

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



**“CREACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA EN LAS
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEL MUNICIPIO DE CIUDAD
DELGADO, AÑO 2021-2022”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PESENTADO POR:

CÉSAR ANTONIO MEJÍA PANAMEÑO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DICIEMBRE DE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADÉMICO : DOCTOR RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
SECRETARIO GENERAL : INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN

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 EFRAÍN ANTONIO RÍVAS GARCIA
: MAESTRO VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

DICIEMBRE DE 2022

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del problema	3
1.3. Preguntas de investigación.....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	4
1.4.1. General	4
1.4.2. Específicos	4
1.5. Justificación del problema	4
1.6. Hipótesis de investigación	5
1.6.1. Hipótesis general.....	5
1.6.2. Hipótesis específicas.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Conceptualización de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S).....	6
2.2. Origen y evolución de las ONG'S	7
2.3. Características de las ONG'S	9
2.4. Ámbito de acción de las ONG'S.....	10
2.5. Gestiones que realizan las ONG'S.....	12
2.6. Financiamiento de las ONG'S	12
2.7. Constitución y registro de ONG'S en El Salvador.	13
2.8. La necesidad de implantar indicadores de gestión en las ONG'S	16
2.8.1. Conceptualización teórica y características de los indicadores de gestión.....	17
2.8.2. Clasificación de los indicadores.....	20
2.8.3. Indicadores que aplican las ONG'S.....	23
2.8.4. Metodología para la fijación de un sistema de gestión basado en indicadores.....	28
2.8.5. Propuesta de indicadores para las entidades no lucrativas.....	35
2.9. Códigos de Conducta que observan las ONG'S	37
2.10. Marco legal vigente en las ONG'S	39

2.11.	Aspectos teóricos y prácticos aplicables a las ONG'S en estudio	41
2.11.1.	<i>Generalidades</i>	41
2.11.2.	<i>Proyectos que desarrollan</i>	42
2.11.3.	<i>Modelos de gestión financiera que implementan</i>	43
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		45
3.1.	Tipo de investigación.....	45
3.2.	Población y Muestra	45
3.2.1.	<i>Población</i>	45
3.2.2.	<i>Unidades de análisis</i>	46
3.3.	Técnica e instrumento de recolección de datos	47
3.3.1.	<i>Procedimiento</i>	48
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		49
4.1.	Análisis de datos	49
4.2.	Caso práctico de creación y aplicación de indicadores de gestión financiera	60
4.2.1.	<i>Creación de indicadores</i>	60
4.2.2.	<i>Aplicación de indicadores</i>	64
4.2.3.	<i>Implementación de indicadores en diferentes ONG'S</i>	67
4.3.	Comprobación de hipótesis.....	69
4.4.	Cumplimiento de objetivos.....	70
4.5.	Oportunidad de investigaciones futuras.....	72
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		73
5.1	Conclusiones	73
5.2	Recomendaciones.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		77
ANEXOS		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Abreviaturas de Instituciones.....	iii
Tabla 2 Evolución de las ONG'S hasta la década de los 70.....	8
Tabla 3 Registro de entidad sin fines de lucro.....	14
Tabla 4 Clasificación de indicadores	21
Tabla 5 Indicadores de gestión aplicables a ONG'S según Quintana y Molina (2008).....	36
Tabla 6 Marco regulatorio de las ONG'S en El Salvador	39
Tabla 7 Conocimiento acerca de los indicadores financieros.....	49
Tabla 8 Clasificación de Indicadores.....	50
Tabla 9 Beneficios de los indicadores de gestión financiera	52
Tabla 10 Consecuencias de la mala aplicación de indicadores de gestión financiera	53
Tabla 11 Implementación de los indicadores financieros.....	54
Tabla 12 Conocer el número máximo de donaciones.....	55
Tabla 13 Es necesario minimizar los gastos de las ONG'S.....	56
Tabla 14 Conocer como diversificar las fuentes de financiamiento	56
Tabla 15 Maximizar el número de servicios que se ofrecen.....	57
Tabla 16 Importancia de la gestión financiera en la organización	58
Tabla 17 Herramientas de análisis económico-financiero	58
Tabla 18 Factores claves de éxito para una ONG.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cambios institucionales a nivel no gubernamental y estatal.....	9
Figura 2 Ámbito de acción de las ONG´S en El Salvador.....	11
Figura 3 Elementos para definir indicadores.....	29
Figura 4 Población, muestra y unidades de análisis de la investigación.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Clasificación de Indicadores.....	51
Gráfico 2 Beneficios de los indicadores de gestión financiera	52
Gráfico 3 Consecuencias de la mala aplicación de indicadores de gestión financiera..	53
Gráfico 4 Factores claves de éxito para una ONG	59

RESUMEN

Las instituciones sin fines de lucro se identifican por su actividad desinteresada y altruista basada en principios y valores con los que persiguen la consecución de sus fines. Sin embargo, por su naturaleza existe limitación en la disponibilidad de recursos financieros necesarios para cubrir todos los proyectos sociales y los gastos de funcionamiento. La sostenibilidad financiera es el objetivo que toda entidad económica persigue día a día. Las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro no están aisladas en esta situación, pues mediante la implementación de estrategias exitosas les permite disponer de recursos para la ejecución de proyectos y programas enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Esta investigación se centra en instituciones sin fines de lucro que brindan apoyo a personas de escasos recursos de la sociedad salvadoreña, específicamente en el Municipio de Ciudad Delgado.

Se tiene como objetivo principal la creación de indicadores de gestión financiera que permitan la eficiencia en la administración de los recursos con la finalidad de lograr mayor desempeño y rentabilidad en los proyectos de transformación social que realizan las instituciones sin fines de lucro. El estudio demuestra que la creación y aplicación de indicadores de gestión financiera son de importancia en la gestión de las ONG'S ya que estos tienen la capacidad de desarrollar y detectar oportunamente riesgos, problemas o cualquier situación de índole financiera que pudiera afectar el ritmo de una organización. Son una herramienta que utilizan las organizaciones para realizar un análisis financiero de la situación del negocio en un periodo, así mismo, ayudan a realizar toma de decisiones estratégicas en el ámbito económico y financiero.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos desafíos del entorno económico y social demandan a las Organizaciones No Gubernamentales la implementación de acciones con mayor eficiencia y eficacia, que permita adaptarse de manera oportuna y continua. La presente investigación cuenta con los antecedentes de estas instituciones, la identificación de una problemática actual, para lo cual se desarrolla un planteamiento del problema en el que se determinan preguntas y objetivos de investigación, así como la justificación de la investigación detallando su importancia, utilidad y factibilidad. A lo largo de la historia se han dado condiciones para el establecimiento de ONG'S en el Salvador, por ello es importante conocer sobre el origen y evolución de estas organizaciones, sus características, el ámbito de aplicación, su código de conducta y las gestiones que realizan. Es necesario que en las ONG'S se implementen indicadores de gestión financiera por lo que en este estudio se desarrolla la conceptualización teórica de los indicadores financieros, permitiendo conocer sus características, clasificación y aplicación.

Es necesario utilizar una metodología de investigación idónea para el desarrollo de la investigación por lo tanto se determina la población y muestra que serán objeto de estudio, determinando a su vez las unidades de análisis, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Es importante contribuir a la gestión administrativa de las ONG'S para que estas puedan aplicar indicadores de gestión financiera que les permitan la eficiencia en el apoyo económico a más sectores de la sociedad por lo que se desarrolla un caso práctico de creación y aplicación de indicadores de gestión financiera en ONG'S, con el objetivo de demostrar la importancia y los beneficios de estos indicadores en la gestión de los proyectos que desarrollan estas instituciones.

ABREVIATURAS

Tabla 1

Abreviaturas de instituciones

ADESCOS	Asociaciones de Desarrollo Comunal.
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación.
ASIPES	Asociación Salvadoreña de Investigación y Promoción Económica y Social.
CDHES	Comisión de Derechos Humanos No Gubernamentales.
CIRIEC	Centro Internacional de Referencia en la Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.
CONADES	Comisión Nacional de Atención a los Desplazados.
CREDHO	Concientización para la Recuperación Espiritual y Económica del Hombre.
FEDECACES	Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.
FEPADE	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo.
ONG'S	Organizaciones No Gubernamentales.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S) son entidades de iniciativa social y beneficios humanitarios, independientes de la administración pública y no persiguen fines de lucro, se financian a través de colaboraciones de los ciudadanos, aportes estatales y de la generación propia de ingresos. A nivel internacional a través de las ONG'S se han canalizado recursos económicos para el fortalecimiento de los sectores sociales de los países en vías de desarrollo, estas prestan diferentes servicios como la atención médica, la lucha por los derechos humanos, trabajan para erradicar la pobreza y la injusticia social, velan por el consumo responsable en bienes y servicios y desarrollan proyectos en ámbitos como la agricultura, el cambio climático, el cuidado de las especies en peligro de extinción y la alimentación ecológica (Serrano Anguita, 2017).

