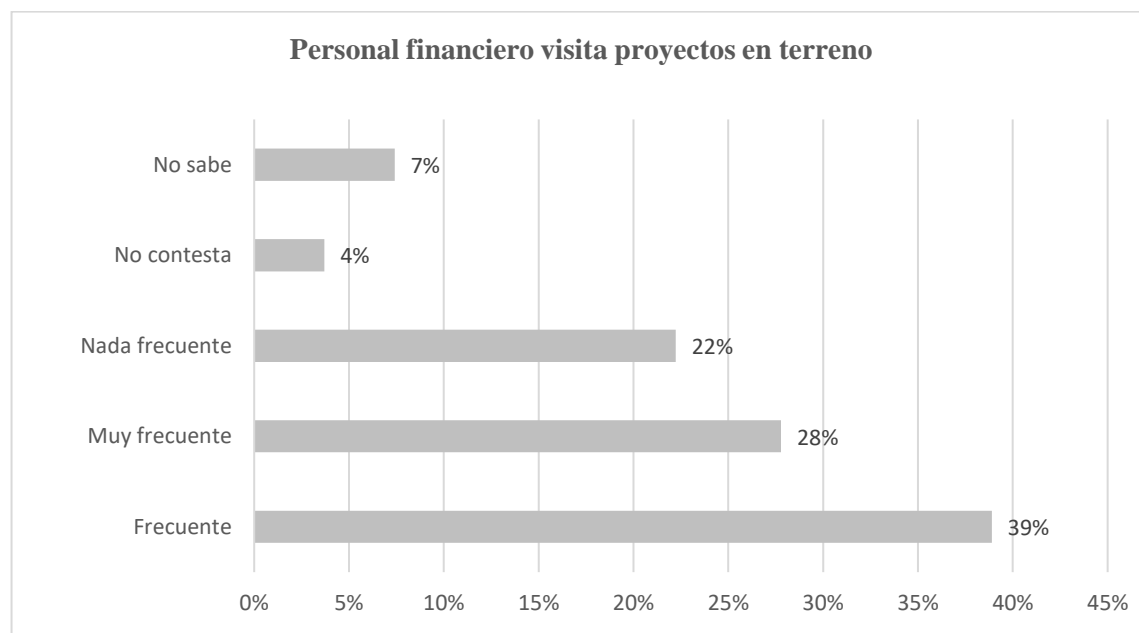
*Interés del personal financiero de conocer procesos de desarrollo*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones

**B. Conocimiento del contexto donde se implementan los proyectos**

Un 39% de las personas que respondieron a esta pregunta consideran que el personal técnico visita frecuentemente los contextos donde se ejecutan los proyectos; en tanto, un 28% afirma que son muy frecuentes las visitas de seguimiento financiero en los municipios meta; frente a un 22% que considera que no es frecuente que el personal técnico se desplace a las zonas donde se ejecutan las actividades.

**Figura 9.***Personal financiero visita proyectos en terreno*

**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Este fue uno de los aspectos que más se señaló en los grupos focales, algunas personas valoran que el personal realiza visitas de campo, mientras que otros consideraban que casi nunca lo hacen. Pudo analizarse que la dirección de la gerencia financiera realiza en un mayor porcentaje visitas de seguimiento para monitorear aspectos administrativos que deben mejorarse o que están percibiendo algún riesgo en liquidación de recursos. El enfoque de las visitas es la gestión financiera, y hace falta que se priorice la calidad de la ejecución y la eficacia en el logro de los objetivos previstos.

Las personas participantes, remarcan la necesidad de que estas visitas sean parte de una política de control interno, como una forma de articularse a las acciones



territoriales, que les permita conocer el trabajo que se desarrolla y a la vez articular el tema administrativo – financiero. Y que pueda hacerse de forma uniforme con todos los equipos.

En las entrevistas con representantes de Agencias de Cooperación se comentó:

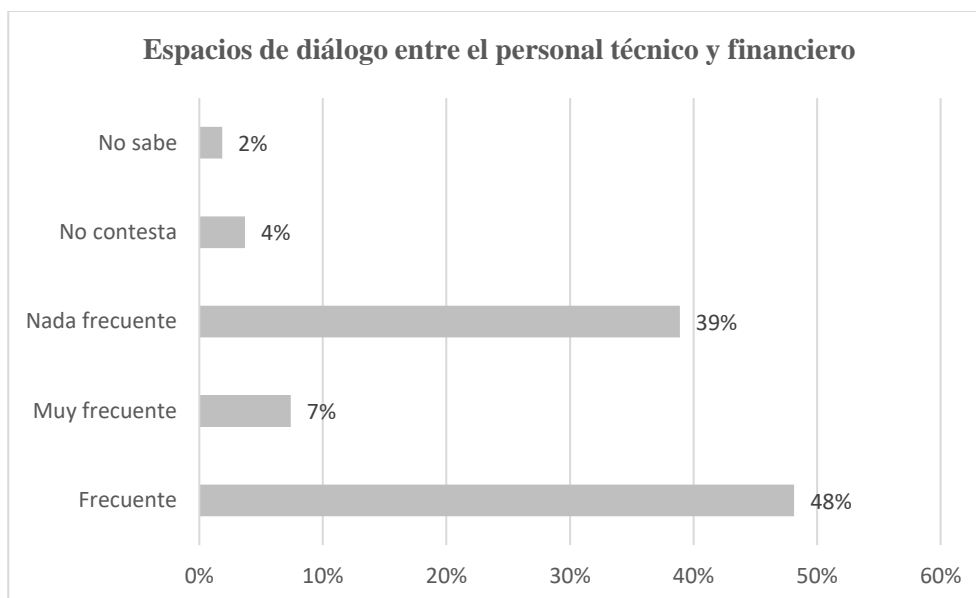
Es raro que también en la parte financiera haya pleno conocimiento de todo lo que hacen ambas partes, y considero que esto es lo más adecuado para controlar un proyecto y mejorarlo de la mejor manera. Es decir, gerenciar el proyecto en su plenitud.

### C. Espacios de diálogo interno

Como se refleja en los datos, un mayor porcentaje, el 48% responde que frecuentemente hay espacios de diálogo entre el personal técnico y el personal de finanzas de las tres organizaciones; mientras que un 39% considera que no son frecuentes estos espacios de encuentro donde se dialogue sobre el avance técnico en la ejecución de las acciones previstas y la ejecución de gastos. Se pone énfasis en la necesidad de que se creen mecanismos que permitan que se den estos espacios de diálogo en forma sostenida.

### **Figura 10.**

*Espacios de diálogo entre el personal técnico y financiero*



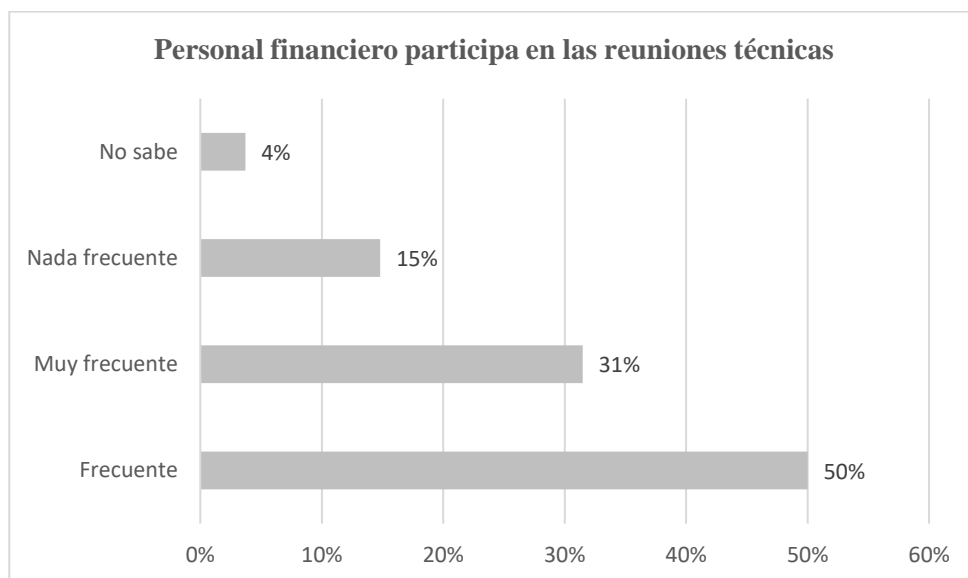
**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Como se ha señalado a lo largo de este estudio, la gestión técnica de los proyectos aún se percibe como atribución solo del personal técnico que gerencia las intervenciones; y que el personal de finanzas debe encargarse solo de la parte económica de los proyectos. Si bien se está avanzando hacia una gerencia integrada en las tres organizaciones estudiadas, estos esfuerzos no son suficientes, porque aún existe esta división invisible que delimita la gestión, y a su vez limita que el personal financiero pueda participar y aportar en la toma de decisiones.

Los resultados muestran que 50% de las personas encuestadas señala que el personal financiero participa en las reuniones donde se discuten la operativa técnica de los proyectos; mientras que un 31% considera que es “muy frecuente” la participación del personal en los espacios de toma de decisiones, frente a un 15% que señala que “no es frecuente” que se dé esta participación; y finalmente, un 4% que no sabe.

**Figura 11.**

*Personal financiero participa en las reuniones técnicas*



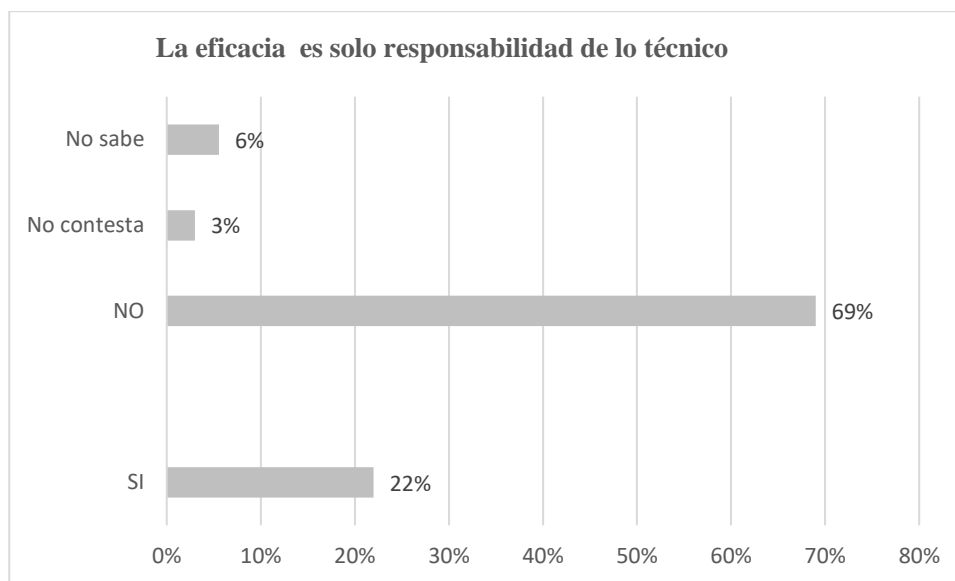
**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

#### D. Aporte del personal financiero a la eficacia de los proyectos

Un 22% de personas encuestadas respondió que la eficacia alcanzada por los proyectos es resultado solo del trabajo que realiza el personal técnico que implementa las acciones planificadas y la estrategia operativa. Mientras que un 69% considera que el logro de las metas es producto del trabajo conjunto entre los equipos financiero y técnico. En tanto, un 6% no sabe, y un 3% no contesta.

**Figura 12.**

*La eficacia es solo responsabilidad de lo técnico.*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Los resultados de las encuestas muestran que hay un importante reconocimiento mutuo al aporte, relación y articulación del área financiera y técnica a lo interno de las organizaciones, que pueda permitir generar el impacto social que se desea. El seguimiento conjunto, como una práctica del ciclo de gestión de los proyectos, es valorado como una práctica que aporta a la generación de cambios en la vida de las personas beneficiarias.

Una opinión de una de las personas consultadas:

La articulación de ONG3 se da, parte de dos ámbitos donde nos ponemos de acuerdo desde presupuestos, se establecen y determinan las funciones ya a la hora de ejecución financiera, hay acciones combinadas. Hay una base de elaboración de presupuesto y otra de ejecución y allí hay una articulación fuerte que facilita que se alcancen las metas. Es decir, se da seguimiento ejecución presupuestaria en común.  
(Personal técnico de ONG3)

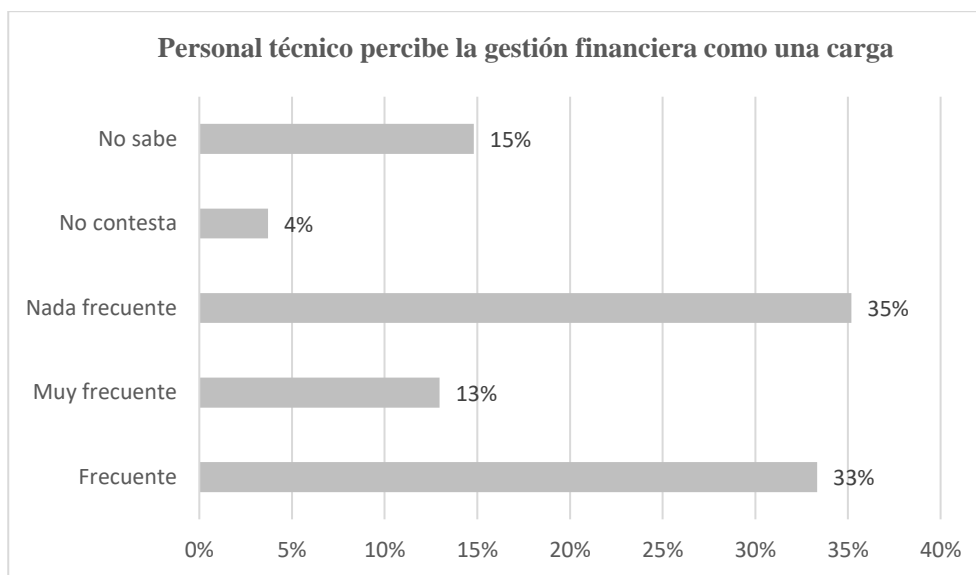
En una de las entrevistas con representantes de Agencias de Cooperación señalaba *“Pero hay organizaciones que no ven al área financiera importante, no las dejan participar, ni desarrollar procesos de monitoreo, etc. y esto es una debilidad de la ONG”*.

#### E. Percepción de la gestión financiera por parte del personal técnico

Es importante analizar también como percibe el personal técnico las responsabilidades vinculadas a la gerencia financiera. Ante la pregunta, un 35% respondió que no es nada frecuente que se perciba la gerencia financiera como una carga; en tanto, un importante 33% considera que si es “frecuente” que el personal técnico sienta que las tareas administrativo financieras son una carga pesada de asumir y que llega a generar estrés. Mientras que un 13% respondió que es muy frecuentemente, lo que refuerza la conclusión de que la gestión financiera debe adecuarse al contexto y dinámica de los proyectos.

**Figura 13.**

*Personal técnico percibe la gestión financiera como una carga.*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

En el desarrollo de los grupos focales se manifestó este aspecto: “*se tiene una articulación técnico financiera pero valoro que las técnicas ven el trabajo financiero como una carga adicional al trabajo, no como parte del trabajo*”. Efectivamente, las personas entrevistadas señalan que el personal técnico siente que lo financiero le genera estrés, pérdida de tiempo, y que complejiza su trabajo.

#### **4.2.3 Aporte de la gestión financiera al impacto social**

Respecto al aporte de la gestión financiera al impacto social se preguntó:

¿Hasta qué punto, mucho, bastante, poco o nada, cree que influye cada uno de los

siguientes aspectos relacionados a la gerencia financiera en la generación de impacto social?

Las personas consultadas son contundentes en señalar que la gestión financiera cumple una función sustancial en el logro de los objetivos en las intervenciones que implementan, y consecuentemente en el impacto social al que las organizaciones contribuyen. Al respecto, los testimonios recogidos en campo señalan: *“La gerencia financiera si contribuye, porque ayuda a cumplir nuestra misión y visión...también tiene relación y vínculo con toda la gestión de recursos”* (Coordinadora Regional de ONG3).

*“Yo creo que si ayuda al impacto porque es muy estratégico. Desde esta mirada por ejemplo podemos dinamizar los recursos para hacer lo que se quiere hacer. Además, se apoya a otras organizaciones desde gerencia financiera”* (Personal Técnico de ONG3).

La información levantada es concluyente en cuanto a la importancia que tiene la gerencia financiera en la eficacia que las tres organizaciones vienen alcanzando en las intervenciones que implementan en los territorios. Y se decantan por la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión articulada y sinérgica, desde un enfoque centrado en resultados de desarrollo.

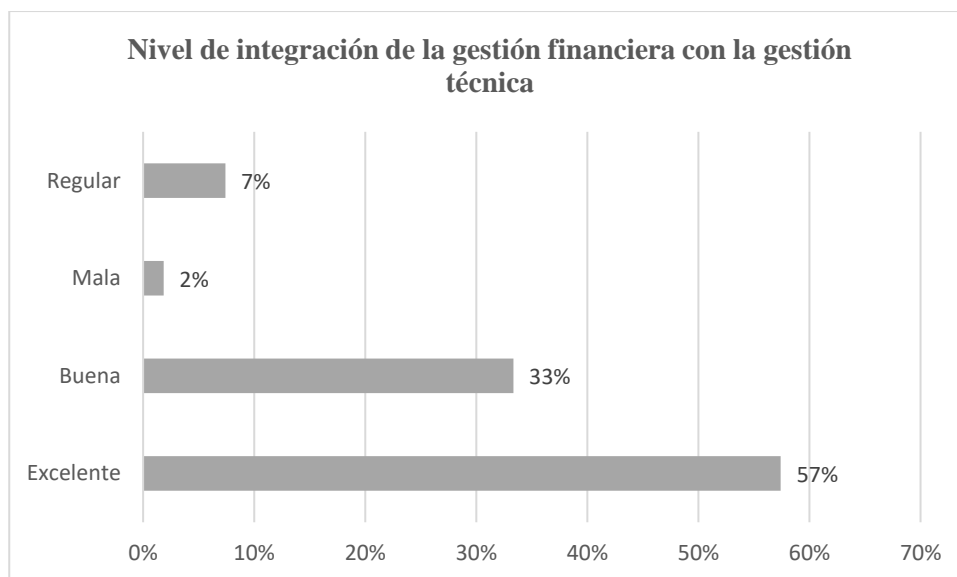
Aspectos consultados:

#### 4.2.3.1. Gestión financiera versus gestión técnica

Los resultados de la encuesta nos muestran que un 57% de personas encuestadas de las tres organizaciones, considera que se está haciendo una excelente gestión integrada entre lo técnico y lo financiero; mientras que un 33% de personas valora como “buena” esta articulación; un 7% señala que es “regular” la integración técnico-financiero; y un 2% afirma que se está haciendo una “mala” integración.