En El Salvador las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), surgieron en el siglo XIX, siendo la Cruz Roja Salvadoreña la primera ONG, fundada el 13 de marzo de 1885 por Don Rafael Antonio Zaldívar, presidente de la República de El Salvador de esa época. En las décadas entre 1940 y 1970 surgieron más ONG'S, con el objetivo de satisfacer las necesidades básicas de la población a través de la implementación de proyectos sociales, entre las ONG'S que surgieron en esta época se pueden mencionar: Asociación Nacional Pro Infancia, Fundación Dr. Manuel Gallardo, Obra Filantrópica y Asistencia Social Adventista, Fundación Benjamín Bloom, Circuito Salvadoreño de Educación y Cultura, Caritas de El Salvador y la Fundación Promotora de Cooperativas. Entre los años de 1980 y 1990 aparecen nuevas ONG'S relacionadas con la Iglesia Católica, Iglesias Protestantes y otras sin ninguna relación religiosa como:

Asociación Salvadoreña de Investigación y Promoción Económica y Social (ASIPES), Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), Concientización para la recuperación Espiritual y Económica del Hombre (CREDHO). Todas estas organizaciones fueron bien aceptadas por la población, debido a que atendían en gran medida sus necesidades prioritarias y después de la firma de los Acuerdos de Paz (1992) las ONG'S 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 (Romero et al., 2002).

Para cada país de la región se puede identificar ONG'S representativas, un ejemplo pionero es la creación en 1962 del Centro de Estudios y Acción Social en Ecuador, en Guatemala surgieron el Instituto para el Desarrollo de América Central con un perfil de investigación y propuesta y el Centro de Autoformación de Promotores Sociales vinculado a la Universidad Católica Rafael Landival, en el caso de Venezuela un movimiento de jóvenes de la década de los 60 dio origen a un conjunto de asociaciones que desarrollaron diversas formas de trabajo social, además, experiencias similares existen en Argentina, Brasil, Chile y México. En su mayoría las ONG'S tienen una serie de deficiencias lo que no les permite tener un adecuado rendimiento financiero. Estas deficiencias están relacionadas con la insuficiencia de recursos económicos, la escasez de recurso humano especializado en las áreas gerenciales de finanzas y centran su interés mayoritariamente en el trabajo técnico de campo limitando el desarrollo de la parte administrativa. Usualmente el único tipo de administración que las ONG'S realizan es la planificación operativa en los programas y proyectos que ejecutan, llevan a cabo una limitada aplicación de los principios de gestión financiera ya que emplean indicadores como el de liquidez, rentabilidad y endeudamiento solo cuando necesitan obtener los recursos necesarios que

les permitirán asumir los objetivos establecidos en cada uno de los proyectos a ejecutar o conocer la capacidad que tienen para saldar sus deudas con los activos que poseen (Cáceres Eduardo, 2014).

1.2. Definición del problema

Las ONG'S no cuentan con herramientas y mecanismos para aplicar indicadores financieros y evaluar su gestión administrativa; uno de los desafíos para las ONG'S es integrar sus objetivos sociales con los medios financieros de manera equilibrada ya que actualmente muchas ONG'S no logran cumplir sus objetivos ni alcanzan a obtener un eficiente desempeño, esto representa una tarea compleja porque no se puede medir si no existe una gestión financiera eficiente o si no se dispone de unos indicadores financieros integrados que sirvan para tal fin, por lo que, este caso de estudio da respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los indicadores financieros que contribuyen a una eficiente gestión administrativa en las Organizaciones No Gubernamentales del Municipio de Ciudad Delgado?

1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado implementan indicadores de gestión financiera para mejorar su desempeño?
2. ¿Cómo se encuentra la situación actual de la gestión financiera en las ONG'S que brindan apoyo económico en el municipio de Ciudad Delgado, año 2021-2022?
3. ¿Qué estrategias financieras deben seguir las ONG'S para realizar una eficiente administración de las donaciones que reciben?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. General

Crear indicadores de gestión financiera que permitan eficiencia en la administración de los recursos de las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado, año 2021-2022 que brindan apoyo económico a la sociedad salvadoreña.

1.4.2. Específicos

1. Conocer cómo las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado implementan indicadores de gestión financiera en su desempeño.
2. Aplicar indicadores de gestión financiera para lograr una eficiente administración de los recursos en las ONG'S que brindan apoyo a los habitantes del municipio de Ciudad Delgado.
3. Identificar estrategias financieras que les permitan a las ONG'S realizar una eficiente administración de las donaciones que reciben.

1.5. Justificación del problema

Las ONG'S desarrollan un papel esencial para informar, sensibilizar y ayudar a la sociedad salvadoreña en aspectos económicos y sociales como la pobreza, desigualdad, injusticia, crisis humanitarias, los desplazamientos de la población y el cambio climático. La falta de aplicación de indicadores de gestión financiera en las ONG'S ocasiona que no se alcancen los objetivos sociales establecidos o que no se lleve a cabo una eficiente canalización de las donaciones que reciben.

La investigación a realizar propone la creación de indicadores de gestión financiera para las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado ya que presentan deficiencias en controles

financieros y han demostrado que con el apoyo en estas áreas podrán ser más competitivas para movilizar y administrar los recursos logrando a su vez mayor desempeño y rentabilidad. El sector de las ONG'S en general no cuenta con estudios sobre la creación de indicadores de gestión financiera y en particular las ONG'S que brindan apoyo a personas de escasos recursos. Esta investigación es una herramienta para las ONG'S y los donantes de estas, les permitirá contar con instrumentos y mecanismos adecuados para medir y evaluar la administración de los recursos y sobre todo el rendimiento financiero. El tema de investigación "Creación de indicadores de gestión financiera en las Organizaciones No Gubernamentales del municipio de Ciudad Delgado, año 2021-2022" es factible dado que se hará un análisis cuantitativo para determinar la eficiencia de la gestión financiera para llevar apoyo económico a sectores de la sociedad salvadoreña. El estudio permitirá contar con acceso a información de fuentes privadas como públicas con lo que se pretende darle un sustento académico.

1.6. Hipótesis de investigación

1.6.1. Hipótesis general

La creación de indicadores financieros permitirá una gestión administrativa eficiente en las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado para el periodo 2021-2022.

1.6.2. Hipótesis específicas

1. La aplicación de indicadores de gestión financiera contribuye al logro de los objetivos sociales que persiguen las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado.
2. Existe un bajo grado de conocimiento en las ONG'S sobre las estrategias financieras para realizar una buena administración de donaciones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S)

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una entidad de carácter civil o social, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos ya sea local, regional o nacional y que jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa (González Aparicio, 2011).

Según el Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas, se define a las ONG'S como: cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés en común (Fuentes Juana, 2007).

El artículo 11 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro en El Salvador define las ONG'S de la siguiente forma "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 las ONG'S están directamente vinculadas a donantes públicos o privados, gestionando e implementando recursos para realizar actividades de carácter social.

Según el Banco Mundial, las Organizaciones No Gubernamentales, son entidades privadas en países industriales que apoyan el desarrollo internacional: grupos locales organizados en el plano regional o nacional y grupos comunitarios dirigidos por sus propios miembros. En ese sentido, las Organizaciones No Gubernamentales incluyen asociaciones

religiosas y de beneficencia que movilizan fondos privados para el desarrollo (Olamendi, 2000, pág. 494).

2.2. Origen y evolución de las ONG'S

Las Organizaciones sin fines de lucro (ONG'S) adquieren mayor 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 de 1992 y durante el proceso de su implementación, las ONG'S se han redefinido y reestructurado a las exigencias actuales. Se afirma que el surgimiento de estas, es reflejo de la crisis institucional y del proceso de transformación del Estado; surgen y se desarrollan, con la finalidad de cubrir necesidades básicas insatisfechas y/o vacíos y aspectos estratégicos para el desarrollo (Arévalo y Leonel, 2011, pág. 3).

En El Salvador, las ONG'S orientan sus objetivos a la consecución de un desarrollo con justicia social y equidad económica, a través de estrategias de trabajo que promueven el surgimiento de mecanismos de participación democrática. Lo anterior, con la finalidad de satisfacer necesidades básicas como educación, vivienda, producción, salud y medio ambiente (Zelaya y Beatriz, 2003).

En El Salvador la iglesia católica no se limitó a impulsar organizaciones de prestación de servicios y asistencia hacia los grupos poblacionales de escasos recursos. Esta institución, promovió la creación de una serie de organizaciones enfocadas en la movilización social. Durante la gestión de Monseñor Oscar Arnulfo Romero, fue creado el Socorro Jurídico del Arzobispado y la Comisión de Derechos Humanos No Gubernamentales (CDHES) (González Víctor, 1991, pág. 43).

La tabla 2 muestra la evolución de las ONG'S en el periodo de 1955 a 1972 con Organismos Operantes, el Obispado de Luis Chávez y Gonzáles y la contribución de iglesias protestantes.

Tabla 2

Evolución de las ONG'S hasta la década de los 70

Organismos Operantes en la década de 1955	Obispado de Luis Chávez y Gonzáles 1956-1969	Contribución de las Iglesias Protestantes 1967-1972
<ul style="list-style-type: none"> • Cruz Roja Salvadoreña • Sociedad de Señoras de Abogados • Asociación de Amigos de la Tierra • Patronato Nacional Anti-Tuberculoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretariado Social Arquidiocesano • Los Movimientos de Acción Católica • Fundación Promotora de Cooperativas • Fundación Salvadoreña de Vivienda Mínima • Asociación fe y alegría 	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de Rehabilitación Familiar Cristiano • Centro de Recuperación y Desarrollo Económico y Espiritual del Hombre
<p>Hasta finales de 1969 esta clasificación indica la poca diversificación organizativa de las ONG'S.</p>	<p>Con estos movimientos El Arzobispo Luis Chávez y Gonzáles crea los cimientos de la pastoral social en la iglesia católica.</p>	<p>Las iglesias protestantes contribuyeron en forma importante a la creación de la Iglesia Episcopal de El Salvador.</p>

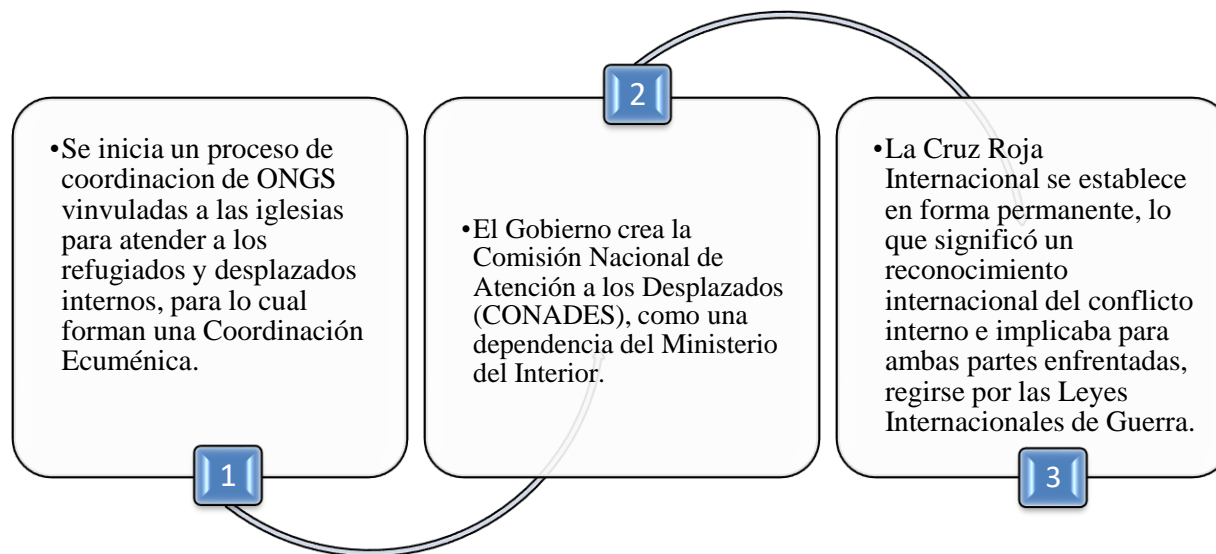
Fuente: Elaboración propia.

En el periodo 1980-1983, en el campo de la asistencia humanitaria, se dan tres iniciativas relevantes que comienzan a perfilar los cambios institucionales a nivel no gubernamental y estatal.

La figura 1 muestra los cambios realizados cuando se crearon las primeras Organizaciones No Gubernamentales en el campo de la asistencia humanitaria en El Salvador.

Figura 1

Cambios institucionales a nivel no gubernamental y estatal



Fuente: Elaboración propia.

En el año 1996, surge la Ley de Asociaciones y Fundaciones Salvadoreñas sin Fines de Lucro, constituyendo a las ONG'S bajo las figuras de Asociaciones o Fundaciones sin fines de lucro. En esa fecha surgieron las fundaciones lideradas por el sector empresarial: Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), Fundación Centro de Capacitación Integral Salvadoreño, la Fundación de Apoyo para el Monitoreo y Administración de las Exportaciones de Textiles y Prendas de Vestir y la Fundación de Cooperación para el Desarrollo Social y Medio Ambiente (De Trigueros Haydee, 2015).

2.3. Características de las ONG'S

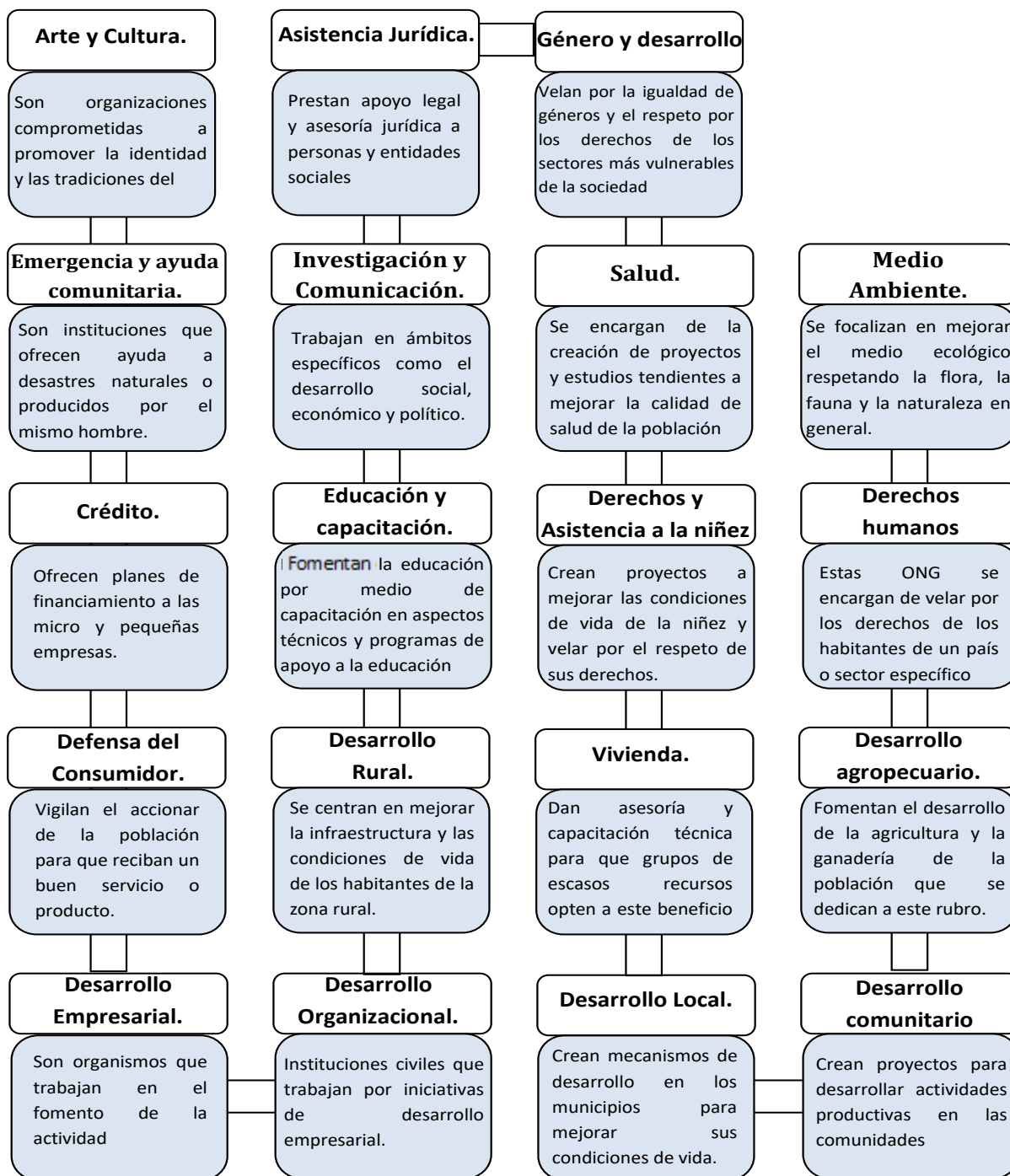
Según González Víctor (2012), las principales características de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro son:

- a. Están formadas por individuos estructuralmente organizados, son entidades privadas, no de carácter público y poseen una personería jurídica establecida.
- b. Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la ONG, están comprometidos con sus beneficiarios a través de programas o proyectos definidos.
- c. Son organizaciones de personas desvinculadas de las esferas gubernamentales que buscan en general alcanzar un fin de beneficio público.
- d. Nacen con iniciativa privada y están sostenidas por aportaciones de particulares y de organismos internacionales, así como por fondos generados de las operaciones o proyectos impulsados.
- e. No lucrativas: las actividades de este tipo de organizaciones no están enfocadas a la obtención de lucro, sino para prestar un servicio en pro-desarrollo de la calidad de vida de la sociedad.
- f. Son voluntarias: se presentan las donaciones ya sea de dinero o trabajo como fuente de recursos voluntarios para ayudar al sostenimiento y desarrollo de las personas.

2.4. Ámbito de acción de las ONG'S

La figura 2 estructurada de acuerdo al ámbito de acción de las ONG'S explica la aplicación en arte y cultura, la parte jurídica, el desarrollo rural, los derechos humanos y otros de las ONG'S en El Salvador.

Figura 2

Ámbito de acción de las ONG'S en El Salvador

Fuente: Elaboración propia con base en López Hernández, 2014.