#### Figura. 13

*Nivel de integración de la gestión financiera con la gestión técnica*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.



Al respecto, las personas consultadas en los grupos focales señalan que están en proceso de lograr una real integración técnica y financiera, y que hace falta mejorar aspectos clave como el manejo de la información entre el personal nuevo (inducción) y el antiguo, que se ha acostumbrado a “formas de hacer las cosas” que no siempre van a la par de la gestión financiera. Coinciden en que hay necesidad de que la información sobre la gestión financiera se refuerce a todo el personal, y que se mejoren procesos clave como los requerimientos financieros que se hacen a los equipos técnicos.

En el caso de ONG3, explican que la articulación financiera-técnica se da desde los presupuestos, que son elaborados y gestionados en coordinación, bajo un modelo de gestión combinada:

La articulación de ONG3 se da, parte de dos ámbitos donde nos ponemos de acuerdo desde presupuestos, y se establecen las funciones a la hora de ejecución financiera... hay acciones combinadas. Hay una base de elaboración de presupuesto y otra de ejecución y allí hay una articulación. Es decir, se da seguimiento ejecución presupuestaria en común. (Personal de coordinación de ONG3)

En el caso de ONG3, señalan que hace falta un filtro intermedio, una persona que revise las liquidaciones e identifique posibles errores a corregir, antes de enviarlos a la administración. Un personal que sea de nexo, entre los equipos en terreno y el personal administrativo-financiero, y que, al estar más cerca a los equipos técnicos, pueda tener mayor conocimiento y control de los procesos de desarrollo que se impulsan, y así entender la “dinámica del terreno”, que a veces dista mucho de las exigencias de la gestión financiera. Al respecto aportan:

En nuestro caso veo una carencia, es el tema de que el equipo técnico solicita y aplica requerimientos financieros para hacer proceso administrativo es decir ejecutamos y luego volvemos a liquidar a la administración, pero no hay un filtro en medio que ayude a revisar que cuando liquidemos no llegue nuestros documentos con errores. Hay un impase que se debe resolver, para contar con una vigilancia que ayuda a informar con calidad. Y lo otro es la capacitación a los equipos técnicos. (Personal Técnico de ONG3)

Viendo los resultados por organización, encontramos que la ONG#1 lidera con un 80% en opiniones que afirman que la gestión financiera está integrada a la gestión técnica, al ser un equipo técnico pequeño, facilita la coordinación permanente. En segundo lugar, tenemos a la ONG2 con un 67% de personas que señala que hay bastante articulación entre la gestión técnica y financiera; seguido de ONG3 con un 54%, lo que coincide con los testimonios de las entrevistas y grupos focales, donde se señala que, a pesar de los avances sustanciales de los últimos años, hace falta una guía de procedimientos que refuerce aún más esta articulación lograda:

En esta parte de la articulación hemos sido ambas partes hemos sido autogestoras del conocimiento, porque nos hace falta una guía, aunque es difícil por la diversidad de proyectos. Lo vamos haciendo juntas, llegamos sin saber nada, pero vamos aprendiendo y haciendo, y estamos mejorando. (Personal de coordinación de la ONG3)

**Tabla 7.***Articulación de la gerencia financiera*

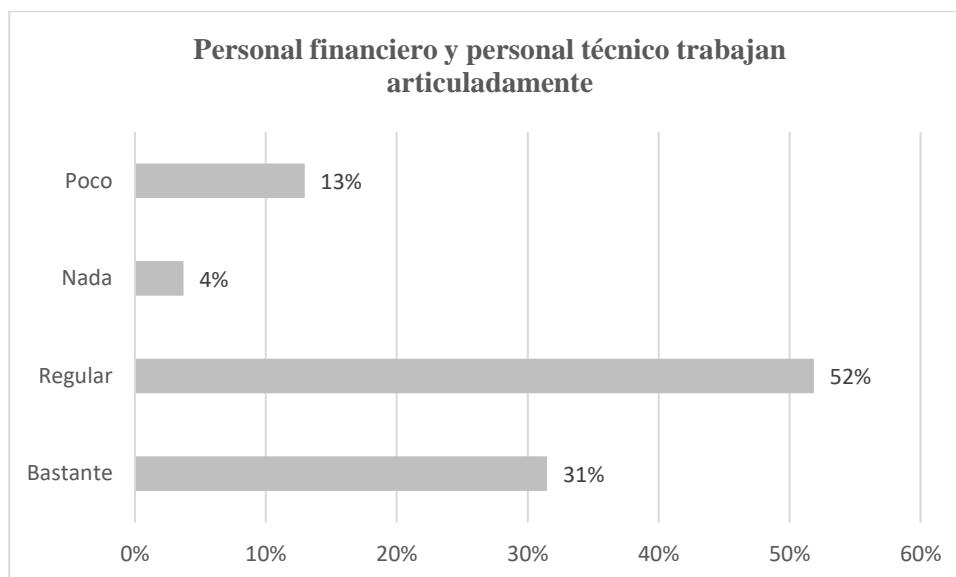
	ONG2		Asociación ONG3		ONG1		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Bastante	2	67%	25	54%	4	80%	31	57%
Regular	1	33%	16	35%	1	20%	18	33%
No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Poca	0	0%	4	9%	0	0%	4	7%
Total	3	100%	46	100%	5	100%	54	100%

*4.2.3.2. Articulación operativa*

Quando se les consulta sobre la articulación operativa, entre el personal técnico y financiero, un 31% afirma que hay “bastante” coordinación en el trabajo; el 52% lo valora como “regular”; un 13% señala que hay “poco” trabajo articulado; y un 4% que no exista tal articulación. Estas dos últimas cifras se ven refrendadas por los testimonios encontrados en las entrevistas, que expresan claramente estas debilidades y vacíos en la articulación del trabajo entre ambos equipos, en las tres organizaciones.

**Figura 14.**

*Personal técnico y personal financiero trabajan articuladamente*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Analizando los resultados por organización, encontramos que la categoría más valorada es que hay “buena “coordinación: con un 52% en la ONG3, un 67% de la ONG2, y un 40% en ONG1. En tanto, la categoría “mala” coordinación, es la menos valorada en las tres organizaciones: ONG2 0%, la ONG3 4%, y ONG#1 con 0%. En ese camino, el dinamismo de los contextos donde las tres organizaciones intervienen, junto a las demandas de los donantes, y las características particulares de las problemáticas que se intervienen, demanda que se hagan lecturas constantes del contexto nacional e internacional, de modo que se adapten las estrategias de abordaje, los procesos de gestión técnico y financiera, y la dinámica operativa de las organizaciones. Según los resultados

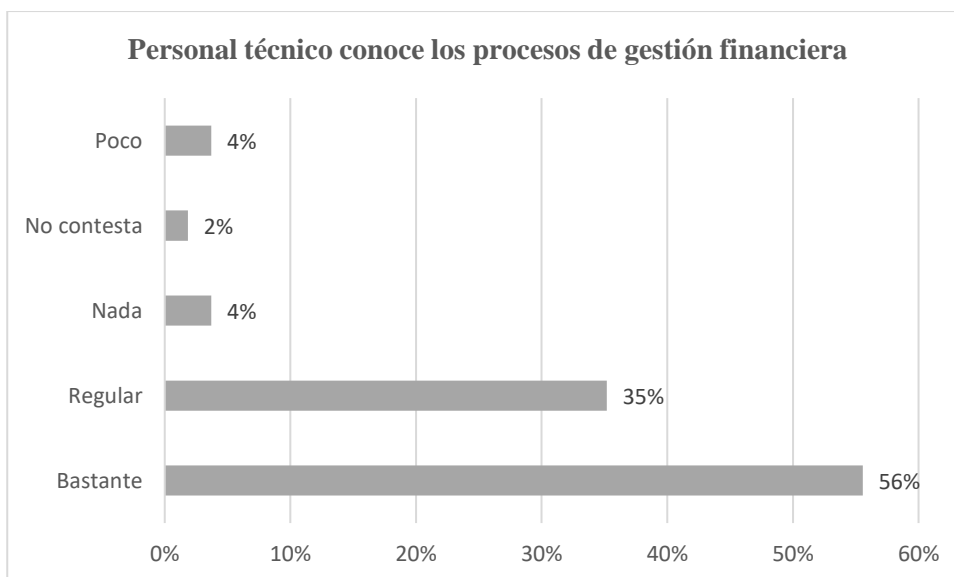
de la encuesta, un 26% lo valora como “excelente”, mientras que un 42% lo califica como “bueno”; en tanto, un 22% afirma que es “regular”, frente a un 10% que lo valora como “malo”.

#### 4.2.3.3. Conocimiento de los procesos de Gestión Financiera

El 56% de las personas encuestadas declara que conoce bastante los procesos de gestión financiera de sus organizaciones; un 35% señala que conoce mucho; frente a un 4% que afirma que conoce poco.

#### Figura 15.

*Personal técnico conoce los procesos de gestión financiera*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Las personas entrevistadas en los grupos focales afirman que la gerencia financiera contribuye a cumplir la misión y visión de la organización. Por esta razón, se está haciendo esfuerzos para que todos los recursos humanos de la organización conozcan en detalle los procesos internos de gestión financiera, sea personal técnico, financiero, administrativo, logístico, y colaboradoras voluntarias. Es así que, el personal de la ONG3 expresa que conoce los procesos de gestión financiera, porque en los últimos años se han hecho esfuerzos para que todo el personal este formado en la ruta administrativa/financiera a seguir en las solicitudes, uso, y justificación de los fondos económicos entregados. Pero, que estos esfuerzos deben ser continuos y sostenidos, de modo que se avance a hacia una operativa integrada y orientada a generar resultados. Al respecto, las personas entrevistadas señalan:

La fortaleza nuestra es que esta área conoce toda la estructura, saben porque se hace este trabajo, para que se hace, y estar informado es valioso para un buen trabajo. Porque se tiene una mejor coherencia de como usamos los recursos, porque se usa para esto y no para esto otro. (Técnica de Administración de la ONG#)

Efectivamente, los testimonios recogidos durante las entrevistas dan cuenta del valor otorgado a la gerencia financiera a nivel estratégico e institucional. El siguiente testimonio, así lo muestra:

La gestión financiera es muy importante porque nos ha permitido ordenarnos, saber cómo llevamos las cosas. Y esto nos permite que también las organizaciones vean nuestro trabajo, se valore lo que se hace y el impacto que logramos. Además, nos fortalece en lo que nosotras hacemos en el territorio. (Técnica de ONG2)

Analizando los resultados por organización, vemos que un 59% del personal técnico de la ONG3 manifiesta que conoce “bastante” los procesos de gestión financiera de la organización, en tanto un 33% lo valora como “regular”, frente a un 4% que señala que no conoce “nada”, lo que es preocupante, y demuestra la necesidad de fortalecer la inducción interna del personal nuevo, y reforzar en el personal antiguo. En el caso de la ONG2, es mayor el conocimiento que tienen de los procesos financieros de la organización, con un 67%, en tanto el 33% señala que este conocimiento es “regular”. En el caso de ONG1, un 20% conoce “bastante” los procesos financieros; un 60% conoce “regular”, y 20% conoce “poco”. Los resultados obtenidos en las tres organizaciones, demuestran la necesidad de reforzar internamente al personal de todos los niveles de la organización, de modo que estén plenamente informadas de la ruta procedimental a seguir en la gestión y uso de los recursos económicos entregados.

**Tabla 8.**

*Conocimiento de los procesos financieros*

	ONG2		ONG3		ONG1		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Bastante	2	67%	27	59%	1	20%	30	56%
Regular	1	33%	15	33%	3	60%	19	35%
Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Poco	0	0%	1	2%	1	20%	2	4%
Total	3	100%	46	100%	5	100%	54	100%

Todas las personas consultadas reconocen que, en los últimos años, se está dando más valor a la gestión financiera porque hay una reducción sustancial de los recursos que se destinan a la ayuda oficial al desarrollo (AOD) por parte de los donantes, y eso exige que se mejore la calidad y eficiencia técnica y financiera, siendo necesaria una gestión más integrada y complementaria en la organización, ahí la exigencia de que todo el personal conozca el proceso de gestión financiera con detalle.

Una de las personas consultadas opina:

Yo creo que desde el momento que la gerencia financiera nos da a conocer como tenemos que hacer las cosas para dar buenos resultados, es una pauta, nos apoya a hacer un mejor trabajo. Esto nos ayuda a ser más ordenada en los procesos financieros.

(Coordinadora técnica de ONG2)

#### *4.2.3.4. Conocimiento de la Gestión técnica de los proyectos*

Uno de los principales problemas que la encuesta hace evidente, es que el personal que trabaja en la gestión financiera desconoce los procesos del ciclo de gestión de proyectos, las estrategias y los enfoques de desarrollo que se integran transversalmente. Esto se debe en parte a que son materias que no forman parte de la carrera profesional de contabilidad, economía, entre otras carreras de esta índole. En cambio, el personal técnico que trabaja en la gestión de los proyectos, proviene de áreas de ciencias sociales, humanidades, u otras, donde de una u otra forma recibe formación “más afín” a la gestión de proyectos.



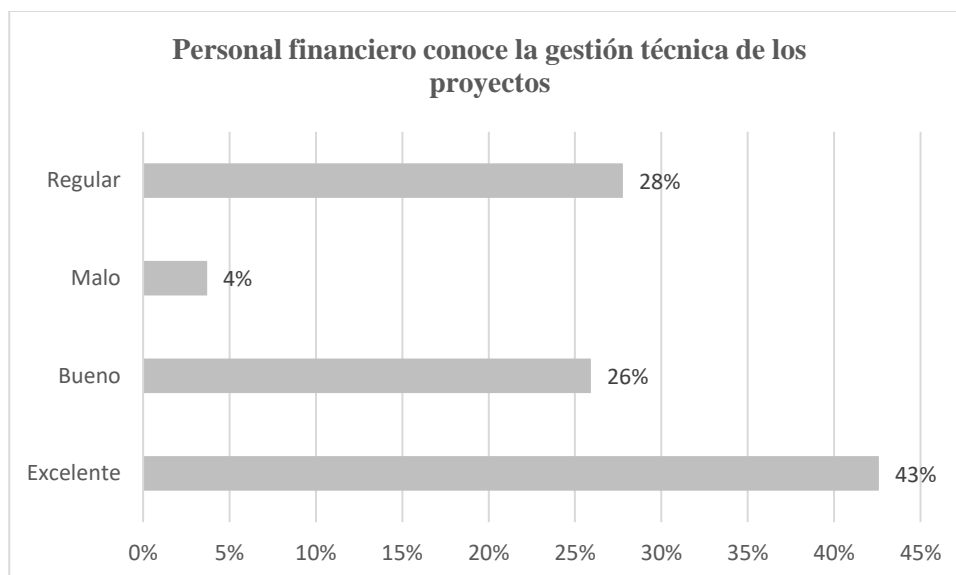
Al respecto, el personal financiero, contable, y administrativo consultado, expresa que es escasa la inducción técnica que se les proporciona sobre los proyectos, lo que dificulta que puedan entender las dinámicas que se dan en la operativa de terreno, y apoyar mejor la solicitud y justificación de los gastos. Una de las personas consultadas, opina:

Es complicado entender lo que nuestras compañeras hacen en campo cuando no lo conoces. Nosotras tenemos que cumplir estándares de los donantes, que cada vez son más exigentes, y si no hay este conocimiento y diálogo, se establece una relación de tensión y recarga de trabajo para ambos lados, que no aporta a las metas. (Personal financiero, ONG#3)

La encuesta muestra que un 43% del personal que trabaja en las áreas financiera, contable y administración tiene un “excelente” conocimiento de los procesos técnicos que se dan en el terreno; en tanto, un 20% lo califica como “bueno”; un 28% de personas lo valora como “regular”; y un 4% como “malo”.

**Figura 16.**

*Personal financiero conoce la gestión técnica de los proyectos*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Analizando los resultados por organización, encontramos una polarización de categorías. Así, en la ONG2 un 67% considera que el conocimiento de los procesos técnicos por parte del personal financiero es “malo”, resultado alto, que demuestra la necesidad de esta organización de mejorar la formación e información que maneja el área financiera. Igual situación se observa en la ONG3, donde un 15% señala que hay un “malo” conocimiento, un preocupante 35% lo valora como “regular”, y un 13% prefiere no contestar esta pregunta. En el caso de ONG1, un 60% considera que hay un “excelente conocimiento” de los procesos técnicos por parte del personal financiero, un 20% lo valora como “bueno”, y un 20% como “regular”. Uno de los factores que puede influir es que, al ser un equipo pequeño, hay una relación mucho más estrecha entre el personal técnico y financiero, con un intercambio más intenso y directo en el terreno.

**Tabla 9.***Gestión financiera desconoce los procesos técnicos*

	ONG2		ONG3		ONG1		Total	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
Excelente	0	0%	10	22%	3	60%	13	24%
Bueno	0	0%	4	9%	0	0%	4	7%
Malo	2	67%	7	15%	1	20%	10	19%
No contesta	0	0%	6	13%	0	0%	6	11%
No sabe	0	0%	3	7%	0	0%	3	6%
Regular	1	33%	16	35%	1	20%	18	33%
Total	3	100%	46	100%	5	100%	54	100%

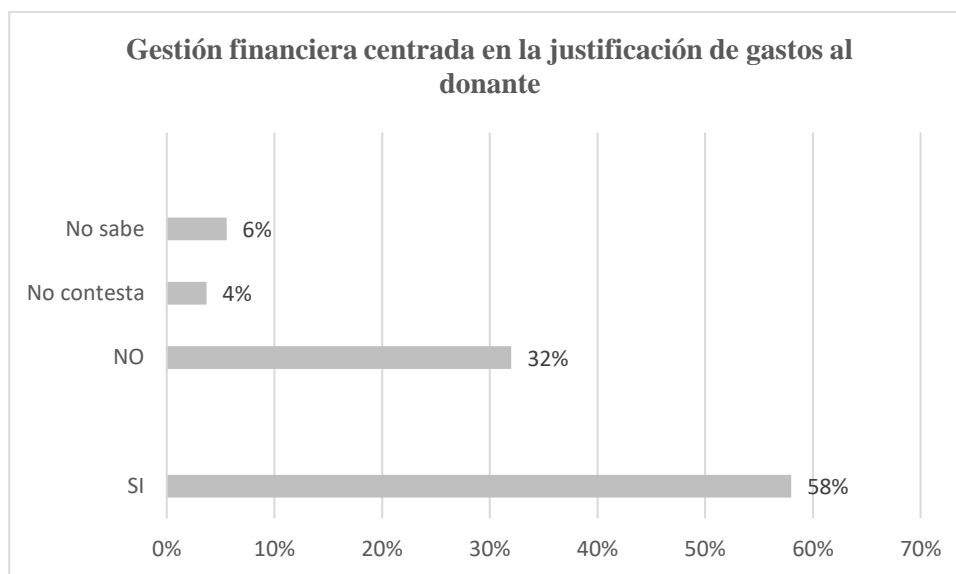
*4.2.3.5. Enfoque de la gerencia financiera*

Tradicionalmente, la gestión financiera en las organizaciones ha estado centrada en cumplir la normativa de las subvenciones entregadas por los donantes, perdiendo de vista, en muchos casos, la importancia de generar resultados de desarrollo que contribuyan a mediano y largo plazo a generar impacto social. Las personas consultadas, concuerdan en que la gerencia financiera ha ido en mayor medida, separada de la gerencia técnica, por el énfasis que los donantes daban a la justificación económica de los fondos. Esto llevó a una dicotomía en la gestión, donde lo técnico era un territorio solo del personal que implementa los proyectos, y lo financiero, era propiedad del personal que administra los recursos económicos. Esto se confirma en los resultados logrados en la encuesta, donde un 51% de personas consultadas consideran que gestión financiera

está centrada en la justificación de gastos a los donantes; mientras que, un 32% considera que no es así, frente a un 4% que no contesta y un 6% que no sabe.

**Figura 17.**

*Gestión financiera centrada en la justificación de gastos*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

La introducción de la gestión orientada a resultados de desarrollo en las tres organizaciones, ha llevado a que se revalorice la importancia de generar cambios, efectos, e impactos en la vida de las personas beneficiarias de las acciones. Consideran que este cambio de enfoque es necesario y les beneficia porque muestra los alcances de su accionar. El siguiente testimonio así lo muestra:

Estamos reflexionando sobre el impacto que estamos logrando y cómo la gerencia financiera eficiente aporta a ello...nos ha permitido ordenarnos, saber cómo llevamos las cosas. Y esto nos permite que también las organizaciones vean nuestro trabajo, se valore

lo que se hace. Además, nos fortalece en lo que nosotras hacemos en el territorio.

(Técnica de proyectos de ONG3)

Por otra parte, resaltan la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia, como aportes a partir de una gestión financiera centrada en los resultados de desarrollo. A nivel de los donantes el enfoque de gestión por resultados exige que las organizaciones muestren la contribución que están teniendo al desarrollo de los países donde implementan sus acciones. Ahora no basta con justificar gastos, sino que cada vez es más necesario demostrar que los fondos entregados han servido para generar los cambios esperados. Así lo señala una de las personas consultadas:

Es importante que nuestra organización, aunque sea pequeña avance en la lógica de mostrar resultados con el financiamiento recibido, eso exige que los equipos contables y técnicos trabajen de la mano. Por otra parte, esto ayuda a que haya mucha transparencia entre lo financiero y lo técnico. (Técnica ONG#1)

#### *4.2.3.6. Utilización de la información financiera*

La ONG3 está apostando por una gerencia integrada, donde tanto el personal técnico que gestiona los proyectos, como el personal financiero y contable tienen participación en las decisiones de los proyectos. Esto es resultado de que se busca involucrarlos en las intervenciones, no solo desde el punto de vista financiero, sino también de desarrollo, y cada vez es más común verlos en las reuniones técnicas donde se discuten temas de la estrategia operativa del proyecto. El liderazgo de la actual gerente financiera es clave para este logro. Al respecto, tenemos el testimonio de una coordinadora regional de la ONG3, que señala que el modelo de gestión centralizada que

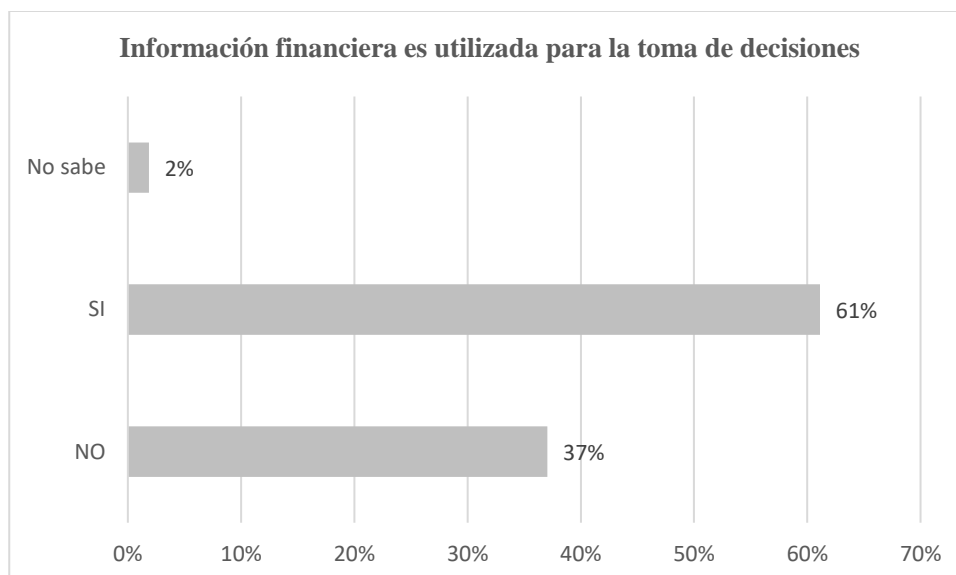
implementan, permite también una ejecución del gasto descentralizada, lo que facilita la gerencia de los proyectos. Al respecto, se señala:

La parte de gestión de financiera es elemental en la organización y tener una forma de funcionamiento donde la gestión financiera va a la par de los objetivos de la organización es relevante. Es una gestión financiera centralizada, pero permite también una ejecución descentralizada y permite la ejecución activa de sus integrantes, en la medida que todas nos involucramos en la gestión de proyectos. Es un trabajo bastante colectivo y ágil ya que permite poner en números los objetivos. (Coordinadora Regional ONG3)

Por su parte, los resultados de la encuesta muestran que un 61% de personas consultadas considera que sí se está usando la información financiera para la toma de decisiones sobre la operativa de las intervenciones, las estrategias que se implementan, la manera como se implementan las actividades, e incluso en la gestión de los recursos humanos. En tanto, un 37% considera que no se está utilizando suficientemente la información financiera en la toma de decisiones técnicas de los proyectos.

**Figura 18.**

*Uso de la información financiera en la toma de decisiones*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Las personas entrevistadas en los grupos focales señalan que son importantes los reportes financieros de seguimiento de ejecución, porque les aporta información útil para hacer ajustes a la operativa de los proyectos, hacer correcciones, y tomar decisiones, tal como lo expresa la siguiente persona consultada:

El área financiera hace seguimiento de ejecución, y nos informa permanentemente, y con eso decidimos que hacer...y hacemos ajustes y correcciones encaminadas a mejorar la ejecución y a la larga generamos impacto social. Si, el trabajo de la gerencia financiera contribuye al logro de este impacto. (Técnica de ONG2)

Destacan el rol de la gerencia financiera en estos tiempos de pandemia por el COVID19, ya que, gracias a la flexibilidad, coordinación, y articulación, se ha logrado que los presupuestos se adapten a las demandas actuales de los grupos meta, de tal

manera, que se han reasignado fondos a partidas para atender las necesidades más urgentes de las mujeres y comunidades donde intervienen.

*“En este año con el COVID19 el área financiera apoyo todo el proceso de reasignación presupuestaria enfocada en el beneficio de las mujeres, y ha sido un esfuerzo muy bueno de trabajo conjunto”* (Personal de La ONG3).

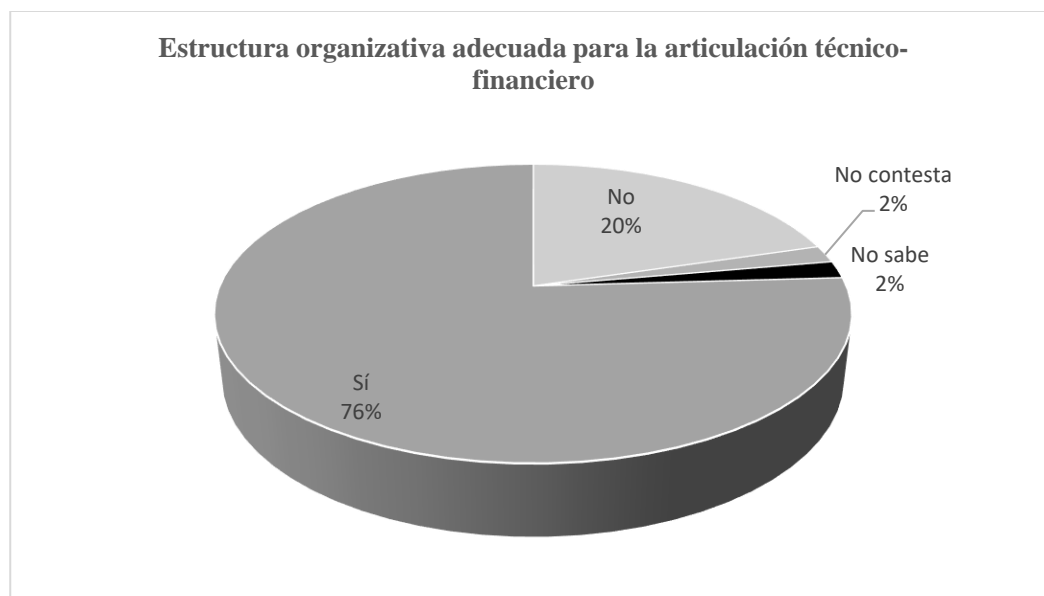
#### ***4.2.3.7. Estructura organizativa y articulación***

Respecto a la pregunta relacionada a si se considera que existe una estructura organizativa adecuada para que se dé la articulación técnico financiera dentro de las organizaciones, la mayor parte de las personas entrevistadas respondió que sí, con un 76%. Es decir, estas organizaciones si están abiertas a que estos procesos se den, hay una estructura de funcionamiento abierta, y se tiene la voluntad para que funcione.

#### **Figura 19.**

*Estructura organizativa y articulación técnico financiero*





**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

En los grupos focales se señala que hace falta crear los mecanismos y herramientas adecuadas que permitan que esto suceda: *“nos hace falta capacitarnos sobre políticas, procesos financieros”*; *“debemos contar con manuales-políticas claras y que sean socializados y actualizados con todo el personal de la organización”*; *“se debe crear mecanismos para una coordinación más fluida entre personal técnico y financiero, pueden ser reuniones, talleres, y otros”*; *“la organización debe aprobar todas estas medidas a nivel de dirección para que se tomen como parte de la responsabilidad de todas, y no como algo que la gerencia financiera quiere que se haga”*.

#### **4.2.4 Capacidades institucionales para la gestión financiera**

En el ámbito de las capacidades institucionales para la gestión financiera se preguntó: ¿Podría indicarnos su valoración de las capacidades de gestión

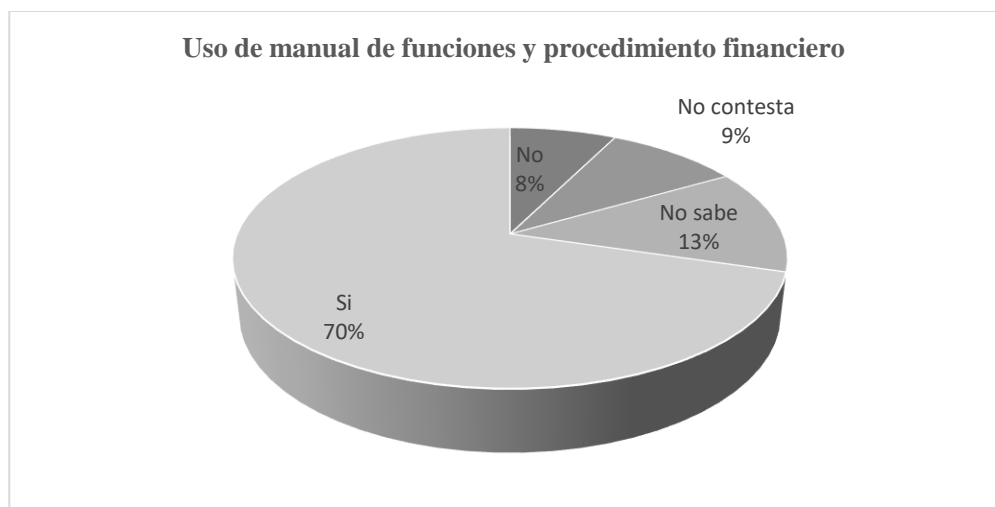
financiera que tiene su organización? Valoración del 1 (nada satisfecho) al 5 (muy satisfecho)

El objetivo de esta pregunta es conocer la valoración que tienen sobre eficiencia de la gerencia financiera, es decir su valoración sobre la capacidad de gestión. Un mayor porcentaje, el 54% respondió que la capacidad de gestión es alta; mientras que un 11% que respondió que no tanto y un 35% que algo alta. Las organizaciones que participaron en esta investigación son organizaciones con muchos años de experiencia de trabajo. Una con mucha mayor capacidad de gestión que otras, pero de alguna manera articulada entre sí por el enfoque de trabajo que realizan y esto también les ha permitido aprender unas de otras, tanto a nivel gerencia financiera como trabajo de campo.

Al preguntar: ¿Existen y se aplican manuales de funciones y procedimiento contables/financieras en su organización? un mayor porcentaje 70% respondió que si existen. Hay un porcentaje que no respondió que no sabe 13% y un 8% que no respondió que no los tienen. El objetivo de estas preguntas es conocer si la organización cuenta con **herramientas** de control interno, manuales, políticas y hace uso eficiente de las herramientas de información financiera.

***Figura 21.***

*Uso de manual de funciones y procedimiento financiero*



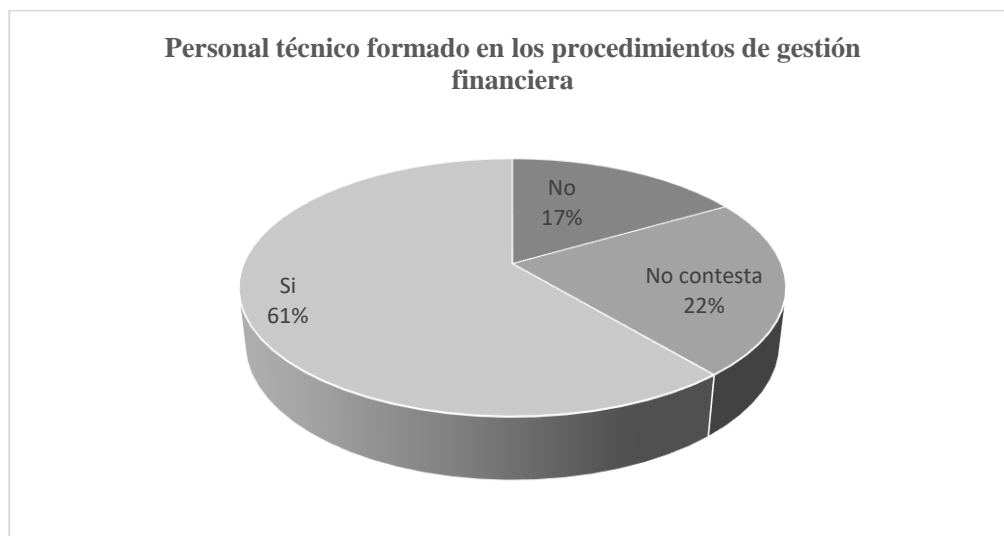
**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

En los grupos focales con las organizaciones, una de ellas planteaba que están trabajando estos aspectos pero que no cuentan con manual aprobado por la Junta Directiva de la organización: *“Tenemos un manual, pero le hace falta para poder trabajar de la mano en equipo, estamos revisándolo, aún no está aprobado. Si tenemos claro estos procesos podemos gestionar más recursos. Por lo que es importante seguir mejorando este manual”*

Sobre la **formación recibida en gestión financiera**, esta pregunta estaba dirigida solamente al personal técnico de las organizaciones, en donde un 61% de las personas encuestadas plantea que, sí ha recibido algún tipo de formación sobre los procedimientos de gestión financiera; mientras que un 17% respondió que no ha recibido. Esto está muy relacionado al tema de articulación técnico financiero que veíamos en el ámbito dos, no se forma porque no se ve como parte del trabajo del personal técnico, sino como tarea solo del personal financiero.