2.5. Gestiones que realizan las ONG'S

Independientemente de su ámbito de actuación las ONG'S enfocan su actividad para lograr cambios positivos en la sociedad. Su fin económico no es lucrativo, sino de garantizar los derechos de todas las personas. Las gestiones más comunes que realizan, según la Fundación Ayuda en Acción son:

- a) Sensibilizan a la sociedad sobre causas sociales, humanitarias y medioambientales: las ONG'S desarrollan un papel esencial para informar y sensibilizar a la sociedad sobre problemas que afectan al mundo global como la pobreza, la desigualdad, la injusticia, las crisis humanitarias, los desplazamientos de la población o el cambio climático.
- b) Impulsan proyectos de transformación social, que permiten el desarrollo de la población.
- c) Protegen a las personas más vulnerables y desfavorecidas.
- d) Buscan mitigar las causas estructurales que perpetúan la pobreza y la injusticia social.
- e) Promueven la participación de las personas para que sean protagonistas de su propio desarrollo. Trabajan vinculando a las personas a los proyectos desde el principio para garantizar la continuidad de estos una vez que las organizaciones se retiran del territorio.
- f) Fortalecen a la ciudadanía para que sea conocedora de sus derechos y exigirlos (civiles, sociales, económicos y culturales).

2.6. Financiamiento de las ONG'S

Las ONG'S se financian fundamentalmente a través de dos vías: la iniciativa pública y la privada. En el caso de los fondos públicos, se conceden mediante subvenciones de las distintas administraciones locales, regionales, estatales o internacionales. Las instituciones públicas establecen mecanismos de financiación para proyectos a los que las ONG'S tienen acceso. Con

respecto a la financiación privada, el financiamiento procede de empresas, personas individuales, cuotas de socios, actividades de venta de productos o servicios y patrocinadores. Además de estas dos vías de financiación, las ONG'S reciben ayudas de capital humano y voluntariado (Serrano Anguita, 2019).

2.7. Constitución y registro de ONG'S en El Salvador.

Los tipos de ONG'S que pueden constituirse y registrarse en El Salvador son asociaciones y fundaciones, las cuales pueden ser nacionales o extranjeras. Según el artículo 11 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador, 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. Además, el artículo 12 de esta ley establece que las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores. Con base en el artículo 18 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro de El Salvador, se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines. Así mismo, el artículo 19 de esta ley establece que las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

De acuerdo al Ministerio de Gobernación de El Salvador la diferencia entre una asociación y una fundación son las siguientes:

1. Las asociaciones pueden constituirse sin ningún patrimonio; en las fundaciones, es requisito indispensable la aportación de bienes para su constitución.
2. Las asociaciones tienen membresía y pueden incluir el pago de aportaciones de los miembros; las fundaciones no pueden tener membresía, ni exigir a sus miembros el pago de cuotas para el incremento del patrimonio.
3. Las fundaciones pueden constituirse por testamento; las asociaciones, no.
4. Las fundaciones las puede constituir una sola persona; las asociaciones se constituyen por agrupación de personas.
5. Los fines de las fundaciones deben ser de utilidad pública; los de las asociaciones, además de fines de utilidad pública, pueden ser de carácter gremial, social, religioso.

La tabla 3 muestra los pasos para llevar a cabo el registro de asociaciones y fundaciones nacionales en El Salvador:

Tabla 3

Registro de entidad sin fines de lucro

PASOS	PROCESO	INSTITUCIÓN INVOLUCRADA
Preparación de documentos para registro		
1	Solicitar la elaboración de la escritura de constitución, estatutos y certificaciones de la entidad.	Notario público salvadoreño a elección del interesado
2	Recibir el testimonio la escritura de constitución, estatutos y certificaciones de la entidad.	
3	Solicitar la elaboración del balance inicial, sistema contable y libros contables y legales.	Contador público salvadoreño
4	Recibir el balance inicial, sistema contable y libros contables y legales.	

Presentación y pago de inscripción		
5	Obtener mandamientos de pago de servicios.	Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro
6	Pagar aranceles de servicios por registro de ONG'S.	
7	Solicitar inscripción, legalización del sistema y libros contables.	
8	Retirar mandamientos de pago.	
9	Pagar derechos de inscripción.	Ministerio de Hacienda
10	Recibir acuerdo ejecutivo para publicación.	Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro
11	Pagar foleo de libros.	
Obtención de acuerdo de inscripción y libros legalizados		
12	Recibir acuerdo de inscripción, legalización del sistema y libros contables copia	Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro
Publicación en Diario oficial		
13	Solicitar cálculo de tarifa de publicación	Imprenta Nacional
14	Pagar la publicación en el Diario Oficial	
15	Pagar ejemplar	
16	Recibir el ejemplar	
Obtención de NIT y NRC		
17	Pagar NIT	Ministerio de Hacienda
18	Obtener NIT y NRC	
Obtención de exoneración de pago de renta		
Opcional	Revisar documentación	Ministerio de Hacienda
Opcional	Presentar solicitud	Ministerio de Hacienda
Obtención de libros para registro de IVA		
19	Solicitar la elaboración y legalización de los libros para el control del IVA	Contador público salvadoreño
20	Recibir los libros para el control del IVA	
Inscripción en Alcaldía Municipal		
21	Inscripción de entidad	Alcaldía Municipal de San Salvador

Fuente: Elaboración propia.

2.8. La necesidad de implantar indicadores de gestión en las ONG'S

Las entidades no lucrativas viven un proceso de expansión en los países desarrollados y no desarrollados, alcanzando una alta rentabilidad social y probablemente más flexibilidad y creatividad que el sector público, dado que éste no logra prever y controlar todas las necesidades sociales. Lo anterior unido al deseo de romper el monopolio del Estado en temas sociales, han hecho que estas entidades proporcionen una gran variedad de servicios a amplios grupos de población que hasta hace poco tiempo eran exclusivos del Estado. (Quintana y Molina, 2008)

Con el paso del tiempo se ha incrementado el interés de agentes internos y externos a la organización que exigen una mayor transparencia y una mejor eficacia en la gestión de los recursos puestos a su disposición, lo que ha dado lugar a cambios importantes en su regulación, con la promulgación de nuevas leyes que abordan tanto su regulación sustantiva y procedimental como su régimen fiscal y contable. La tendencia generalizada que se observa en el ámbito internacional para las ONG'S, es mejorar sus sistemas de información y gestión, no solo para informar a los aportantes de recursos sino también para tomar decisiones acertadas y priorizar en la dedicación de recursos. Para el lograr una eficiente administración, estas organizaciones deben incorporar información social a los estados contables a través de un conjunto de indicadores que permitan conocer anualmente si se han cumplido los objetivos marcados por la organización, si la gestión se ha llevado de forma eficiente de modo que se tenga certeza de la correcta utilización de los fondos recibidos para la consecución de su fin social (González Quintana, 2003)

La gestión en las entidades sin ánimo de lucro no consigue evaluarse a través de la rentabilidad obtenida, teniendo en cuenta que existen diversos objetivos, que en la mayoría de las ocasiones no son cuantificables. Por lo que es necesario buscar otra forma de medir si la gestión

desarrollada es adecuada, lo que resulta imprescindible para conocer si los recursos de los que disponen son destinados a su finalidad (González y Rúa, 2007).

No obstante, la perspectiva financiera no es el principal enfoque de estas organizaciones, dado que estas entidades deben administrar de forma eficiente los recursos que reciben (asociados, fundadores, administraciones públicas o cualquier otros donantes), en consecuencia, deben marcarse objetivos de reducción de costes en algunas áreas y de incrementos de los ingresos en otras; sin embargo, su éxito no se puede medir por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas o, incluso, si reducen los mismos, dado que no indica si el ente actuó eficaz y eficientemente durante el periodo. La utilización de los indicadores de gestión presenta ventajas internas como externas, al permitir evaluar la gestión de las entidades no lucrativas y ayudar a detectar las funciones, programas, proyectos o actividades que deben ser objeto de especial atención.

2.8.1. Conceptualización teórica y características de los indicadores de gestión

Según Rincón Bermúdez (2009), al principio la utilización de los indicadores fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

De acuerdo a la Dirección de Presupuestos de Chile (2011), es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos

(bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Los indicadores son el núcleo central de cualquier sistema de monitoreo. Según el Comité de Ayuda al Desarrollo (2006), un indicador es una “variable cuantitativa o cualitativa 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 ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión. Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. 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. Cuando los indicadores se emplean en forma oportuna y actualizada, permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, cuando su tiempo de respuesta es inmediato.

Según Contreras Fortunato (2017), el uso de indicadores conlleva una serie de beneficios como la adecuada toma de decisiones; la identificación de puntos, áreas, aspectos problemáticos; permite reajustar las acciones; establece el uso adecuado de los insumos, procesos, productos y

servicios; la transparencia; el monitoreo, control y evaluación de forma permanente, entre otros beneficios.

Los indicadores generan múltiples beneficios cuando son implementados adecuadamente en una organización para medir su gestión:

- Facilitan el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Permiten detectar sectores de la organización con problemas de gestión.
- Permiten realizar ajustes y readecuar cursos de acción.
- Permiten asignar eficazmente los recursos públicos.
- Aumentan la transparencia.
- Permiten evaluar los procesos y realizar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.