**Figura 22.**

*Personal técnico formado en los procedimientos de gestión financiera*



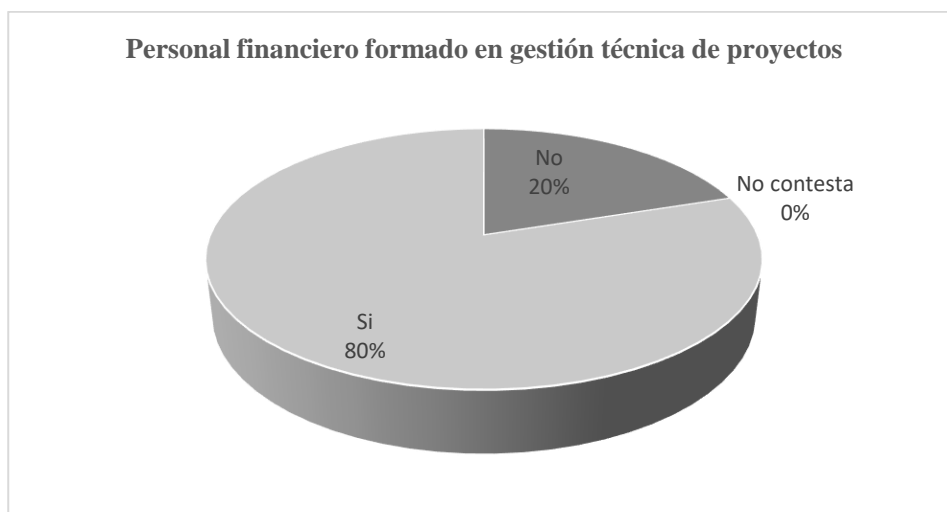
**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

En los grupos focales se hizo mención como ya se ha detallado antes, que el personal técnico que ingresa a las organizaciones no recibe un proceso de inducción que le permita conocer estos procedimientos, por lo que en la práctica se dan vacíos de información que generan errores en las justificaciones de gastos, solicitudes u otros procedimientos, que demandan tiempo extra y generan cansancio y estrés, que se suma a las complejidades que afrontan en su intervención en los territorios meta. Esta situación, se repite en el **personal financiero**, que señala que su inducción incluye temas técnicos, pero hace énfasis en aspectos financieros solamente. Al preguntársele al personal financiero si ha recibido formación básica sobre gestión técnica un 80% respondió que sí, mientras que un 20% respondió que no ha recibido. Por lo que es un aspecto vinculado a

los procesos formativos y a la articulación que igualmente debe ser valorado para su mejora en las tres organizaciones.

**Figura 23.**

*Personal financiero formado en gestión técnica de proyectos*

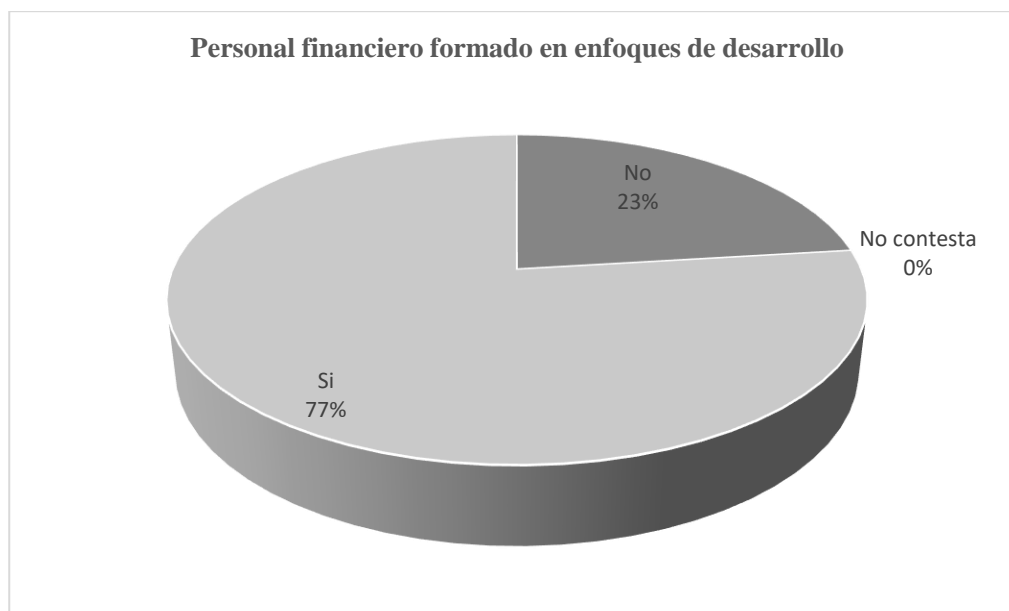


**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Respecto a los enfoques de desarrollo, el personal técnico expresa que va aprendiendo poco a poco en la práctica y en el relacionamiento con el personal técnico, mientras que sí recibe por parte de la organización, formación en los enfoques de desarrollo utilizados en las intervenciones: género, derechos humanos, enfoque medio ambiental, intercultural, entre otros, pero de manera general. Los resultados de la encuesta muestran que un 77% respondió que sí ha recibido formación y un 23% respondió que no ha sido formado en estos enfoques de desarrollo que son claves para entender por qué se utilizan determinadas estrategias operativas o por qué se hacen unas acciones en lugar de otras.

**Figura 24.**

*Personal financiero formado en enfoques de desarrollo*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

Varias personas consultadas amplían que sí se están haciendo esfuerzos por mejorar la formación del personal técnico y financiero, gracias a que existe apertura por parte del liderazgo de la gerencia financiera, para que los equipos se formen y aprendan temas centrales como son los enfoques de desarrollo. Al respecto señalan:

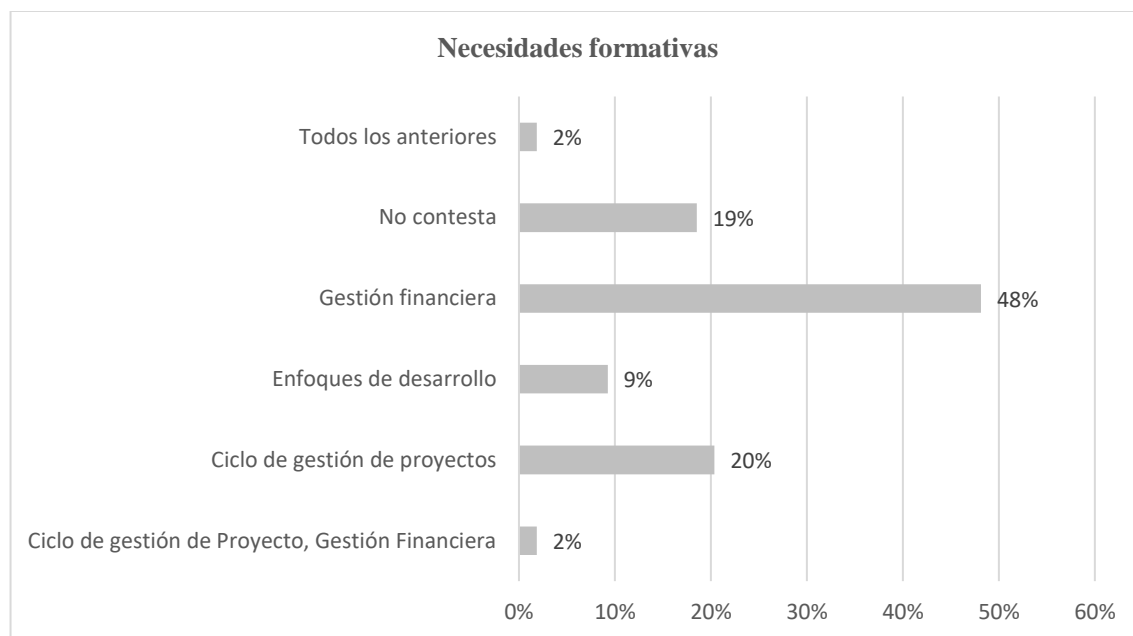
En términos de capacidades tenemos una muy buena gerencia financiera, con experiencia, preocupada en formar al personal que trabaja en esa área en los enfoques, y que se implique más en la gerencia financiera. Más en la ONG3 que es una organización significativamente grande y se da cumplimiento a las agencias de todas sus exigencias en

relación a la gestión financiera, lo que demanda conocer los procesos técnicos y en eso estamos avanzando. (Personal de ONG3)

En esa línea, el 80% del personal consultado de las tres organizaciones (técnico y financiero), señala que le gustaría recibir formación, mientras que un 20% no contesta. Cuando se les pregunta específicamente por los temas, un 48% respondió que le gustaría profundizar en procesos de gestión financiera, esto se contrasta con lo que se plantea en los grupos focales con personal técnico, quienes comentaron: *“para todo el personal debemos formarnos en herramientas financieras como Excel, elaboración de presupuestos, análisis de presupuestos y otros”*, aquí es importante valorar una política de formación continua al personal que garantice los conocimientos y la actualización en estas temáticas.

**Figura 25.**

*Necesidades formativas*



**Nota:** elaboración a partir de encuesta a organizaciones.

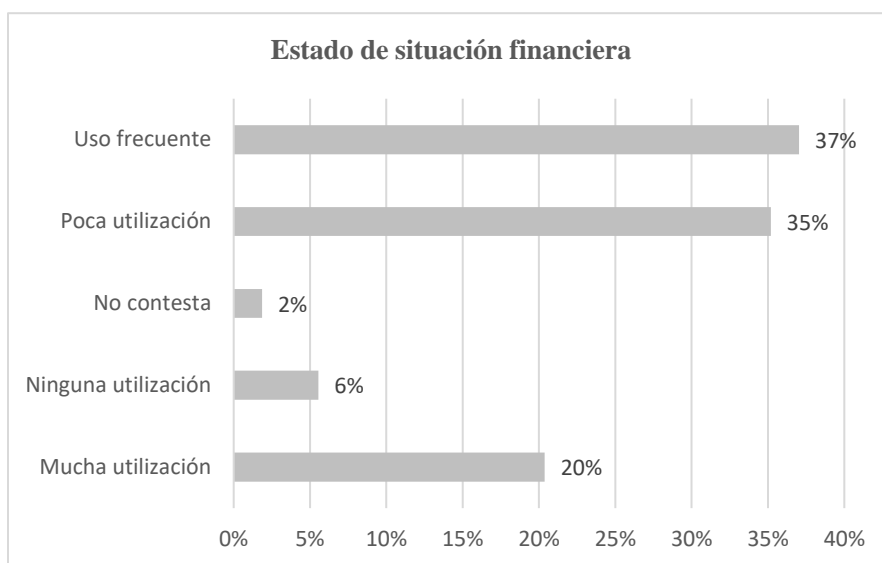
#### 4.2.4.1. Instrumentos financieros utilizados

3.1 El último punto considerado en la encuesta está diseñado para evaluar el grado de utilidad de instrumentos financieros por parte de personal, para una eficiente implementación de proyectos. Se indicó: Señale el grado en el que usted o su equipo técnico utilizan las siguientes fuentes de información técnica, contable y financiera:

### **Figura 26**

*Estado de situación financiera*

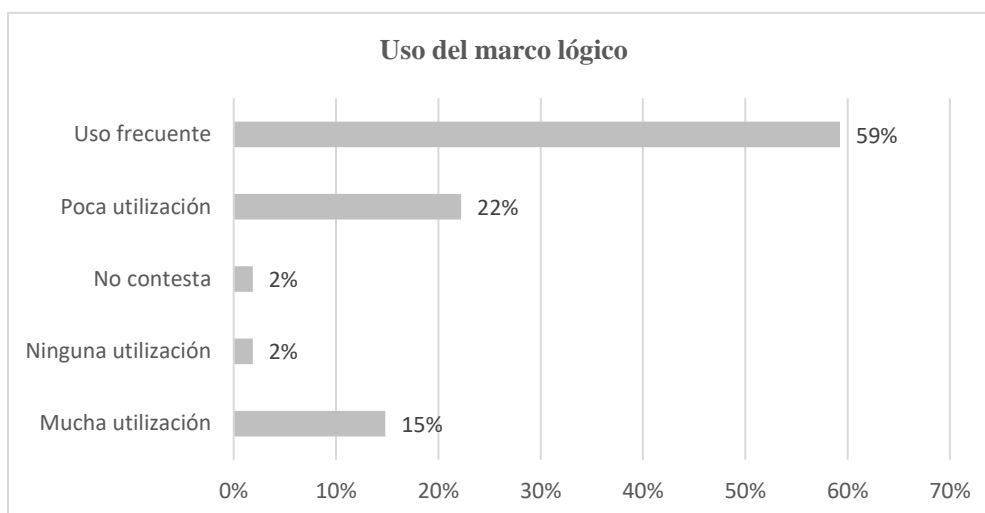




Como puede apreciarse, un 35% señala que se hace poca utilización de esta herramienta para toma de decisiones y para el seguimiento de proyectos. Un 6% no hace ninguna utilización del mismo; mientras que un 37% hace un uso frecuente y un 20% mucha utilización. El estado de situación financiera es una herramienta importante en las ONG ya que les permite analizar la disponibilidad de efectivo con el que cuentan, el grado de cumplimiento de las obligaciones recibidas (donaciones), así como poder analizar los movimientos de anticipos para actividades realizadas por el personal de proyecto, y la pronta o no liquidación de estos.

**Figura 27.**

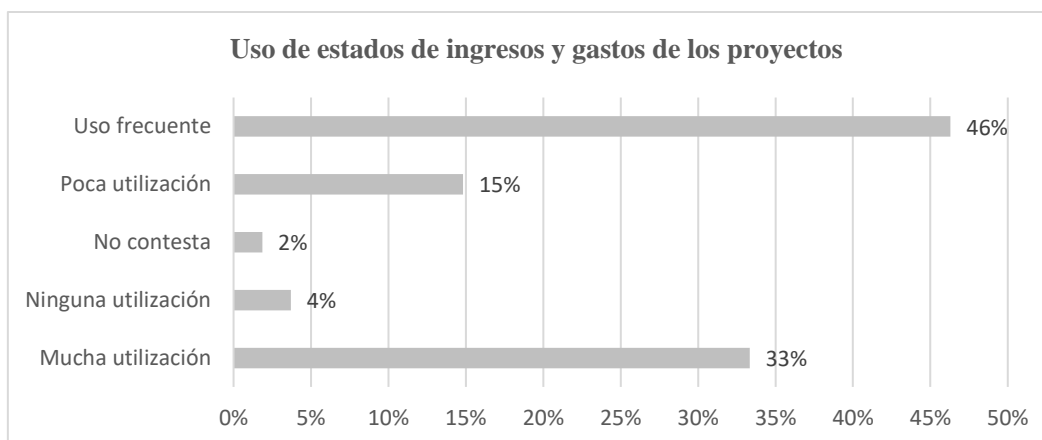
*Uso del Marco Lógico*



En el grado de utilización del enfoque de Marco Lógico un 59% de las personas encuestadas, señaló hacer un uso frecuente de esta herramienta; un 15% lo utiliza mucho, mientras que un 22% hace poca utilización. Para una ONG el Marco Lógico representa una herramienta fundamental en la planificación de sus acciones de cara a la gestión de proyectos, así como para brindar seguimiento, monitoreo y evaluación del mismo. Por lo que es una herramienta que deber ser utilizada por el 100% de personal de la organización.

**Figura 28.**

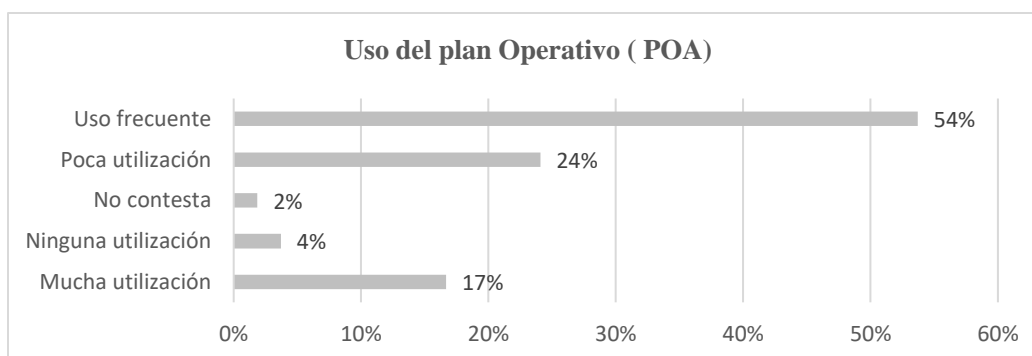
*Estado de Ingresos y gastos de los proyectos*



En relación al estado de ingresos y gastos de la organización, un 46% de las personas respondieron que hacen un uso frecuente de esta herramienta; un 33% hace mucha utilización; mientras que un 15% poca utilización y un 4% ninguna. El estado de ingresos y gastos en una ONG es una herramienta que permite dar seguimiento a la ejecución de fondos de proyectos y a nivel institucional. Esto permite comparar la ejecución de gastos versus ejecución presupuestaria presentada en informes financieros de proyectos.

**Figura 29.**

*Uso del Plan Operativo (POA)*

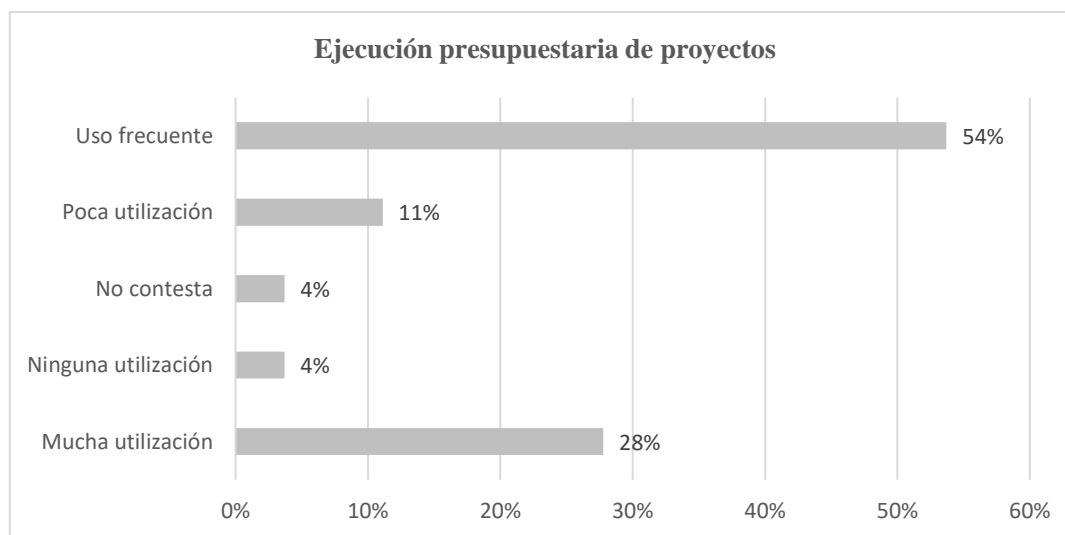


Respecto a la utilización de planes operativos, un mayor porcentaje 54%, señala hacer uso frecuente de los planes Operativos; un 17% mucha utilización; un 24% poca utilización, y un 4% ninguna utilización.