Los indicadores cumplen requisitos y elementos para apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. De acuerdo a Uribe Fausto (2017) las características más relevantes son:

- 1) Simplificación: la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador considerará alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), sin embargo, no alcanzará abarcarlas todas.
- 2) Medición: permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- 3) Comunicación: todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.
- 4) Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

2.8.2. Clasificación de los indicadores

De acuerdo con Bodie y Merton (1999), Johnson y Melicher (2000), Besley y Brigham (2001) Moyer, McGuigan y Kretlow (2004) los indicadores aplicables a cualquier análisis financiero son los siguientes:

1. Las Razones de Liquidez: Indica la capacidad que tiene una empresa para hacerle frente a sus responsabilidades financieras de corto plazo. Las cuales son: Razón circulante y Prueba Acida entre otras.
2. Las razones de Administración de Activos: Muestran de qué manera está la empresa utilizando sus activos para generar riqueza. Dentro de esta categoría están: El periodo promedio de cobro, la rotación de inventario, la rotación de activos fijos y la rotación de activos totales.
3. Las razones Financieras de Apalancamiento: Reflejan la capacidad que tiene la empresa para hacerle frente a sus compromisos financieros de deuda a corto y largo plazo. Las razones de apalancamiento son: La razón de deuda, la razón de deuda capital, cobertura de intereses y la cobertura de compromisos financieros fijos.
4. Las razones Financieras de Rentabilidad: Miden la eficacia con la que la empresa genera utilidades en base a sus ventas y son: el margen de utilidad bruta, la razón de margen de utilidad neta, la razón de rendimiento sobre la inversión de activos y la razón de rendimiento sobre el capital contable.
5. Las razones Financieras Basadas en el Mercado: Realizan una evaluación sobre los mercados financieros y el comportamiento que éstos tienen sobre la empresa. Las razones relacionadas son la de precio a utilidad por acción y la razón de precio de mercado a valor en libros.

6. Las razones financieras sobre la política de dividendos: Indican las prácticas de dividendos de una empresa y son las razones de retribución y de rendimiento de dividendos.

El manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo establece que los indicadores se clasifican tradicionalmente en función de las siguientes perspectivas (2001, pág. 89):

Tabla 4

Clasificación de indicadores

1) Según su naturaleza	Cuantitativos	Este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente. Se pueden expresar en unidades físicas, que pueden ser monetarias o de otro tipo.
	Cualitativos	Generados por una intervención, no expresables en unidades, sin embargo, su cumplimiento permite emitir un juicio, mediante el empleo de declaraciones descriptivas con indicaciones de los cambios.
2) Según su proximidad al resultado/producto	Directos	Miden exactamente lo que el resultado o producto indica.
	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.

<p>3) En función a su estrategia de desarrollo con enfoque de gestión para resultados</p>	<p>Control determinado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Eficiencia administrativa: 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. • 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.
	<p>Valoración del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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 tiempos consumidos para su generación. • Eficacia: cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados por la institución, estrategia, programa o proyecto, sin considerar los recursos utilizados. • Calidad: los indicadores se orientan a medir la capacidad de la Institución, estrategia o programa, para responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes en relación con una serie de características y/o atributos de los bienes y servicios entregados.

Fuente: Elaboración propia con base en el manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo (2001).

2.8.3. Indicadores que aplican las ONG'S

Es responsabilidad de la ONG y uno de sus objetivos esenciales, tal y como se refleja en su código de conducta, la total aplicación de los recursos obtenidos, prioritariamente a la generación de beneficios sociales para sus beneficiarios y, secundariamente, a la propia organización.

Indicadores importantes que aplican las ONG'S definidos por Bascones Raquel (2007):

1. Indicador de Solvencia: las ONG'S deben obtener recursos suficientes para asumir sus objetivos, por lo cual aplican indicadores como el de solvencia con la finalidad de que este mida la cuantía de los recursos que obtienen con el valor económico de los objetivos que deben cubrir, para alcanzar de un lado, la prestación del servicio que constituye su finalidad social y de otro lado la formación y el mantenimiento de su estructura organizativa o de gestión, así como también la devolución y remuneración de las deudas.

Sin embargo, el peligro de no poder hacer frente a sus deudas (insolvencia) es relativamente bajo, porque, en principio, una ONG no se comprometerá con actividades para las que no tenga un respaldo financiero. Por lo que antes de acometer cualquier acción ya tendrán comprometidos de alguna manera los recursos con los que será financiada. Debido a esto, el concepto de solvencia debe ser reinterpretado, definiéndolo, de una forma global y más coherente con su realidad, como la capacidad de captar recursos para acometer sus objetivos, por lo que la capacidad podrá ser evaluada mediante un indicador en forma de ratio así:

$$\text{Solvencia } (S) = \frac{\text{Recursos disponibles}}{\text{Objetivos}}$$

De forma que:

- ⇒ Si $S=1$, la entidad habrá sido capaz al generar los recursos suficientes para cubrir todas sus obligaciones. Su grado de solvencia habrá sido 1, en términos porcentuales 100%.
- ⇒ Si $S>1$, la entidad también habrá sido solvente puesto que sus recursos disponibles habrán sido suficientes para cubrir las obligaciones, y en este caso, además, se habrán producido remanentes.
- ⇒ Si $S<1$, la entidad no habrá generado los recursos disponibles necesarios para cubrir sus obligaciones, por lo que se habrá endeudado.

2. Indicador de Eficacia: aplican el indicador de eficacia en la obtención de recursos, porque uno de los primeros aspectos que procura el gestor de una organización es cumplir las previsiones. Una falta de planificación en una ONG, conduciría a la improvisación, con el consiguiente riesgo de no obtener los recursos suficientes para realizar los proyectos, tenerse que arriesgar a “hacer lo que sea” en lugar de hacer aquello que se pretendía, no llegar a tiempo a las convocatorias públicas o asumir costes que se podrían haber evitado o reducido, por lo cual, para su medición se utilizará el denominado ratio de Eficacia en la Obtención de Recursos (EOR), que se obtiene:

$$EOR = \frac{\text{Recursos Obtenidos}}{\text{Recursos Previstos}}$$

De forma que:

- ⇒ Si $EOR = 1$, se habrán cubierto las previsiones

- ⇒ Si $EOR > 1$, se habrán superado
- ⇒ Si $EOR < 1$, no se habrán cubierto

Puede suceder, que la entidad haya obtenido de manera global, la totalidad de los recursos previstos, tal y como se deduciría de un $EOR=1$, no obstante, sin haber logrado la composición esperada, lo que habrá implicado el cambio de unas fuentes por otras. Sin embargo, esa alteración podría afectar al coste total de su estructura financiera, lo que influiría en su eficiencia y no indicaría una falta de eficacia, puesto que, de una forma u otra, habrá obtenido la financiación necesaria para poder llevar a cabo las actividades previstas.

3. Indicador de Economía: este indicador compara los costes de la captación de fondos reales y los previstos. Es importante para una ONG proveerse de los recursos necesarios para financiar sus actividades sociales, no es menos importante que los obtenga bajo las mejores condiciones posibles. De ahí la necesidad de conocer la cuantía de costes, para evaluar la existencia de economías o deseconomías en la obtención de fondos. Sin embargo, esta comparación en términos absolutos podría ofrecer un resultado no representativo de la situación real, puesto que los costes estarán en función de los recursos que se obtengan. Por ello se aplicará un indicador económico relativizado, que utilice como dato el coste efectivo de los recursos, calculado por el cociente entre lo invertido y lo obtenido.

$$CeRo = \frac{Ccf}{Ro}$$

Donde:

- $CeRo$: es el coste efectivo de los recursos obtenidos.
- Ccf : son los costes de la captación de fondos. Son todas aquellas partidas destinadas por la entidad a la realización de acciones publicitarias con fines de recaudación.

➤ Ro: son los recursos obtenidos.

El ratio de Economía en la Obtención de Recursos (ECOR), vendrá formulado por la comparación entre el Coste Efectivo de los Recursos Obtenidos (CeRo) y el Coste Efectivo de los Recursos Previstos (CeRp):

$$ECOR = \frac{CeRo}{CeRp}$$

De forma que:

- ⇒ Un ECOR = 1 supondrá haber obtenido los recursos al coste previsto.
- ⇒ Un ECOR < 1, implicará haberlos obtenido más baratos, aumentando esa economía, a medida que el ratio se vaya acercando a cero.
- ⇒ Un ECOR > 1, supondrá una estructura más cara de la prevista, lo que se irá incrementando a medida que aumente el valor del ratio.

4. Indicador de Eficiencia: la eficiencia está basada en la obtención de recursos de una ONG, vendrá dada por una agrupación de situaciones favorables derivadas de la observación conjunta de los indicadores anteriores. Su medición se realizará a través del ratio de Eficiencia en la Obtención de Recursos (EFOR), que se calcula de la siguiente forma:

$$EFOR = \frac{EOR}{ECOR}$$

De forma que:

- ⇒ Un EOR > 1 y un ECOR < 1: se habrá producido una situación de eficiencia máxima al obtener más recursos de los previstos y además más baratos.
- ⇒ Un EOR > 1 y ECOR = 1: se habrán obtenido más recursos de los previstos, pero al mismo coste.

- ⇒ Un EOR=1 y ECOR<1: se habrán obtenido los recursos previstos y más baratos.
- ⇒ Un EOR=1 y ECOR=1: se habrá logrado obtener la estructura deseada tanto en volumen como en coste.

5. Indicador de coeficiente de diversificación: en este indicador la medición se hará valorando la proporción de recursos que se obtenga, de un mismo tipo, con respecto al número de recursos diferentes que están a su disposición en el mercado. El coeficiente de diversificación (D) se calcula de la siguiente forma:

$$D = \frac{N^{\circ} \text{ de recursos utilizados}}{N^{\circ} \text{ total de recursos a su disposición}} \times 100$$

6. Indicador de aplicación de los recursos obtenidos: las ONG'S tienen la responsabilidad de canalizar los recursos que obtienen en los términos y plazos consignados por el donante y debido a que se nutre de otro tipo de recursos procedentes de actividades mercantiles, rentabilización de activos, etc., que no están sujetos a una restricción directa. Es responsabilidad de la administración la aplicación íntegra a los fines para los que se ha constituido, por lo cual utilizan el indicador de Aplicación de los Recursos Obtenidos (ARO), que se obtiene analizando la relación entre los recursos obtenidos en el ejercicio y los recursos aplicados en el mismo como se muestra a continuación:

$$ARO = \frac{\text{Recursos aplicados}}{\text{Recursos obtenidos}}$$

De forma que:

- ⇒ Si ARO = 1: se habrán aplicado todos los recursos.

- ⇒ Si $ARO < 1$: indicará la existencia de recursos pendientes de aplicar.
- ⇒ Si $ARO > 1$: indicará que se han aplicado más recursos de los obtenidos en el ejercicio, lo que habrá supuesto el endeudamiento de la entidad o bien la aplicación de remanentes de ejercicios anteriores.

2.8.4. Metodología para la fijación de un sistema de gestión basado en indicadores

El sistema de gestión basado en indicadores surge de la necesidad de gestionar los objetivos y realizar el seguimiento de los resultados tanto a nivel global (estrategia y gestión corporativa) como de desarrollo (gestión de cada servicio o actividad y gestión de los procesos). El sistema requiere una estructura de planes que posibilite el desarrollo de la estrategia, y que a su vez aporte información de entrada sobre los resultados y el rendimiento de los procesos. (AENOR, 2003).

La puesta en funcionamiento de todo instrumento de gestión en una organización requiere de la definición previa de una estrategia de acción, de un procedimiento previamente analizado. Además, todo proceso novedoso comporta un esfuerzo adicional que será rechazado o asumido con base en la implantación de recursos humanos de forma positiva, por lo que una vez que se cuente con la persona o personas adecuadas y de una estructura informativa suficiente, la implantación de un conjunto de indicadores pasará por la serie de fases que se detallan a continuación:

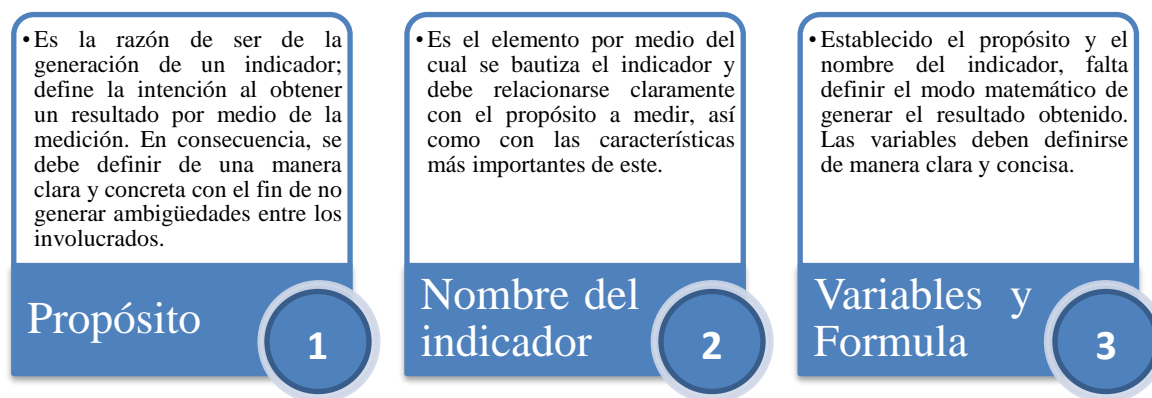
- 1) **Formulación:** La formulación es el paso inicial para el desarrollo de la metodología de la administración de indicadores; en esta etapa se identifican los aspectos fundamentales que deben ser medidos, hasta la validación del cumplimiento de los parámetros y condiciones necesarias que debe cumplir un indicador.

- a) Identificar aspectos claves a medir (Qué Medir): Existen diversos aspectos que son susceptibles de medir dentro de la gestión institucional, de este modo, una política, un objetivo estratégico, una iniciativa, un proyecto o un proceso, son elementos considerados como prioritarios a lo hora de establecer una herramienta que permita controlar su desempeño.
- b) Definir el indicador (Cómo Medir): Habiendo definido que se quiere medir, es necesario precisar tres aspectos considerados fundamentales que permiten inducir como se realizará la medición.

La figura 3 muestra los aspectos que permiten inducir como se realizará la medición.

Figura 3

Elementos para definir indicadores



Fuente: Elaboración propia.

- c) Validar el indicador: El elemento final dentro de la formulación del indicador es la validación; consiste en examinar una serie de criterios que conllevan a determinar la coherencia, transparencia y confiabilidad del indicador.

- 2) Medición: La medición es la etapa en la cual se recopila la información de los indicadores formulados y se analizan los resultados obtenidos. Para esto, se deben realizar los siguientes pasos:
- a) Recopilar información: verificar las fuentes de información y los aspectos metodológicos consignados en la ficha técnica del indicador; recopile la información, modele los datos de acuerdo con las especificaciones y genere los valores correspondientes del indicador o variables, según corresponda.
 - b) Realizar el cálculo: Si el resultado final del indicador conlleva la ejecución de una relación matemática, utilice la fórmula dispuesta para este y modifique las variables por los valores encontrados.
 - c) Analizar el resultado: El valor del indicador por sí solo no genera información relevante para el proceso o la Entidad, debe estar acompañado de un análisis que permita identificar el comportamiento de este; considere los siguientes lineamientos para un análisis adecuado del indicador:
 - ✓ Explicar detalladamente el resultado con respecto a la meta, examinando si se presentaron factores internos o externos que afectaran su cumplimiento.
 - ✓ Si el incumplimiento en las metas establecidas se presenta por más de dos periodos consecutivos, desarrolle acciones preventivas o correctivas según sea el caso con base en el procedimiento establecido por la entidad para tal fin.
 - ✓ Análisis de la tendencia para un periodo de tiempo superior a un mes.
 - ✓ Cuento con las evidencias que expliquen el resultado, cuando lo requiera.

3) Seguimiento: De acuerdo con las políticas operativas para la administración de indicadores establecidas para la etapa de medición, se verificará el cumplimiento cuando los procesos envíen la información correspondiente. Se consideran los siguientes aspectos:

- ✓ Los datos de los indicadores deben estar completos de acuerdo a la periodicidad establecida.
- ✓ El análisis debe cumplir con los requerimientos especificados en la etapa de medición.
- ✓ El emprendimiento de acciones correctivas, preventivas o de mejora según corresponda de acuerdo con los cumplimientos alcanzados.

4) Evaluación: La evaluación busca identificar la pertinencia del indicador de acuerdo con los resultados mostrados o planificar acciones de mejora que permitan a la entidad o al proceso según sea su alcance, mejorar la eficiencia administrativa que se verá reflejada en un aumento en el nivel de cumplimiento de las metas. De igual manera, esta etapa sirve como insumo para analizar la pertinencia de replantear el indicador o de alguno de sus elementos con base en los resultados obtenidos.

Para llevar a cabo estas fases, será necesario determinar de forma clara y concisa las variables o factores claves de la organización, las cuales se definirán para cada una de las actividades o servicios y serán las que garanticen el éxito de una unidad y la consecución de sus objetivos.

En el diseño de indicadores la clave está en elegir la variable más representativa o la que mejor caracterice el o los aspectos vitales del fenómeno, situación, proceso, servicio o actividad que se esté evaluando. Aunque es difícil generalizar los factores claves de éxito, dada la

diversidad de las entidades no lucrativas, a nivel general se exponen de conformidad con AECA (2001, pág.76-77), los siguientes factores:

- a) Nivel de satisfacción de la demanda.
- b) Rapidez en las respuestas.
- c) Presencia en el mercado.
- d) Permanencia.
- e) Nivel de afiliación.
- f) Crecimiento de la actividad e inversión.
- g) Atención personalizada.
- h) Satisfacción de los usuarios y familiares.
- i) Números de quejas.
- j) Productividad del personal.
- k) Rotación y antigüedad de los empleados
- l) Horas de formación.
- m) Importancia y nivel de crecimiento del voluntariado.
- n) Evolución de los costes y de los ingresos.
- o) Participación y colaboración con otras entidades.