El plan Operativo Anual (POA) en una ONG es un instrumento para concretar y facilitar la implementación de las propuestas contenidas en el Plan Estratégico. Es un instrumento importante para la gestión que permite y facilita la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto, por lo que debe ser una herramienta estratégica de utilización diaria en las ONG, de esta forma se puede dar un seguimiento continuo a las metas planteadas en el Plan Estratégico de estas organizaciones.

**Figura 30.**

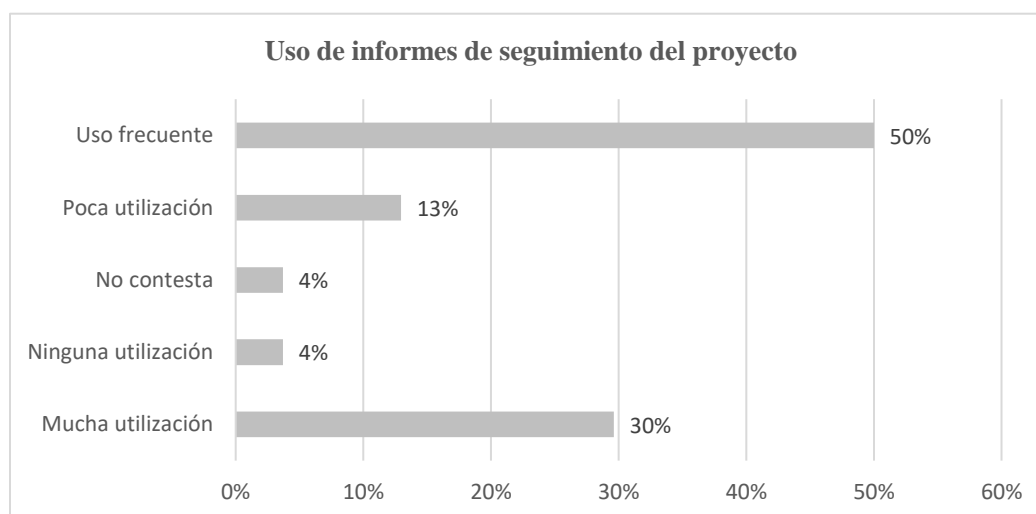
*Ejecución presupuestaria de proyectos*



La ejecución presupuestaria es una herramienta importante para dar seguimiento operativo desde la parte financiera a la ejecución de fondos de proyectos en las ONG. Un 54% de las personas que respondieron a la encuesta plantean que hacen uso frecuente de esta herramienta; un 28% hace mucha utilización; mientras que un 11% poca utilización y un 4% ninguna utilización. La ejecución presupuestaria permite monitorear de forma constante la ejecución de proyectos a nivel específico del presupuesto, por lo que se vuelve necesaria para llevar monitoreo periódico financiero.

**Figura 31.**

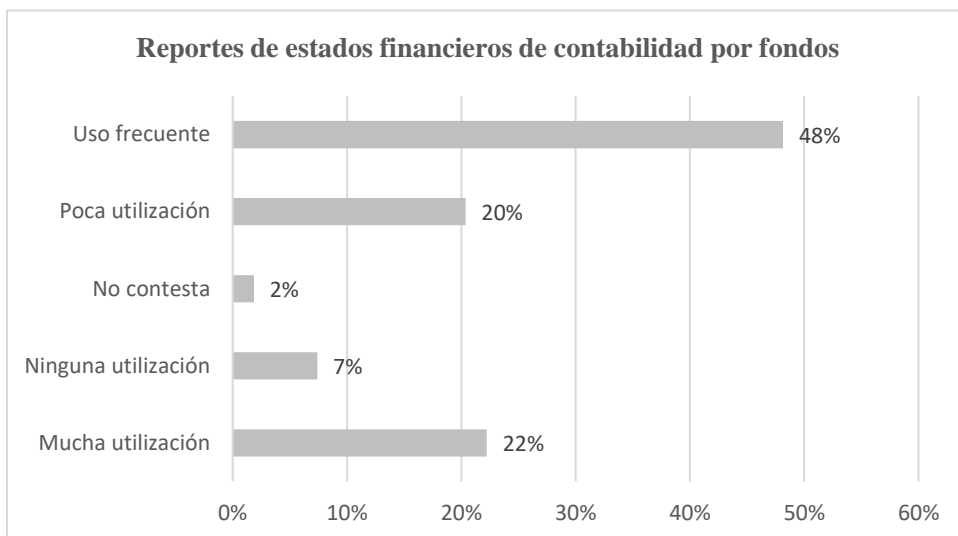
*Uso de informes de seguimiento*



Los informes de seguimiento de proyectos, son informes de monitoreo de implementación de los mismos, permite al personal técnico y financiero ver el grado de cumplimiento en términos de actividades, indicadores, resultados y otros. Un 50% de personal encuestado hace un uso frecuente de los mismos; un 30% mucha utilización; un 13% poca utilización y un 4% ninguna utilización.

**Figura 32.**

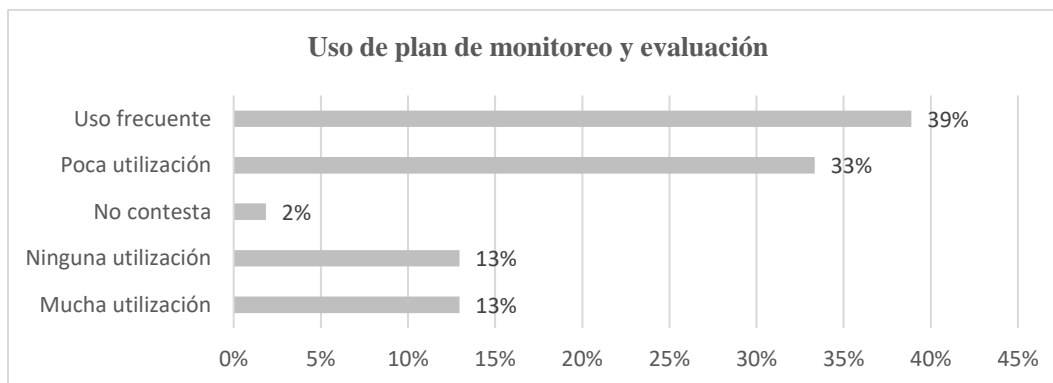
*Reporte de estados financieros de contabilidad de fondos.*



Como las anteriores, esta es una herramienta de mucha importancia en las ONG, por lo que debe ser manejada por todo el personal, ya que permitirá conocer los procesos desarrollados por la organización. Un 48% de las personas encuestadas hacen uso frecuente de reportes emitidos por contabilidad sobre información financiera relevante para la toma de decisiones; un 22% hace mucha utilización de información financiera; mientras que un 7% ninguna utilización.

**Figura 33.**

*Uso de plan de monitoreo y evaluación*

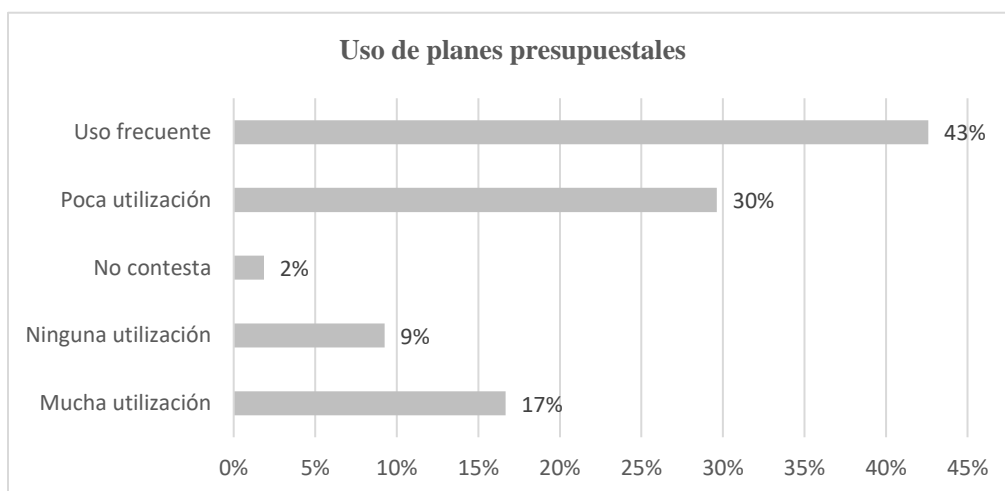


La realización de monitoreo de los proyectos implementados en las ONG es una acción estratégica, que permite verificar que las acciones planificadas e implementadas en un proyecto avanzan adecuadamente. Un 39% respondió que hace un uso frecuente de esta herramienta; un 13% mucha utilización; mientras que un 13% ninguna utilización.

Un buen plan de monitoreo y evaluación es necesario en las ONG, para que de esta forma se puede evaluar si los beneficios esperados se lograrán cumplir, así como analizar si aún son reales de lograr de acuerdo al contexto de la población beneficiaria o de país; permite evaluar los logros, así como los cambios que se esperan con el trabajo implementado.

**Figura 34.**

*Uso de planes presupuestales.*

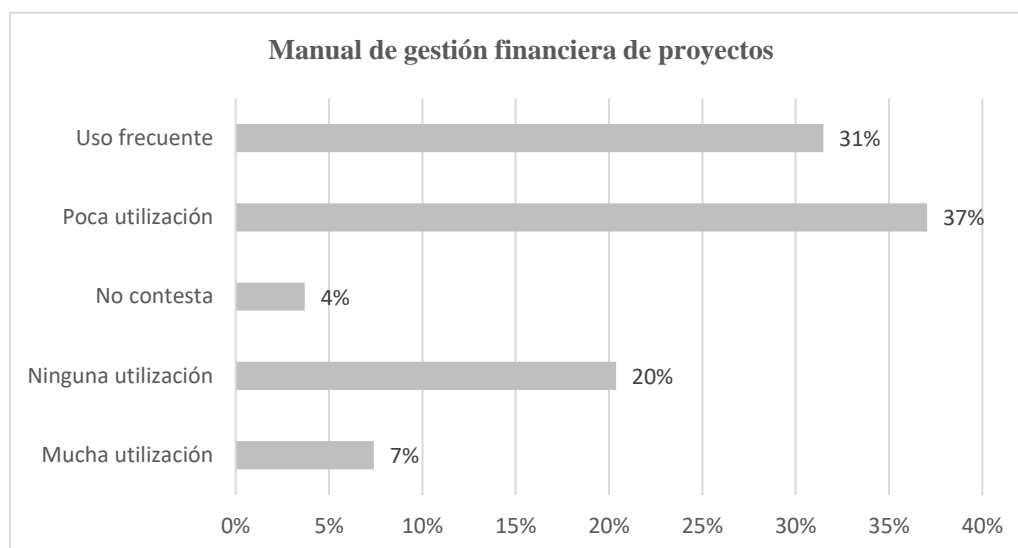


El presupuesto es una herramienta fundamental en las ONG, ya que permite articular los objetivos de la Organización con las líneas presupuestarias. Un 43% de las personas respondió que hace un uso frecuente, un 17% hace mucha utilización, mientras que un 30% hace poca utilización de ellos y un 9% ninguna utilización. El presupuesto también es la base para la evaluación del desempeño de la organización, así como su eficiencia y eficacia en la ejecución del presupuesto para futuros proyectos a ejecutar.

**Figura 35.**



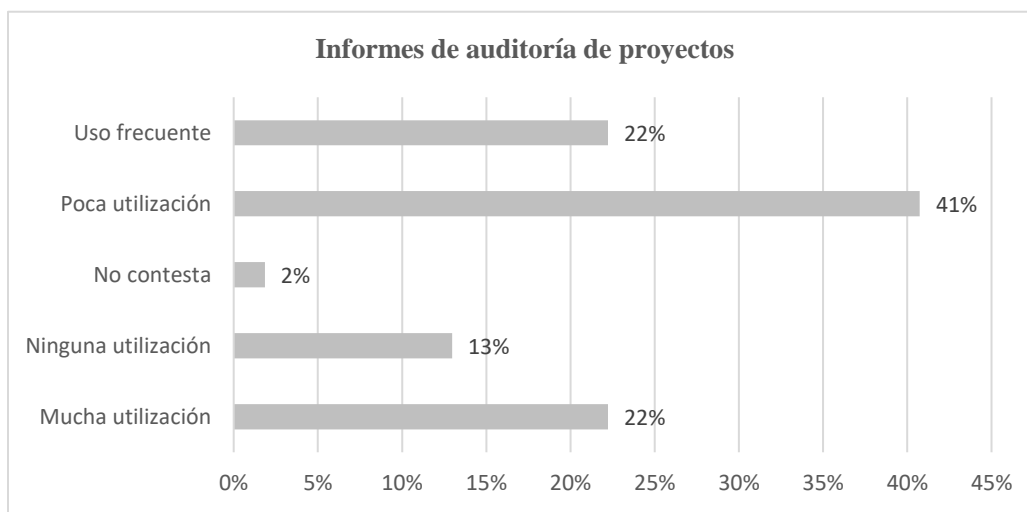
### Uso de manual de gestión financiera



Los manuales de gestión financiera son políticas de control interno que orientan y norman los procesos administrativos a seguir en la implementación de recursos en las ONG. Los resultados planteados en la encuesta muestran que no hay una utilización por igual de estos manuales en todo el personal, por lo que esta situación requiere una pronta atención para su mejora. Un 31% señaló que hace un uso frecuente; un 7% mucha utilización, mientras que hay un 20% que no hace ninguna utilización de estos.

**Figura 36**

### *Uso de informes de auditoría de proyectos*



Un factor fundamental en las ONG para mostrar transparencia es la realización de auditorías externas de sus estados financieros, tanto institucionales como de proyectos. El mayor porcentaje 41% respondió que hace poca utilización de estos informes para monitoreo y toma decisiones en la organización. Mientras que un 22% hace uso frecuente; un 22% lo utiliza mucho y 13% no hace ninguna utilización.

La auditoría además debe ser también un instrumento de control de gestión en las ONG de especial importancia, dado que se convierte en una fuente de información y por ello, parte del control interno para toma de decisiones.

### **4.3 Prueba de Hipótesis**

Se rechaza la hipótesis nula que postulaba que la mejora de la operación de la gerencia financiera en las Organizaciones no Gubernamentales, no conduce a mejorar la calidad de sus intervenciones a mediano y largo plazo. Los diversos hallazgos presentados son contundentes en señalar que una gerencia financiera de calidad en sus procesos, transparente, inclusiva, y con visión estratégica, sí contribuye de manera positiva a potenciar la eficacia de las organizaciones y por ende, su capacidad de generar impacto social.

#### **Prueba de independencia de chi-cuadrado de Pearson**

El estadístico ji-cuadrado (o chi cuadrado), que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula. (Facheli, 2015, pág. 28)

El análisis de las variables fue analizado con la pregunta 3.1 de la encuesta:

¿Hasta qué punto, mucho, bastante, poco o nada, cree que influye cada uno de los siguientes aspectos relacionados a la gerencia financiera en la generación de impacto social?

**Tabla 10.***Tabulación de los valores o frecuencias observadas*

VALORES O FRECUENCIAS OBSERVADAS	Contribuye a generar impacto social				
	mucho	bastante	poco	nada	TOTAL
<b>Mejora de la calidad de gerencia financiera (elementos relacionadas a gerencia financiera)</b>					
Personal técnico conoce los procesos de gestión financiera	19	30	2	2	53
Gestión financiera integrada con la gestión técnica	18	31	4	0	53
Gestión financiera desconoce los procesos técnicos	4	13	18	10	45
Gestión financiera segmentada y centrada en la justificación de gastos al donante	13	19	15	2	49
Personal financiero conoce los procesos técnicos en campo	14	23	15	2	54
Personal técnico y financiero conocen sobre la gestión de riesgos	13	27	12	1	53
Personal financiero y personal técnico trabajan articuladamente	28	17	7	2	54
La información financiera se utiliza para la toma de decisiones en los proyectos	33	20	0	1	54
Personal técnico y financiero realizan análisis de contexto tanto nacional como Internacional en temas de cooperación, derechos de las mujeres y otros.	28	14	12	0	54
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>194</b>	<b>85</b>	<b>20</b>	<b>469</b>

Con los datos de valores observados, se creó la tabla de valores esperados, utilizando para ello el total de cada columna por el total de cada fila, dividiendo cada resultado entre el dato total de las personas encuestadas.

**Tabla 11.**

*Tabla de valores o frecuencias esperadas*

<b>VALORES O FRECUENCIAS ESPERADAS</b>	<b>Contribuye a generar impacto social</b>			
	Mucho	Bastante	Poco	Nada
<b>Mejora de la calidad de gerencia financiera (elementos relacionadas a gerencia financiera)</b>				
Personal técnico conoce los procesos de gestión financiera	19.21	21.92	9.61	2.26
Gestión financiera integrada con la gestión técnica	19.21	21.92	9.61	2.26
Gestión financiera desconoce los procesos técnicos	16.31	18.61	8.16	1.92
Gestión financiera segmentada y centrada en la justificación de gastos al donante	17.76	20.27	8.88	2.09
Personal financiero conoce los procesos técnicos en campo	19.57	22.34	9.79	2.30
Personal técnico y financiero conocen sobre la gestión de riesgos	19.21	21.92	9.61	2.26
Personal financiero y personal técnico trabajan articuladamente	19.57	22.34	9.79	2.30
La información financiera se utiliza para la toma de decisiones en los proyectos	19.57	22.34	9.79	2.30
Personal técnico y financiero realizan análisis de contexto tanto nacional como Internacional en temas de cooperación, derechos de las mujeres y otros,	19.57	22.34	9.79	2.30

La prueba de chi cuadrado fue calculada en Excel, utilizando la fórmula:

PRUEBA.CHI (rango real; rango esperado)

La sintaxis de la función PRUEBA.CHI tiene los siguientes argumentos:

- Rango Real Obligatorio. El rango de datos que contiene las observaciones que se contrastarán con los valores esperados.
- Rango Esperado Obligatorio. El rango de datos que contiene la relación del producto de los totales de filas y columnas con el total global.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

El resultado del Chi cuadrado calculado es de R/

0.000000000000000012203. Con un nivel de confianza de 95% ( $\alpha=0.05$ ) se rechaza la hipótesis  $H_0$ , ya que el resultado es menor a .05.

#### **4.4 Posibilidades de investigaciones futuras**

Se presentan algunas líneas de investigación que pueden ser objeto de interés, tomando en cuenta el trabajo expuesto en la presente tesis.:

Indicadores financieros de monitoreo y evaluación de planes estratégicos en las ONG con el objeto de poder contar con una herramienta que permita evaluar y monitorear el cumplimiento de metas propuestas en planes estratégicos.

Desde enfoque de gerencia financiera, conocer y dar lineamientos sobre procesos de inducción y manuales de funciones en las ONG que permitan un adecuado funcionamiento en todos los procesos financieros y técnicos de las mismas.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES

Luego de realizar el análisis de las respuestas a los instrumentos obtenidos en la investigación, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La gerencia financiera es considerada de mucha importancia en las ONG donde se realizó esta investigación.
- La gerencia financiera es un área fundamental en las ONG para lograr el impacto social que estas persiguen. Pero también se reconoce que la gerencia financiera tiene una limitada participación dentro de las ONG, en relación con las otras áreas.
- Las ONG deben integrar sus objetivos sociales con los recursos económicos gestionados en forma equilibrada, por lo que todos los procesos de gestión de recursos deben estar enlazados a los objetivos estratégicos,
- Para que pueda haber una gestión eficiente en los recursos, se debe contar con indicadores de gestión que respondan a ello, que puedan ser monitoreados por la gerencia financiera. Estos indicadores serán parte complementaria de los Estados Financieros y permitirá que las ONG puedan cumplir con sus objetivos tomando en cuenta costos económicos, eficiencia y eficacia.
- Se tiene claridad de la articulación técnica-financiera, por lo que se reconocen fortalezas en esta articulación, pero hay una coincidencia en que ésta



debe mejorarse, pues hay vacíos, debilidades, aspectos que fortalecer en este ámbito.

- En las ONG la gerencia financiera además de contar con capacidades técnicas enfocadas a su área contables, administrativas y otras, debe contar con otras cualidades relevantes para un buen funcionamiento:

conocimiento y compromiso con el enfoque de trabajo de la organización, conocimiento y formación continua sobre el entorno de la ONG tanto interno como externo, conocimientos sobre sistemas de Cooperación y normas aplicadas a este campo.

- Es necesario contar con manuales, políticas y procedimientos administrativos claros y socializados con todo el personal de la institución, esto permitirá brindar seguimiento adecuado de las actividades, así como un uso eficiente de los recursos.

- Hay un uso de herramientas de información financiero en las ONGs pero es necesario mejorar su uso, validar la importancia de la utilización de estas herramientas para todo el personal, lo que permita mayor identificación y obtener una mayor eficiencia en el logro de los resultados previstos.

- En las ONG los procesos formativos deben ser un esfuerzo constante, las normas de la Cooperación en términos de gestión y rendimiento son cambiantes y demandan una mayor capacidad, eficiencia y eficacia en los procesos impulsados.

- La gerencia financiera es un pilar fundamental para que las ONG puedan contribuir a sus fines sociales, por ende, esto contribuye al reconocimiento externo, por lo que las organizaciones mejorarán la cantidad y calidad de los servicios, su imagen y a la vez asegurará así el apoyo de entidades, personas externas y grupos de interés.

### **Respecto a los objetivos planteados en la investigación:**

Se valora que los objetivos planteados en esta investigación han sido cumplidos satisfactoriamente, se pudo determinar la percepción que tienen el personal técnico y financiero, así como personas de dirección sobre la Gerencia Financiera. El uso de la información financiera, a nivel interno de las organizaciones como a nivel externo con agencias de Cooperación. Con lo cual se generaron elementos importantes a retomar a nivel estratégico como políticas institucionales de funcionamiento, así como a nivel operativo, sobre el papel que debe jugar la gerencia financiera más allá de las dinámicas de registros contables e información contable básica.

Se determinaron ámbitos relevantes para lograr una sostenibilidad institucional: “*Capacidad de una organización para garantizar su autonomía de decidir sobre su desarrollo y acceder a los recursos que le permitan a cumplir con su Misión y sostener su Institucionalidad actual y futura*” (Pan para el mundo, 2016, pág. 8).

Las organizaciones participantes de la investigación mostraron su interés reflejado en el proceso de investigación, para abordar la temática con

transparencia y su compromiso de retomar las conclusiones y recomendaciones del mismo para la búsqueda de mejoras en su estructura actual. Por lo que se hará el proceso de devolución del mismo.

## CAPITULO VI: RECOMENDACIONES

El contexto actual de restricciones en la cooperación internacional al desarrollo, sumado a la pandemia por el COVID19, exige, por un lado, mejorar la calidad de la gerencia financiera en las ONG, desde un enfoque de gestión integral, donde lo técnico y lo financiero trabaje articuladamente, generando así mayor impacto social. Y, por otra parte, capacidad de adaptación del personal financiero para que navegue dentro de estrechas restricciones presupuestarias.

Si bien el objetivo en una ONG es generar el impacto social que la organización se esfuerza por lograr, la gerencia financiera cobra relevancia, porque tiene que ser capaz de flexibilizarse, ampliar su enfoque a lo técnico, y moverse en la búsqueda de fondos, para lo cual debe estar altamente inmersa en la operativa de los proyectos. Solo así podrá conocer cómo se ejecutan las intervenciones y tener elementos para recomendar mejoras, y para mostrar a los donantes resultados de desarrollo, en la competitiva búsqueda de financiamiento. A continuación, se presentan una serie de recomendaciones producto del estudio realizado:

1. ***Cambio de enfoque en la gestión de los proyectos.*** Lograr los objetivos planificados y generar mayor impacto social, es la demanda de la mayoría de donantes, que cada vez exigen más resultados y una gestión eficiente de los fondos entregados. Esto exige que las ONG mejoren el enfoque de gestión de los proyectos, marcado por la separación de lo técnico y lo financiero, y avancen hacia un modelo de trabajo articulado, sinérgico, y flexible. Para lograrlo, se recomienda capacitar a todo el personal de la organización en el

proceso de gestión financiera, y en el ciclo de gestión de los proyectos, con sus enfoques de desarrollo. Es necesario que todo el personal conozca el lado técnico y financiero. Además, es necesario que el personal conozca en detalle y se apropie del enfoque de gestión por resultados, que es el nexo conductor y unificador de la gestión, porque toda la organización estará enfocada en alcanzar unos objetivos a corto, mediano, y largo plazo.

2. ***Mayor conocimiento de la gestión técnica de los proyectos.*** La gerencia financiera debe considerar todos los aspectos financieros que pueden afectar la eficacia de los proyectos que ejecutan para respaldar la toma de decisiones sensatas. Esta idea es fundamental para entender el estado de los fondos, cumplir con los requisitos de los donantes y determinar el nivel de rendimiento de los proyectos y su impacto financiero. Por lo tanto, tener conocimiento de cómo se implementan los proyectos es esencial para que cualquier ONG tenga éxito.

3. ***Incrementar la participación del equipo técnico en la gestión de los proyectos.*** Es necesario una mayor participación del personal financiero en todo el ciclo de gestión de los proyectos, de modo que puedan dar su aporte que nutra las distintas etapas del ciclo de gestión de los proyectos. Implementar una gestión integrada implica que el personal financiero aporte en la formulación, planificación, implementación, seguimiento, y evaluación de los proyectos. Su participación ayudaría a tener una mejor planificación, más adecuada a los requerimientos de los donantes, y más centrada en el logro de las metas.

4. ***Proceso de planificación estratégica centrada en el impacto social.*** Las organizaciones necesitan una visión clara del impacto social que buscan lograr a mediano y largo plazo. En este proceso las organizaciones deben prestar especial atención a: - planificar a medio y largo plazo, definiendo el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias o rutas a seguir y los objetivos a alcanzar en un período medio de tres a cinco años (plan estratégico y plan financiero). Si la organización no tiene objetivos estratégicos a largo plazo (Plan Estratégico), definidos concertadamente, entre el personal técnico y financiero; corre el riesgo de que su accionar se disperse, y no sea capaz de mostrar sus resultados. La apuesta debe ser por una planificación estratégica integral, donde los objetivos de desarrollo estén acompañados de objetivos financieros de mejora de la eficiencia y eficacia, conocidos y apropiados por toda la organización.

5. ***Diseñar una estrategia de sostenibilidad financiera.*** Su fin es garantizar un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como social y medioambiental. Siendo fundamental que las organizaciones comprendan que su sostenibilidad depende de su capacidad de generar y obtener recursos económicos. No dependan solo de la ayuda oficial al desarrollo (AOD), sino que sean capaces de desarrollar estrategias de auto sostenibilidad, que les permita mantener al menos un nivel mínimo de funcionamiento, con recursos propios. Además, es clave reforzar la relación con los donantes, ampliar la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, y puedan ubicar fondos para respaldar los objetivos organizativos. A esto se añade la posibilidad de que se implementen acciones locales de recaudación de fondos a través de iniciativas

económicas, y tantear el escenario de las empresas a través de su responsabilidad social, así como también una organización con personal técnico calificado puede realizar prestación de servicios externos.

6. ***Reforzar el uso de la información financiera.*** La incorporación de información financiera desde la planificación a largo plazo, la planificación anual y la planificación periódica a las estrategias operativas de la organización, ayudará a mejorar su eficiencia para que pueda alcanzar sus objetivos generales y mejorar sus posibilidades de financiamiento de donantes de la cooperación al desarrollo.

7. ***Fortalecer el conocimiento financiero.*** La contabilidad es una herramienta de gestión económica que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la organización, con base en unos principios y normas de valoración contable determinado, a partir del cual se obtiene la imagen de la situación financiera y de los resultados de la organización. Se recomienda capacitar al personal técnico que implementa los proyectos, con la finalidad de conocer, interpretar y usar esta información, que le permitirá entender la realidad económica y financiera de la organización.

8. ***Fortalecer la rendición de cuentas y transparencia.*** Se recomienda gestionar bajo el principio de transparencia todos los procesos relacionados con la gestión económico-financiera, así como la información financiera obtenida mostrando de forma abierta, clara y detallada los resultados económicos y sociales obtenidos, el fin dado a las aportaciones recibidas y el

cumplimiento formal de los requerimientos legales. La transparencia es uno de los principios fundamentales que deberían regir el trabajo de las ONG. En ese sentido, se recomienda reforzar estos pilares en toda la organización, de modo que la honestidad, la responsabilidad y el máximo acceso a la información de la gestión de recursos y el impacto de las acciones en las que se involucran las organizaciones, sean la base de una rendición de cuentas social y económica. Además, fortalecer la rendición de cuentas es una de las exigencias de los donantes, que cobra cada vez más relevancia a la hora de decidir a quien se entrega las subvenciones.

9. ***Diseño de instrumentos que mejoren la comprensión de la gestión financiera.*** Una de las demandas del personal técnico y financiero consultado, es que las tres organizaciones cuenten con manuales, guías, u otras herramientas que describan claramente los procedimientos de gestión financiera, y los procesos de gestión técnica. De modo que todo el personal que trabaja en la organización, cuente con una Guía financiera y una Guía técnica, que clarifique los pasos a seguir, y reduzca el estrés que experimenta el personal técnico a la hora de hacer rendiciones de gastos, utilización de presupuestos, u otros.

10. ***Adoptar una actitud de mejora continua en la gestión de los recursos económico-financieros,*** acercándose y asumiendo paulatinamente dinámicas de previsión y planificación financiera, organización y control, así como de análisis y evaluación de los resultados económicos, de cara a alcanzar los objetivos sociales planteados, de la mejor manera posible.



11. *Gestionar los recursos económico-financieros disponibles con criterios de economía.* Lograr una mayor eficiencia es uno de los mayores desafíos de las tres organizaciones: hacer las cosas con el menor coste posible, y mejorar la eficacia (alcanzar los mayores resultados posibles) y eficiencia (alcanzar los mayores resultados posibles con el menor coste posible).

En el artículo (García Barboza & Ilver Franc, 2012, págs. 144-146) plantea indicadores específicos para medición de eficacia, eficiencia en proyectos sociales que puedan retomarse:

Indicador de Eficacia: Evaluar hasta qué punto el proyecto cumplió con metas de unidades físicas a entregar sea bienes o servicios:  $EQ = ((D - P))/P$ . Donde D= Cantidad de productos o beneficios entregados y P= Cantidad de productos o beneficios planeados.

Indicador de eficiencia en uso de recursos: Evaluar en términos de cantidad de beneficios sociales que entrega y los recursos o dineros empleados en ello.

$ER = \left(\frac{L}{M}\right) * \left(\frac{Cp}{Cr}\right)$  Donde L es la cantidad de (o monto) entregados (ejecutados), M es cantidad (o monto) presupuestados total, Cp son los costos programados (presupuestados) totales y Cr son costos reales.

Así se relacionan las cantidades entregadas respecto al avance en la ejecución del proyecto. Y su interpretación es:

ER = 1 Producción eficiencia

ER > 1, producción más eficiente que lo programado

ER < 1, producción menos eficiencia que lo programado

12. **Reforzar los procesos de control interno.** Con la finalidad de garantizar unos pasos mínimos necesarios en la administración y control interno económico dentro de la organización, como son la organización y centralización de los documentos de carácter económico, su registro de forma sistemática y ordenada y su posterior orden y archivo. Siendo clave que todo el personal financiero y técnico conozca al detalle los procedimientos a seguir, se apropie de ellos, y los implemente.

13. **Contar con un sistema de contabilidad de costes o contabilidad analítica,** propio y específico, que complemente la información aportada por la contabilidad y su proceso contable y que favorezca la asignación de cada coste al proyecto, servicio o programa que lo generó, así como la estimación de la distribución porcentual del coste entre los diferentes financiadores.

14. **Crear y oficializar mecanismos de articulación técnico – financiera.** Los resultados de la encuesta muestran claramente la necesidad de que se refuerce la articulación entre la gerencia financiera y la gerencia técnica. Con un enfoque a doble banda, que propicie el acercamiento de los equipos y su coordinación. Para lograrlo, se recomienda:

- Reuniones de seguimiento con participación de ambos equipos (técnico y financiero).

- Medios de comunicación para agilizar la información y toma de decisiones.
- Visitas de campo por parte de personal financiero, que les aporte información sobre la operativa de los proyectos. Estas visitas deben estar orientadas no solo a lo financiero, sino a comprender como se dan las actividades en los territorios.
- Procesos de inducción a nuevo personal que ingresa a la organización.
- Capacitación en aspectos financieros a todo el personal de la organización.
- Espacios de encuentro que contribuyan a reducir el estrés experimentado, y a generar una dinámica colaborativa entre el personal técnico y financiero.

15. ***Elaborar una estrategia de fortalecimiento de capacidades.*** El objetivo es lograr que todo el personal que trabaja en la organización fortalezca sus capacidades en el manejo de temas financieros y técnicos (ciclo de gestión de los proyectos, enfoques de desarrollo, estrategias de abordaje comunitario, entre otros). Los resultados de la encuesta muestran también la necesidad de formación colectiva sobre el manejo, utilidad e importancia de información financiera. Siendo clave abordar los siguientes temas: Estados financieros, elaboración y análisis de presupuestos, análisis de ejecución presupuestaria, informes de monitoreo, análisis de marco lógico, y plan operativo.

16. *Diseñar una herramienta de medición de la contribución de la gerencia financiera al impacto social*, desde un enfoque de gestión por resultados, integrando a toda la estructura organizativa, y alineándose al Plan Estratégico de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- (OCDE), O. p. (2005, páginas 3-10). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. Paris.
- AECID, A. (2001). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*. Madrid: Cyan, Proyectos y producciones editoriales SA.
- ANDRYSAS. (2018-2022). *Plan Estratégico*.
- CAD-OCDE. (2006). *Buenas Prácticas recientemente identificadas de Gestión para resultados de Desarrollo*.
- CMS. (2018). *Plan Estragico 2018-2022*.
- COLECTIVA DE MUJERES. (2016). *Estrategico 2016-2020*.
- Comité de Ayuda al Desarrollo CAD de la OCDE. (2010). *Estandares de Calidad para la Evaluacion del Desarrollo*. Madrid: Edition OCDE.
- Departamento Evaluación de la Gestión e Innovación Empresarial, F. d.-S. (2017). Análisis de los objetivos estratégicos e indicadores de gestion en las entidades sin fines de lucro. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 26,27.
- Facheli, P. L. (2015). *Metodologia de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Libro digital.
- García Barboza, M., & Ilver Franc, S. (2012). Sistemas de información financiera para proyectos sociales: El caso de las entidades de ayuda humanitaria. *Saber, Ciencia y Libertad*, 144-146.

Higueras, J. M. (2014). Manual sobre gestión para Resultados de Desarrollo. En J. M. Higueras, *Manual sobre gestión para Resultados de Desarrollo* (págs. 23-24). Madrid: Edición: Fundación Humanismo y Desarrollo.

Maranto Rivera, F., & González, M. (2017). Fuentes de información. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo . Mexico*, 30-39.

Ministerio de Gobernación, L. A. (1996). *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2001). *Metodología de la evaluación de la Cooperación Española*. España.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018-2019). *Memoria de labores*. San Salvador.

Mundial, B. (2018). *Página principal*. Obtenido de Indicadores económicos:

<https://datos.bancomundial.org/indicador>

Navas, M. (2018). *Los movimientos de mujeres y feministas en la transición de posguerra y su aporte a los cambios socioculturales en El Salvador*. San Salvador.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo E, O. (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*.

Padilla, M. C. (2016). *Gestión Financiera*. Mexico: Ecoe Ediciones.

Pan para el mundo, P. (2016). *Manual buscando rutas para la sostenibilidad institucional*. Alemania.

Pérez, J., & Alañón, A. (2016). Mediciones alternativas de la Cooperación Internacional para el desarrollo en el contexto de la agenda 2030. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 56-75.

Pérez, J.A; Alañón, A. (2016). Mediciones Alternativas de la Cooperación Internacional para el desarrollo, contexto agenda 2030. *Revista internacional de cooperación y desarrollo*, 56-75.

PNUD, p. d. (1 de Octubre de 2020). *Pagina principal de PNUD*. Obtenido de PNUD El Salvador:  
[https://www.sv.undp.org/content/el\\_salvador/es/home.html](https://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home.html)

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Interamericana ediciones SA de CV.