A partir de aquí, el siguiente paso será establecer las unidades de medida que se tendrán que utilizar, se determinarán los indicadores que se van a emplear a partir de la estrategia de la organización y con la participación de los directivos implicados, para lo cual debemos conseguir un equilibrio entre tener demasiados indicadores, con lo que la información estaría dispersa, o tomar pocos indicadores, con lo que su resultado no reflejaría los aspectos para los que se quería obtener información.

La elección de indicadores condiciona el tipo de información a obtener, y en función del tipo de información que la entidad obtenga se tendrán que adecuar los indicadores a utilizar. En consecuencia, se deben determinar a priori los indicadores que parecen mejor en función de la variable clave que se quiere medir, con el fin de orientar la búsqueda de las fuentes de información sabiendo lo que se quiere encontrar. Posteriormente, si se comprueba que no se podrá disponer de la información necesaria, se tendrán que revisar los indicadores elegidos y elegir otros más adecuados con la información existente. Con base en lo antes expuesto, se considera que los siguientes principios básicos ayudarán a la elección de indicadores adecuados a las necesidades de las entidades sin fines lucrativos:

1. Hacer participar a los responsables de los servicios, de las actividades y de los resultados, en la elección de los indicadores, dado que los conocimientos aportados por los responsables permiten centrar los indicadores en aquello que es esencial y, además, para conseguir los resultados deseados será preciso que los responsables acepten juzgar y ser juzgados.
2. Definir concretamente las actividades a medir en los servicios, proyectos o programas, al objeto de frenar la tendencia de los responsables a controlar todos los aspectos de las actividades delegadas. Hay que centrar los indicadores en los resultados de las actividades y limitar este control a los más importantes.
3. Asegurar que los indicadores previstos miden los resultados obtenidos en las actividades realizadas, para ello los objetivos principales han de estar traducidos en indicadores. De esta forma, la importancia de los objetivos se mide por la incidencia que puedan tener sus variaciones sobre los resultados de la entidad. En último término, todos los objetivos deberán ser traducidos a indicadores, y tendrán que delimitarse los verdaderamente

importantes de los que no lo son, siendo estos últimos los que deben figurar de forma permanente. A tal respecto, debemos apuntar que somos conscientes de que un gran número de indicadores no sería operativo de cara a la gestión de la ONG, además de que cada uno de los indicadores deberá contribuir a la búsqueda de las medidas correctoras. Es positivo conocer, desde el momento en que se diseña un indicador, cuáles van a ser las medidas correctoras que se aplicarán en el supuesto de que no se den los límites previstos.

4. Probar los indicadores antes de considerarlos como definitivos.

El siguiente escalón de este proceso será el de elegir unos estándares o valor de referencia, dado que sin ellos el indicador seleccionado carece de significado al no poderse interpretar. De esta forma, decimos, por ejemplo, que el volumen de subvenciones recibidas en la organización ha bajado o ha subido con relación a la cifra del año anterior.

Se distinguen dos tipos de referentes principales, por un lado, el referente a un valor pasado, al existir en toda organización un dato referido a un período anterior, excepto en el supuesto de que la organización no lucrativa esté comenzando su actividad; asimismo, la referencia se podrá obtener entre dos ejercicios o bien dentro de un mismo ejercicio, mediante la comparación de datos mensuales, trimestrales o semestrales.

Por otro lado, la referencia a un objetivo determinado, puesto que hay ocasiones en las que no se disponen de cifras o estas son difíciles de obtener, en cuyo caso la referencia se realiza sobre la evolución de objetivos. Una vez definidos los estándares y obtenido el indicador se debe proceder a su comparación, intentando explicar las desviaciones resultantes y, en su caso, corregirlas.

De este modo, desde el momento que se define un indicador deberían conocerse las medidas que deben aplicarse en el caso de que no se respeten los límites de referencia previstos con el fin de corregir las desviaciones producidas lo más rápido posible, siendo, por consiguiente, la última de las fases la adopción de estas medidas correctoras.

2.8.5. Propuesta de indicadores para las entidades no lucrativas

Una vez establecida la metodología a seguir en la implantación de los indicadores de gestión, se deben de diseñar los indicadores genéricos que, se consideran necesarios dentro de las entidades no lucrativas, si bien, aunque existe una dificultad que conlleva la elección de indicadores significativos que ofrezcan una visión ajustada de las actividades y realizaciones de estas entidades, dada la inexistencia de experiencias en investigaciones anteriores que permitan contrastar la validez de los mismos y la realización de las mejoras oportunas. Indiscutiblemente, las entidades no lucrativas constituyen un universo muy dispar, pero las diferencias entre ellas, tanto en los fines como en los medios, no invalidan la utilidad de la aplicación de ciertas técnicas que puedan facilitar la consecución de sus objetivos de forma más eficiente.

Por lo tanto, para que los indicadores sean efectivos deben ser cuidadosamente adaptados a las necesidades y realidades de una organización específica por que la técnica operativa y los procedimientos seguidos en cada entidad no son estándares aplicables indistintamente a cualquier organización debiendo adaptarse minuciosamente a las necesidades de cada una de ellas. En este estudio, se proponen indicadores de gestión que se centran en los elementos técnicos del rendimiento de la organización los cuales se detallan a continuación:

Tabla 5

Indicadores de gestión aplicables a ONG'S según Quintana y Molina (2008)

INDICADOR	OBJETIVO	FORMA DEL CÁLCULO
Actividad realizada	Cumplir con los objetivos fijados de usuarios o servicios prestados	(Nº de usuarios en el ejercicio en la actividad o servicio “n” / Nº de usuarios previstos durante ejercicio en la actividad o servicio “n”) X 100
		(Nº de servicios o actividades prestadas durante el ejercicio en el servicio “n” / Nº de servicios o actividades previstos en el ejercicio en la actividad “n”) X 100
Crecimiento de la actividad	Aumentar el número de usuarios	(Número de usuarios en el ejercicio en la actividad “n” - Nº de usuarios del ejercicio anterior en la actividad “n” / Nº usuarios del ejercicio anterior en la actividad “n”) X 100
Grado de ocupación	Maximizar el número de servicios o usuarios	(Nº de servicios o usuarios / Nº de estancias u usuarios máximo) X 100
Grado de consecución de los objetivos con los usuarios o beneficiarios	Maximizar el número de usuarios con los que se han cumplido el objetivo	(Nº de usuarios con los que se ha cumplido el objetivo / Número total de usuarios) X 100
Crecimiento de los ingresos	Maximizar los ingresos obtenidos	(Importe de los ingresos del ejercicio en la actividad “n” - Importe de los ingresos del ejercicio anterior en la actividad “n” / Importe de los ingresos del ejercicio anterior en la actividad “n”) X 100
Reducción de los gastos	Minimizar los gastos	(Importe de los gastos del ejercicio en la actividad “n” - Importe de los gastos del ejercicio anterior en la actividad “n” / Importe de los gastos del ejercicio anterior en la actividad “n”) X 100
Grado de subvenciones obtenidas	Obtener el máximo número de subvenciones solicitadas	(Importe de subvenciones recibidas / Importe de subvenciones solicitadas) x 100

Fuente: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC), Quintana y Molina (2008).

La gestión y el valor en la toma de decisiones dependen de la calidad de los indicadores por lo que, en el desarrollo de esta investigación se aplicarán indicadores de solvencia, eficacia y economía con la finalidad de evaluar hasta qué punto o en qué medida están logrando los objetivos planteados las dos Organizaciones No Gubernamentales en estudio, ubicadas en el Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador, así mismo, se implementarán los indicadores de gestión aplicables a ONG'S según Quintana y Molina (2008) con la finalidad de conocer si estos indicadores les permiten a estas dos ONG'S avanzar hacia mejoras en términos de rentabilidad, toma de decisiones oportunas, crecimiento en donaciones y eficiencia en la administración de sus proyectos, sin embargo, dependerá de la investigación de campo que se realice los parámetros de cada uno de los indicadores que se van a emplear en estas dos ONG'S modelos.

2.9. Códigos de Conducta que observan las ONG'S

Un Código de Conducta es un conjunto de principios y valores basados en criterios éticos y de responsabilidad, que guían las actuaciones de un colectivo.