Zutter, L. J. (2012). *Administración Financiera*. Mexico: Pearson.

**ANEXOS**  
**Anexo 1 Cuestionario**



**HERRAMIENTA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA A GRUPOS  
FOCALES**  
**CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL TECNICO Y FINANCIERO  
DE ONG.**

Organización:		
Sede de trabajo:		Formación profesional:
	Técnico	
Puesto de trabajo	Coordinación/Dirección	
	Administrativo/Financiero	Sexo <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> M

Esta encuesta forma parte de un estudio sobre la gerencia financiera e impacto social en tres organizaciones de la sociedad civil salvadoreña. La información que brindada contribuirá a comprender mejor los procesos de gestión financiera y plantear recomendaciones de mejora. La encuesta es anónima. Agradeceremos responder a las preguntas con sinceridad diciendo lo que realmente se piensa. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Si no encuentra una respuesta que sea exactamente la que corresponda, marcar la más parecida. Muchas gracias por su participación

**I. Percepción de la gestión financiera**

Objetivo: Conocer la valoración/reconocimiento que se tiene de la gerencia financiera en la organización



1.1. Para empezar, ¿Qué opinión tiene sobre la gestión financiera en su organización?

1. Es muy importante
2. Es importante
3. Es poco importante
4. No es importante
5. No sabe
6. No contesta

--

¿Por qué?

Objetivo: Conocer si se hay procesos de evaluación interna sobre funcionamiento de gerencia financiera.

1.2. ¿Diría usted que, en los últimos años, la gestión financiera en su organización, ha mejorado mucho, ha mejorado algo, está igual, o ha empeorado mucho?

Marque con una X en la casilla correspondiente

Ha mejorado mucho	( )
Ha mejorado algo	( )

Esta igual	( )
Ha mejorado algo	( )
Ha empeorado mucho	( )
No sabe	( )
No contesta	( )

## II. Articulación técnico-financiero

Objetivo: Conocer si la organización implementa procesos que permitan una buena comunicación entre el personal técnico y financiero en la organización.

2.1. ¿Podría decirnos en qué medida: mucho, bastante, poco o nada, percibe articulación entre la gestión técnica y la gestión financiera en su organización?.

1. Mucho
2. Bastante
3. Poco
4. Nada
5. No sabe
6. No contesta

2.2. ¿La considera importante (si o no)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta \_\_\_\_\_

¿Por qué?

Objetivo: Medir en qué medida esta articulación entre lo financiero y técnico es eficiente.

2.3. De las siguientes situaciones, relacionadas con la gestión financiera y la gestión técnica, podría decirnos si es muy frecuente, poco frecuente, o nada frecuente que usted, se las encuentre en su organización:

	Muy frecuente	Poco frecuente	Nada frecuente	NS	NC
Personal financiero se interesa en conocer los procesos de desarrollo					
Personal técnico se interesa por conocer y comprender la gerencia financiera					
Personal financiero visita proyectos en campo					
Hay espacios de dialogo entre el personal técnico y financiero					
Personal financiero participa en las reuniones técnicas					
Los resultados e impactos de los					

proyectos son solo responsabilidad de lo técnico					
Personal técnico percibe la gestión financiera como una carga					
Hay un trabajo articulado entre lo técnico y lo financiero					

Objetivo: Conocer si existe una estructura adecuada para que esta articulación se dé.

2.4. ¿Considera que existe una estructura organizativa adecuada para esta articulación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta \_\_\_\_\_

Objetivo: Conocer que procesos se consideran positivos para su aplicación.

2.5. Mencione ejemplos de herramientas o acciones que contribuyen a esta articulación

Marque opción múltiple

- Reuniones de seguimiento entre personal financiero y técnico para análisis de situación financiera e indicadores de proyectos, así como cumplimiento de normativa financiera.

- Existencia y difusión interna de manuales y/o políticas de procedimientos administrativos
- Reuniones entre personal financiero y de coordinación para análisis y/o mejoras de gestión de riesgos y control interno.
- Existencia y difusión interna sobre Manuales de ética, lavado de dinero y activos, reglamentos, manual de funciones y otros
- Visitas de campo en el desarrollo de actividades por parte de personal financiero
- Formación en temáticas sobre derechos de las mujeres
- Otros que considere: \_\_\_\_\_

### 3. Aporte de la gestión financiera al impacto social

Objetivo: Medir si se reconoce la participación de la gestión financiera para logro de impacto social.

4.4 ¿Hasta qué punto, mucho, bastante, poco o nada, cree que influye cada uno de los siguientes aspectos relacionados a la gerencia financiera en la generación de impacto social?

	Much o	Bastante	Poco	Nada	NS	NC
1. Persona l técnico conoce los						

procesos de gestión financiera						
2. Gestión financiera integrada con la gestión técnica						
3. Gestión financiera desconoce los procesos técnicos						
4. Gestión financiera segmentada y centrada en la justificación de gastos al donante						
5. Persona l financiero conoce los procesos técnicos en campo						
6. Persona l técnico y financiero conocen sobre la gestión de riesgos						
7. Persona l financiero y personal técnico trabajan articuladamente						
8. La información financiera se utiliza para la toma de decisiones en los proyectos						
9. Persona l técnico y financiero realizan análisis de contexto tanto nacional como Internacional en temas de cooperación,						

derechos de las mujeres y otros,						
----------------------------------	--	--	--	--	--	--

## 5 Capacidades institucionales para la Gestión financiera

Objetivo: Conocer la valoración que tienen sobre eficiencia de la gerencia financiera

5.4 ¿Podría indicarnos su valoración de las capacidades de gestión financiera que tiene su organización? Valoración del 1 (NADA SATISFECHO) al 5 (MUY SATISFECHO)

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con herramientas de control interno

5.5 ¿Existen y se aplican manuales de funciones y procedimientos contables/financieras en su organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta

Objetivo: Conocer si la organizaciones cuenta con una política o estrategia de formación a su personal

5.6 Pregunta solo para el personal técnico y administrativo ¿Ha recibido formación básica sobre los procedimientos de gestión financiera de su organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con una política o estrategia de formación a su personal en relación a ejes de trabajo de la Organización

5.7 Preguntas solo para el personal financiero ¿Ha recibido formación básica sobre la gestión técnica de los proyectos que implementa su organización?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con una política o estrategia de formación a su personal que mejore sus capacidades técnicas

5.8 Preguntas solo para el personal financiero ¿Ha recibido formación básica en los enfoques de desarrollo que se integran en los proyectos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta

En caso de que su respuesta sea SI: marque los enfoques en los que ha sido capacitada:

1. Género
2. Derechos Humanos
3. Intercultural
4. Intergeneracional
5. Sostenibilidad ambiental
6. Otro \_\_\_\_\_



Objetivo: Conocer la voluntad y compromiso de personal para mejorar su formación técnica en función de la organización.

5.9 ¿Quiere recibir formación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No Sabe \_\_\_\_\_ No contesta

En qué temas:

1. Enfoques de desarrollo
2. Ciclo de gestión de proyectos
3. Gestión financiera: procedimientos
4. Otro \_\_\_\_\_

Objetivo: Evaluar el grado de utilidad de instrumentos financieros por parte de personal para una eficiente implementación de proyectos.

5.10 Señale el grado en el que usted o su equipo técnico utilizan las siguientes fuentes de información técnica, contable y financiera: (1= Ninguna utilización, 5= Mucha utilización)

1.	Estado de situación financiera o Balance general	
2.	Marco lógico	
3.	Estados de ingresos y gastos de los proyectos	
4.	Plan operativo anual ( POA)	

5.	Ejecución presupuestaria de proyectos e Institucional	
6.	Informes de seguimiento del proyecto	
7.	Reportes de estados financieros de contabilidad por fondos con anexos y notas explicativas	
8.	Análisis de variación y ejecución del presupuesto	
9.	Plan de monitoreo y evaluación	
10.	Planes presupuestales	
11.	Manuales de gestión financiera de proyectos	
12.	Informes de auditoría de proyectos	
13.	Análisis de contexto Nacional e Internacional	

## 6 Recomendaciones

Según su punto de vista, ¿Qué limitaciones enfrenta la gerencia financiera en su organización?

¿Qué recomendaría para mejorar la gestión financiera en su organización, que contribuya realmente a generar impacto en la vida de las mujeres salvadoreñas?

**Gracias por su participación ;**

## **Anexo 2. Guía de entrevistas**

### **GUIA DE ENTREVISTA GRUPOS FOCALES CON EQUIPOS TÉCNICOS**

#### **Percepción de la Gestión Financiera**

➤ ¿Qué valoración tienen de la Gerencia financiera o la gestión financiera en la organización?

➤ ¿Conocen en detalle los procedimientos financieros de la organización?

➤ ¿Cómo percibe el personal a la gestión financiera?

#### **Articulación técnico-financiero**

➤ ¿Cómo valoran la articulación actual entre lo financiero y técnico en la organización?

➤ ¿Hay espacios y reuniones de coordinación permanente?

➤ ¿El personal financiero conoce los procesos de desarrollo que impulsan los proyectos?

➤ ¿El personal técnico visita los proyectos para conocer in situ los avances?

#### **Aporte de la Gerencia financiera al impacto social**

➤ ¿Aporta la gerencia financiera al impacto social que la organización pretende generar?

➤ ¿Los proyectos que implementa su organización son eficientes?

- ¿Aporta esta eficiencia a generar impacto social? ¿De qué manera?

### **Capacidades para gerencia financiera**

- ¿Cuenta la organización con capacidades para una eficiente gerencia financiera?
- ¿Hay espacios de formación en procedimientos de gestión financiera para todo el personal?
- ¿Cuentan con herramientas para mejorar la gerencia financiera?

### **Recomendaciones de mejora**

- ¿Cómo mejorar la Gerencia financiera en la organización?
- ¿Cómo lograr la articulación técnico-financiera en la organización?

### **Anexo 3: Guía de entrevista**

#### **GUIA DE ENTREVISTA DONANTES**

##### **Percepción de la Gestión Financiera**

- Que valoración tienen de la gerencia financiera en las ONGs

##### **Articulación técnico-financiero**

- ¿Cómo valoran la articulación actual entre lo financiero y técnico en la organización?

##### **Aporte de la Gerencia financiera al impacto social**

- ¿Contribuye la gerencia financiera al logro de los objetivos previstos en los proyectos?
- ¿Aporta la gerencia financiera al impacto social que la organización pretende generar?

##### **Capacidades para gerencia financiera**

- ¿Qué capacidades debe tener la gerencia financiera en una ONG?

##### **Recomendaciones de mejora**

- ¿Cómo mejorar la Gerencia financiera en la organización
- ¿Cómo lograr la articulación técnico-financiera en la organización?

### Anexo 4 Tabla general de tabulación de datos.

PREGUNTA		ANDRYSAS		de Mujeres para el		Mujeres de Suchitoto		Total	
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
1.2. ¿Diría usted que, en los últimos años, la gestión financiera en su organización, ha mejorado mucho, ha mejorado algo, está igual, ha empeorado algo, o ha empeorado mucho? BY Organización	Ha mejorado algo	0	0%	10	19%	3	6%	13	24%
	Ha mejorado mucho	3	6%	34	63%	2	4%	39	72%
	No sabe	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
2.1. Podría decirnos en qué medida ¿percibe articulación entre la gestión técnica y la gestión financiera en su organización?	Bastante	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
	Poco	0	0%	11	20%	3	6%	14	26%
	Nada	1	2%	20	37%	1	2%	22	41%
	No sabe	2	4%	15	28%	0	0%	17	31%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

2.3. De las siguientes situaciones, relacionadas con la gestión financiera y la gestión técnica, podría decirnos si es muy frecuente, poco frecuente, o nada frecuente que usted, se las encuentre en su organización	ANDRYASAS		Asociación Colectiva de Mujeres para el Desarrollo Local		Concertación de Mujeres de Suchitoto		Total		
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	
articulación técnico-financiera en su organización? BY Organización	Si	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero no se interesa en conocer los procesos de desarrollo BY Organización	Frecuente	0	0%	14	26%	4	7%	18	33%
	Muy frecuente	0	0%	4	7%	1	2%	5	9%
	Nada frecuente	2	4%	24	44%	0	0%	26	48%
	No contesta	1	2%	1	2%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	3	6%	0	0%	3	6%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal técnico no se interesa por conocer y comprender la gerencia financiera BY Organización	Frecuente	0	0%	18	33%	5	9%	23	43%
	Muy frecuente	0	0%	9	17%	0	0%	9	17%
	Nada frecuente	2	4%	18	33%	0	0%	20	37%
	No contesta	1	2%	1	2%	0	0%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero nunca va a campo BY Organización	Frecuente	2	4%	19	35%	0	0%	21	39%
	Muy frecuente	0	0%	12	22%	3	6%	15	28%
	Nada frecuente	1	2%	10	19%	1	2%	12	22%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	3	6%	1	2%	4	7%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
No hay espacios de diálogo entre el personal técnico y financiero BY Organización	Frecuente	0	0%	23	43%	3	6%	26	48%
	Muy frecuente	0	0%	3	6%	1	2%	4	7%
	Nada frecuente	2	4%	18	33%	1	2%	21	39%
	No contesta	1	2%	1	2%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero participa en las reuniones técnicas BY Organización	Frecuente	3	6%	21	39%	3	6%	27	50%
	Muy frecuente	0	0%	15	28%	2	4%	17	31%
	Nada frecuente	0	0%	8	15%	0	0%	8	15%
	No sabe	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Los resultados e impactos de los proyectos son solo responsabilidad de lo técnico BY Organización	Frecuente	1	2%	13	24%	1	2%	15	28%
	Muy frecuente	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Nada frecuente	1	2%	23	43%	3	6%	27	50%
	No contesta	1	2%	6	11%	0	0%	7	13%
	No sabe	0	0%	2	4%	1	2%	3	6%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal técnico percibe la gestión financiera como una carga BY Organización	Frecuente	0	0%	18	33%	0	0%	18	33%
	Muy frecuente	0	0%	6	11%	1	2%	7	13%
	Nada frecuente	3	6%	13	24%	3	6%	19	35%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	7	13%	1	2%	8	15%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Hay un trabajo articulado entre lo técnico y lo financiero BY Organización	Frecuente	0	0%	16	30%	4	7%	20	37%
	Muy frecuente	3	6%	21	39%	0	0%	24	44%
	Nada frecuente	0	0%	7	13%	1	2%	8	15%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

2.4. ¿Considera que existe una estructura organizativa adecuada para esta articulación técnico-financiera? BY Organización	No	0	0%	9	17%	2	4%	11	20%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Sí	3	6%	35	65%	3	6%	41	76%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

3.12. Hasta qué punto, mucho, bastante, poco o nada, cree que influye cada uno de los siguientes aspectos en la generación de impacto social?	ANDRYSAS		Asociación Colectiva de Mujeres para el		Concertación de Mujeres de Suchitoto		Total		
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	
Personal técnico conoce los procesos de gestión financiera BY Organización	Bastante	2	4%	27	50%	1	2%	30	56%
	Mucho	1	2%	15	28%	3	6%	19	35%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No conte	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poco	0	0%	1	2%	1	2%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Gestión financiera integrada con la gestión técnica BY Organización	Bastante	2	4%	25	46%	4	7%	31	57%
	Mucho	1	2%	16	30%	1	2%	18	33%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poco	0	0%	4	7%	0	0%	4	7%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
	Gestión financiera desconoce los procesos técnicos BY Organización	Bastante	0	0%	10	19%	3	6%	13
Mucho		0	0%	4	7%	0	0%	4	7%
Nada		2	4%	7	13%	1	2%	10	19%
No contesta		0	0%	6	11%	0	0%	6	11%
No sabe		0	0%	3	6%	0	0%	3	6%
Poco		1	2%	16	30%	1	2%	18	33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Gestión financiera segmentada y centrada en la justificación de gastos al donante BY Organización	Bastante	2	4%	16	30%	1	2%	19	35%
	Mucho	1	2%	11	20%	1	2%	13	24%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	2	4%	1	2%	3	6%
	Poco	0	0%	13	24%	2	4%	15	28%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero conoce los procesos técnicos en campo BY Organización	Bastante	1	2%	19	35%	3	6%	23	43%
	Mucho	0	0%	13	24%	1	2%	14	26%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poco	2	4%	12	22%	1	2%	15	28%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
	Personal técnico y financiero conocen sobre la gestión de riesgos BY Organización	Bastante	1	2%	23	43%	3	6%	27
Mucho		2	4%	10	19%	1	2%	13	24%
Nada		0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
No sabe		0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Poco		0	0%	11	20%	1	2%	12	22%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



Personal financiero y personal técnico trabajan articuladamente BY Organización	Bastante	1	2%	14	26%	2	4%	17	31%
	Mucho	2	4%	24	44%	2	4%	28	52%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poco	0	0%	6	11%	1	2%	7	13%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
La información financiera se utiliza para la toma de decisiones en los proyectos BY Organización	Bastante	1	2%	17	31%	2	4%	20	37%
	Mucho	2	4%	28	52%	3	6%	33	61%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
análisis de contexto tanto nacional como Internacional en temas de cooperación, derechos de las mujeres y otros BY Organización	Bastante	1	2%	12	22%	1	2%	14	26%
	Mucho	0	0%	26	48%	2	4%	28	52%
	Poco	2	4%	8	15%	2	4%	12	22%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

4.1 ¿Podría indicarnos su valoración de las capacidades de gestión financiera que tiene su organización? BY Organización	Poco	0	0%	2	4%	4	7%	6	11%
	Nada	1	2%	17	31%	1	2%	19	35%
	No sabe	2	4%	27	50%	0	0%	29	54%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
4.2 ¿Existen y se aplican manuales de funciones y procedimientos contables/financieras en su organización? BY Organización	No	0	0%	3	6%	1	2%	4	7%
	No contesta	0	0%	4	7%	1	2%	5	9%
	No sabe	0	0%	6	11%	1	2%	7	13%
	Si	3	6%	33	61%	2	4%	38	70%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>	
4.3 Pregunta solo para el personal técnico y administrativo ¿Ha recibido formación básica sobre los procedimientos de gestión financiera de su organización? BY Organización	No	0	0%	7	13%	2	4%	9	17%
	No contesta	1	2%	10	19%	1	2%	12	22%
	Si	2	4%	29	54%	2	4%	33	61%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
4.4 Pregunta solo para el personal financiero ¿Ha recibido formación básica sobre la gestión técnica de los proyectos que implementa su organización? BY Organización	No	0	0%	2	4%	1	2%	3	6%
	No contesta	1	2%	36	67%	2	4%	39	72%
	Si	2	4%	8	15%	2	4%	12	22%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
financiero ¿Ha recibido formación básica en los enfoques de desarrollo que se integran en los proyectos? BY Organización	No	0	0%	1	2%	2	4%	3	6%
	No contesta	1	2%	38	70%	2	4%	41	76%
	Si	2	4%	7	13%	1	2%	10	19%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

4.6 Interés de recibir formación									
	No contesta	0	0%	10	19%	1	2%	11	20%
¿Le gustaría recibir formación? BY Organización	SI	3	6%	36	67%	4	7%	43	80%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
En qué temas BY Organización	Ciclo de gestión de Proyecto, Gestión Financiera	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
	Ciclo de gestión de proyectos	1	2%	9	17%	1	2%	11	20%
	Enfoques de desarrollo	0	0%	4	7%	1	2%	5	9%
	Gestión financiera	1	2%	24	44%	1	2%	26	48%
	No contesta	0	0%	9	17%	1	2%	10	19%
	Todos los anteriores	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>46</b>	<b>85%</b>	<b>5</b>	<b>9%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

4.7 Señale el grado en el que usted o su equipo técnico utilizan las siguientes fuentes de información técnica, contable y financiera: (1= Ninguna utilización, 5= Mucha utilización)		ANDRYSAS		de Mujeres para el Desarrollo Local		Concertacion de Mujeres de Suchitoto		Total	
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Estado de situación financiera o Balance general BY Organización	Mucha utilización	1	2%	9	17%	1	2%	11	20%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	1	2%	3	6%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	16	30%	3	6%	19	35%
	Uso frecuente	2	4%	18	33%	0	0%	20	37%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Marco Lógico BY Organización	Mucha utilización	1	2%	7	13%	0	0%	8	15%
	Ninguna utilización	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	9	17%	3	6%	12	22%
	Uso frecuente	2	4%	28	52%	2	4%	32	59%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Estados de ingresos y gastos de los proyectos BY Organización	Mucha utilización	1	2%	16	30%	1	2%	18	33%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	7	13%	1	2%	8	15%
	Uso frecuente	2	4%	20	37%	3	6%	25	46%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Plan Operativo ( POA) BY Organización	Mucha utilización	2	4%	7	13%	0	0%	9	17%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	12	22%	1	2%	13	24%
	Uso frecuente	1	2%	24	44%	4	7%	29	54%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Ejecución presupuestaria de proyectos e Institucional BY Organización	Mucha utilización	2	4%	11	20%	2	4%	15	28%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poca utilización	0	0%	5	9%	1	2%	6	11%
	Uso frecuente	1	2%	26	48%	2	4%	29	54%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Informes de seguimiento del proyecto BY Organización	Mucha utilización	2	4%	12	22%	2	4%	16	30%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poca utilización	0	0%	6	11%	1	2%	7	13%
	Uso frecuente	1	2%	24	44%	2	4%	27	50%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Reportes de estados financieros de contabilidad por fondos con anexos y notas explicativas BY Organización	Mucha utilización	1	2%	10	19%	1	2%	12	22%
	Ninguna utilización	0	0%	3	6%	1	2%	4	7%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	8	15%	3	6%	11	20%
	Uso frecuente	2	4%	24	44%	0	0%	26	48%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Análisis de variación y ejecución del presupuesto BY Organización	Mucha utilización	2	4%	9	17%	1	2%	12	22%
	Ninguna utilización	0	0%	4	7%	0	0%	4	7%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	11	20%	2	4%	13	24%
	Uso frecuente	1	2%	21	39%	2	4%	24	44%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%

Plan de monitoreo y evaluación BY Organización	Mucha utilización	1	2%	5	9%	1	2%	7	13%
	Ninguna utilización	0	0%	6	11%	1	2%	7	13%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	15	28%	3	6%	18	33%
	Uso frecuente	2	4%	19	35%	0	0%	21	39%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Planes presupuestales BY Organización	Mucha utilización	1	2%	7	13%	1	2%	9	17%
	Ninguna utilización	0	0%	4	7%	1	2%	5	9%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	14	26%	2	4%	16	30%
	Uso frecuente	2	4%	20	37%	1	2%	23	43%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Manuales de gestión financiera de proyectos BY Organización	Mucha utilización	1	2%	2	4%	1	2%	4	7%
	Ninguna utilización	0	0%	10	19%	1	2%	11	20%
	No contesta	0	0%	1	2%	1	2%	2	4%
	Poca utilización	0	0%	19	35%	1	2%	20	37%
	Uso frecuente	2	4%	14	26%	1	2%	17	31%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%
Informes de auditoria de proyectos BY Organización	Mucha utilización	1	2%	11	20%	0	0%	12	22%
	Ninguna utilización	0	0%	6	11%	1	2%	7	13%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	19	35%	3	6%	22	41%
	Uso frecuente	2	4%	9	17%	1	2%	12	22%
	Total	3	6%	46	85%	5	9%	54	100%

## Anexo 5 Tabla tabulación por organización

PREGUNTA		ANDRYSAS		de Mujeres para el		Mujeres de Suchitoto		Total	
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
1.2. ¿Diría usted que, en los últimos años, la gestión financiera en su organización, ha mejorado mucho, ha mejorado algo, está igual, ha empeorado algo, o ha empeorado mucho? BY Organización	Ha mejorado algo	0	0%	10	22%	3	60%	13	24%
	Ha mejorado mucho	3	100%	34	74%	2	40%	39	72%
	No sabe	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
2.1. Podría decirnos en qué medida percibe articulación entre la gestión técnica y la gestión financiera en su organización?	Bastante	0	0%	0	0%	1	20%	1	2%
	Poco	0	0%	11	24%	3	60%	14	26%
	Nada	1	33%	20	43%	1	20%	22	41%
	No sabe	2	67%	15	33%	0	0%	17	31%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

2.3. De las siguientes situaciones, relacionadas con la gestión financiera y la gestión técnica, podría decirnos si es muy frecuente, poco frecuente, o nada frecuente que usted, se las encuentre en su organización		ANDRYSAS		Asociación Colectiva de Mujeres para el Desarrollo Local		Concertación de Mujeres de Suchitoto		Total	
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
¿Considera importante la articulación técnico-financiera en su organización? BY Organización	Si	3	100%	46	100%	5	100%	54	100%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero no se interesa en conocer los procesos de desarrollo BY Organización	Frecuente	0	0%	14	30%	4	80%	18	33%
	Muy frecuente	0	0%	4	9%	1	20%	5	9%
	Nada frecuente	2	67%	24	52%	0	0%	26	48%
	No contesta	1	33%	1	2%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	3	7%	0	0%	3	6%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal técnico no se interesa por conocer y comprender la gerencia financiera BY Organización	Frecuente	0	0%	18	39%	5	100%	23	43%
	Muy frecuente	0	0%	9	20%	0	0%	9	17%
	Nada frecuente	2	67%	18	39%	0	0%	20	37%
	No contesta	1	33%	1	2%	0	0%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero nunca va a campo BY Organización	Frecuente	2	67%	19	41%	0	0%	21	39%
	Muy frecuente	0	0%	12	26%	3	60%	15	28%
	Nada frecuente	1	33%	10	22%	1	20%	12	22%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	3	7%	1	20%	4	7%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
No hay espacios de diálogo entre el personal técnico y financiero BY Organización	Frecuente	0	0%	23	50%	3	60%	26	48%
	Muy frecuente	0	0%	3	7%	1	20%	4	7%
	Nada frecuente	2	67%	18	39%	1	20%	21	39%
	No contesta	1	33%	1	2%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero participa en las reuniones técnicas BY Organización	Frecuente	3	100%	21	46%	3	60%	27	50%
	Muy frecuente	0	0%	15	33%	2	40%	17	31%
	Nada frecuente	0	0%	8	17%	0	0%	8	15%
	No sabe	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Los resultados e impactos de los proyectos son solo responsabilidad de lo técnico BY Organización	Frecuente	1	33%	13	28%	1	20%	15	28%
	Muy frecuente	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Nada frecuente	1	33%	23	50%	3	60%	27	50%
	No contesta	1	33%	6	13%	0	0%	7	13%
	No sabe	0	0%	2	4%	1	20%	3	6%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal técnico percibe la gestión financiera como una carga BY Organización	Frecuente	0	0%	18	39%	0	0%	18	33%
	Muy frecuente	0	0%	6	13%	1	20%	7	13%
	Nada frecuente	3	100%	13	28%	3	60%	19	35%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	7	15%	1	20%	8	15%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Hay un trabajo articulado entre lo técnico y lo financiero BY Organización	Frecuente	0	0%	16	35%	4	80%	20	37%
	Muy frecuente	3	100%	21	46%	0	0%	24	44%
	Nada frecuente	0	0%	7	15%	1	20%	8	15%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

2.4. ¿Considera que existe una estructura organizativa adecuada para esta articulación técnico-financiera? BY Organización	No	0	0%	9	20%	2	40%	11	20%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Sí	3	100%	35	76%	3	60%	41	76%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

3.12 Hasta qué punto, mucho, bastante, poco o nada, cree que influye cada uno de los siguientes aspectos en la generación de impacto social?	ANDRYASAS		Asociación Colectiva de Mujeres para el		Concertación de Mujeres de Suchitoto		Total		
	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	
Personal técnico conoce los procesos de gestión financiera BY Organización	Bastante	2	67%	27	59%	1	20%	30	56%
	Mucho	1	33%	15	33%	3	60%	19	35%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No conte	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poco	0	0%	1	2%	1	20%	2	4%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Gestión financiera integrada con la gestión técnica BY Organización	Bastante	2	67%	25	54%	4	80%	31	57%
	Mucho	1	33%	16	35%	1	20%	18	33%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poco	0	0%	4	9%	0	0%	4	7%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
	Gestión financiera desconoce los procesos técnicos BY Organización	Bastante	0	0%	10	22%	3	60%	13
Mucho		0	0%	4	9%	0	0%	4	7%
Nada		2	67%	7	15%	1	20%	10	19%
No contesta		0	0%	6	13%	0	0%	6	11%
No sabe		0	0%	3	7%	0	0%	3	6%
Poco		1	33%	16	35%	1	20%	18	33%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Gestión financiera segmentada y centrada en la justificación de gastos al donante BY Organización		Bastante	2	67%	16	35%	1	20%	19
	Mucho	1	33%	11	24%	1	20%	13	24%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No sabe	0	0%	2	4%	1	20%	3	6%
	Poco	0	0%	13	28%	2	40%	15	28%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Personal financiero conoce los procesos técnicos en campo BY Organización	Bastante	1	33%	19	41%	3	60%	23	43%
	Mucho	0	0%	13	28%	1	20%	14	26%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poco	2	67%	12	26%	1	20%	15	28%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
	Personal técnico y financiero conocen sobre la gestión de riesgos BY Organización	Bastante	1	33%	23	50%	3	60%	27
Mucho		2	67%	10	22%	1	20%	13	24%
Nada		0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
No sabe		0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
Poco		0	0%	11	24%	1	20%	12	22%
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Personal financiero y personal técnico trabajan articuladamente BY Organización	Bastante	1	33%	14	30%	2	40%	17	31%
	Mucho	2	67%	24	52%	2	40%	28	52%
	Nada	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poco	0	0%	6	13%	1	20%	7	13%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
La información financiera se utiliza para la toma de decisiones en los proyectos BY Organización	Bastante	1	33%	17	37%	2	40%	20	37%
	Mucho	2	67%	28	61%	3	60%	33	61%
	No sabe	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
análisis de contexto tanto nacional como Internacional en temas de cooperación, derechos de las mujeres y otros BY Organización	Bastante	1	33%	12	26%	1	20%	14	26%
	Mucho	0	0%	26	57%	2	40%	28	52%
	Poco	2	67%	8	17%	2	40%	12	22%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

4.1 ¿Podría indicarnos su valoración de las capacidades de gestión financiera que tiene su organización? BY Organización	Poco	0	0%	2	4%	4	80%	6	11%
	Nada	1	33%	17	37%	1	20%	19	35%
	No sabe	2	67%	27	59%	0	0%	29	54%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
4.2 ¿Existen y se aplican manuales de funciones y procedimientos contables/financieras en su organización? BY Organización	No	0	0%	3	7%	1	20%	4	7%
	No contesta	0	0%	4	9%	1	20%	5	9%
	No sabe	0	0%	6	13%	1	20%	7	13%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
4.3 Pregunta solo para el personal técnico y administrativo ¿Ha recibido formación básica sobre los procedimientos de gestión financiera de su organización? BY Organización	No	0	0%	7	15%	2	40%	9	17%
	No contesta	1	33%	10	22%	1	20%	12	22%
	Si	2	67%	29	63%	2	40%	33	61%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
4.4 Pregunta solo para el personal financiero ¿Ha recibido formación básica sobre la gestión técnica de los proyectos que implementa su organización? BY Organización	No	0	0%	2	4%	1	20%	3	6%
	No contesta	1	33%	36	78%	2	40%	39	72%
	Si	2	67%	8	17%	2	40%	12	22%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
financiero ¿Ha recibido formación básica en los enfoques de desarrollo que se integran en los proyectos? BY Organización	No	0	0%	1	2%	2	40%	3	6%
	No contesta	1	33%	38	83%	2	40%	41	76%
	Si	2	67%	7	15%	1	20%	10	19%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

4.6 Interés de recibir formación									
¿Le gustaría recibir formación? BY Organización	No contesta	0	0%	10	22%	1	20%	11	20%
	SI	3	100%	36	78%	4	80%	43	80%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
En qué temas BY Organización	Ciclo de gestión de Proyecto, Gestión Financiera	0	0%	0	0%	1	20%	1	2%
	Ciclo de gestión de proyectos	1	33%	9	20%	1	20%	11	20%
	Enfoques de desarrollo	0	0%	4	9%	1	20%	5	9%
	Gestión financiera	1	33%	24	52%	1	20%	26	48%
	No contesta	0	0%	9	20%	1	20%	10	19%
	Todos los anteriores	1	33%	0	0%	0	0%	1	2%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>



4.7 Señale el grado en el que usted o su equipo técnico utilizan las siguientes fuentes de información técnica, contable y financiera: (1= Ninguna utilización, 5= Mucha utilización)		ANDRYSAS		de Mujeres para el Desarrollo Local		Concertación de Mujeres de Suchitoto		Total	
		Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje	Recuento	Porcentaje
Estado de situación financiera o Balance general BY Organización	Mucha utilización	1	33%	9	20%	1	20%	11	20%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	1	20%	3	6%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	16	35%	3	60%	19	35%
	Uso frecuente	2	67%	18	39%	0	0%	20	37%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Marco Lógico BY Organización	Mucha utilización	1	33%	7	15%	0	0%	8	15%
	Ninguna utilización	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	9	20%	3	60%	12	22%
	Uso frecuente	2	67%	28	61%	2	40%	32	59%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Estados de ingresos y gastos de los proyectos BY Organización	Mucha utilización	1	33%	16	35%	1	20%	18	33%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	7	15%	1	20%	8	15%
	Uso frecuente	2	67%	20	43%	3	60%	25	46%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Plan Operativo ( POA) BY Organización	Mucha utilización	2	67%	7	15%	0	0%	9	17%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	12	26%	1	20%	13	24%
	Uso frecuente	1	33%	24	52%	4	80%	29	54%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

Ejecución presupuestaria de proyectos e Institucional BY Organización	Mucha utilización	2	67%	11	24%	2	40%	15	28%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poca utilización	0	0%	5	11%	1	20%	6	11%
	Uso frecuente	1	33%	26	57%	2	40%	29	54%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Informes de seguimiento del proyecto BY Organización	Mucha utilización	2	67%	12	26%	2	40%	16	30%
	Ninguna utilización	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	No contesta	0	0%	2	4%	0	0%	2	4%
	Poca utilización	0	0%	6	13%	1	20%	7	13%
	Uso frecuente	1	33%	24	52%	2	40%	27	50%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Reportes de estados financieros de contabilidad por fondos con anexos y notas explicativas BY Organización	Mucha utilización	1	33%	10	22%	1	20%	12	22%
	Ninguna utilización	0	0%	3	7%	1	20%	4	7%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	8	17%	3	60%	11	20%
	Uso frecuente	2	67%	24	52%	0	0%	26	48%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Análisis de variación y ejecución del presupuesto BY Organización	Mucha utilización	2	67%	9	20%	1	20%	12	22%
	Ninguna utilización	0	0%	4	9%	0	0%	4	7%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	11	24%	2	40%	13	24%
	Uso frecuente	1	33%	21	46%	2	40%	24	44%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Plan de monitoreo y evaluación BY Organización	Mucha utilización	1	33%	5	11%	1	20%	7	13%
	Ninguna utilización	0	0%	6	13%	1	20%	7	13%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	15	33%	3	60%	18	33%
	Uso frecuente	2	67%	19	41%	0	0%	21	39%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Planes presupuestales BY Organización	Mucha utilización	1	33%	7	15%	1	20%	9	17%
	Ninguna utilización	0	0%	4	9%	1	20%	5	9%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	14	30%	2	40%	16	30%
	Uso frecuente	2	67%	20	43%	1	20%	23	43%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Manuales de gestión financiera de proyectos BY Organización	Mucha utilización	1	33%	2	4%	1	20%	4	7%
	Ninguna utilización	0	0%	10	22%	1	20%	11	20%
	No contesta	0	0%	1	2%	1	20%	2	4%
	Poca utilización	0	0%	19	41%	1	20%	20	37%
	Uso frecuente	2	67%	14	30%	1	20%	17	31%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>
Informes de auditoria de proyectos BY Organización	Mucha utilización	1	33%	11	24%	0	0%	12	22%
	Ninguna utilización	0	0%	6	13%	1	20%	7	13%
	No contesta	0	0%	1	2%	0	0%	1	2%
	Poca utilización	0	0%	19	41%	3	60%	22	41%
	Uso frecuente	2	67%	9	20%	1	20%	12	22%
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