Preguntas como, ¿qué se hace con mi dinero?, ¿se gasta adecuadamente?, ¿llega a dónde quiero?, etc., son habituales en un ciudadano que quiere tener una garantía del destino de sus donaciones o de la eficiencia con que estas se gestionan, por lo que donantes y financiadores se ven en la necesidad de reivindicar cualidades como transparencia y cumplimiento de valores éticos como bases para orientar su decisión de donar y la elección de la entidad a través de la

cual hacerlo. Por lo que, las instituciones no lucrativas observan códigos de conductas con los siguientes principios y valores (Bascones Raquel, 2007):

1. Las ONG'S ejercen su actividad, adoptando criterios de pertinencia, en cuanto a las necesidades sociales; coherencia con su finalidad, evitando la dispersión de recursos y calidad (profesionalidad), a pesar de la gratuidad del servicio.
2. Autonomía política y financiera. Las decisiones de una ONG están orientadas por sus propios criterios y objetivos, son neutrales, sin interferencias, sometimientos, ni dependencias en razón de la financiación recibida o de los eventuales partidos que se encuentren al frente de las instituciones del Estado.
3. Transparencia en sus actuaciones y en sus cuentas. Las ONG'S facilitan, a través de los sistemas legalmente establecidos, el ejercicio de evaluaciones o de controles internos, así como aquella información que permita un mejor y más profundo conocimiento de la entidad, a asociados, donantes, instituciones u otros sujetos interesados.
4. Las ONG'S llevan a cabo una gestión socialmente responsable, basada en criterios democráticos, de igualdad y sostenibilidad, en la que se respetan las legalidades vigentes; se fomenta la integración y la participación de sus miembros; sin discriminación laboral por razón de ideologías, raza, sexo o edad; y en la que se pretenden actuaciones sostenibles, en las que sus efectos positivos permanezcan tras la intervención, y de los que se beneficien indirectamente generaciones venideras.
5. Las ONG'S realizan una estrategia de captación de recursos basada en criterios éticos y de respeto a la imagen de la entidad y a la de sus beneficiarios; y una distribución de los mismos plena, eficiente y coherente con su actividad fundacional, en la que se apliquen prioritariamente a la generación de beneficios sociales y secundariamente a la propia

organización. Además, las deudas por préstamos o créditos tienen un carácter atípico, utilizándose para la cobertura de situaciones transitorias de tesorería.

6. Las organizaciones sin fines de lucro se fundamentan bajo criterios de continuidad y estabilidad evitando constituciones temporales, con objetivos en proyectos aislados.
7. Las ONG'S funcionan con carácter de universalidad, espíritu de colaboración y trabajo en equipo, favoreciendo las alianzas de cooperación entre ellas, y atenuando individualismos que provoquen la dispersión de esfuerzos.

2.10. Marco legal vigente en las ONG'S

En El Salvador, las ONG'S como toda organización están sujetas al cumplimiento de leyes y normas que rigen su accionar dentro del marco establecido, referenciadas como entidades especiales debido a 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:

Tabla 6

Marco regulatorio de las ONG'S en El Salvador

LEYES	ARTÍCULOS	DETALLE
Código Civil	541, 543, 548, 550, 551 y 554	Regula fundamentalmente los aspectos como limitación de la responsabilidad de los que la componen en caso de deudas de la corporación, traslado a la jurisdicción del Código Penal en caso de fraude en los fondos de la corporación y la forma de adquirir los bienes, conservarlos y enajenación dentro de los dos años subsiguientes al día en que hayan adquirido la posición de ellos.

Código de Trabajo	del 1 al 637	Las ONG'S se rigen por las leyes laborales existentes, para el caso, el Código de Trabajo, en cuanto a las relaciones entre empleados y patronos; y además a lo concerniente a las prestaciones sociales.
Ley de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro	del 1 al 96	Fue creada en el año de mil novecientos noventa y seis, por medio del decreto número 894. Esta ley fue creada con el objeto de fomentar la participación civil, para que el Estado pueda velar por la transparencia que en el manejo de sus fondos realicen estas entidades, y la creación de un registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.
Ley de Impuestos Sobre la Renta y su Reglamento	6 y 7	Las ONG'S no son sujetos obligados al pago de impuesto sobre la renta, por ser consideradas no lucrativas y creadas con fines de asistencia social.
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios	46	Establece que estarán exentos del impuesto los servicios de salud, prestados por instituciones públicas e instituciones de utilidad pública, calificadas por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda. La calificación como tal se solicita por escrito
Norma de Contabilidad Financiera 21 de las ONG'S	del 1 al 62	El objetivo de esta Norma es prescribir cómo se incorporan, en los estados financieros de una entidad, las transacciones en moneda extranjera y los negocios en el extranjero, y cómo convertir los estados financieros a la moneda de presentación elegida.

Fuente: Elaboración propia.

2.11. Aspectos teóricos y prácticos aplicables a las ONG'S en estudio

2.11.1. Generalidades

El modelo de trabajo de las dos ONG'S en estudio parte del hecho de que es posible, por medio de diferentes programas, contribuir significativamente a la erradicación de algunas manifestaciones directas de la pobreza. Buscan desarrollar programas, proyectos, actividades y acciones con el fin de impulsar el bienestar y desarrollo social para mejorar las condiciones de vida de las familias salvadoreñas de escasos recursos económicos de una manera integral, por lo que gestionan y canalizan recursos económicos, materiales, alimentarios y otros con el objetivo de que cada uno de los proyectos que desarrollan lo lleven a cabo de forma eficiente.

La primera ONG'S inició sus actividades el 1 de septiembre de 1968 a consecuencia de una catástrofe natural que arrasó con las viviendas de un grupo de pobladores de los suburbios del oriente, en el municipio de San Salvador. El acontecimiento fue el detonante para que un grupo de personas con inspiración cristiana y profunda sensibilidad social, orientados por el sacerdote Antonio Fernández Ibáñez, S.J., se unieran para darle respuesta inmediata al problema. Esta ONG tiene como misión potenciar la producción social del hábitat sustentable, a través de la generación de procesos de participación protagónica y organizada de la población empobrecida, para el cumplimiento del derecho humano al hábitat.

La segunda ONG'S Inició como un grupo de amigos que compartieron una preocupación común por los pobres, quienes estaban sufriendo el resultado de la Guerra en El Salvador (1980-1992). Eran tres misioneros, un trabajador social, un líder comunitario, un maestro de arte y tres personas de la rama industrial, esta ONG constituye una entidad de utilidad pública, no lucrativa, no religiosa, apolítica, sus actividades datan desde 1995 y fue conformada con sus Estatutos

legales desde 2003. Esta ONG tiene como misión apoyar a instituciones y comunidades que comparten su compromiso para con los más necesitados; mediante el trabajo en conjunto con instituciones, congregaciones religiosas, ADESCOS y comunidades organizadas.

2.11.2. Proyectos que desarrollan

Un proyecto no se inicia al azar, sino que sigue un protocolo muy claro en cada caso, además de garantizar el bienestar público en las diferentes comunidades de la sociedad, por lo que las dos ONG'S en estudio desarrollan diferentes programas como los que se detallan a continuación:

1. Proyectos de vivienda: el tipo de vivienda que se construye es de block, con una medida de 43.20 mt², la cual constan de una sala/comedor, dos dormitorios y un patio techado. El objetivo es proporcionar vivienda digna a familias de muy escasos recursos económicos viviendo en precariedad, se pretende principalmente generar mejor calidad de vida a la niñez de dichas familias.
2. Proyectos de desarrollo familiar y comunitario como:
 - a. Granjas familiares de tilapias
 - b. Banco de leche
 - c. Granjas familiares apícolas
 - d. Granjas familiares de gallinas ponedoras
 - e. Granjas de cunicultura

El objetivo es contribuir a la seguridad alimentaria de las familias de escasos recursos económicos de forma auto gestionada, para alcanzar su sostenibilidad, al mismo tiempo

contribuir al acceso de una dieta balanceada a la comunidad. Los beneficiarios por general son del área rural.

3. Donaciones y ayuda humanitaria a diversas instituciones de carácter social: ayudan a las organizaciones humanitarias a salvar las vidas de las personas afectadas por una crisis natural o social.
4. Programas de lecto-escritura en centros escolares y comunidades: el objetivo es enfocar acciones hacia la creación de una cultura lectora, aportando así al mejoramiento de la calidad educativa, con materiales didácticos adecuados, libros clasificados según la edad del niño, niña o joven lector y metodologías innovadoras con afinidad a la pedagogía moderna.
5. Programas de apoyo a hogares infantiles: en estos hogares se brindaba atención en nutrición, salud y educación a niñas y niños, así como el desarrollo de escuelas de padres.
6. Convivencia comunitaria: consiste en el respeto mutuo y la aceptación de las diferencias entre las personas, las cosas y el medio en el cual viven y se desarrollan las actividades de la comunidad.

2.11.3. Modelos de gestión financiera que implementan

Actualmente, las ONG'S en estudio no implementa modelos de gestión financiera, así como la mayoría de ONG'S en El Salvador, solamente se enfocan en llevar registros contables organizados. Mayormente se limitan a cumplir con las Normas de Contabilidad Financieras de El Salvador para elaborar su contabilidad y llevar a cabo la preparación y presentación de los estados financieros. Esta norma establece que las entidades sin fines de lucro deben preparar un juego completo de estados financieros que incluye:

1. Estado de Situación Financiera.
2. Estado de Ingresos y Gastos.
3. Estado de Cambios en el Patrimonio.
4. Estado de Flujo de Efectivo
5. Notas Explicativas como parte integrante de los mismos.

Estos estados financieros deben presentarse en forma comparativa. Uno de los rasgos más característicos de las ONG'S y a la vez diferenciadores es su sistema de financiamiento, que no proviene del beneficiario como contraprestación por el servicio que constituye su finalidad social. Por tal razón en la actualidad existen diferencias en los sistemas contables de una ONG y una empresa lucrativa; esto varía debido a que los fines que cada una de ellas persigue son muy diferentes. La empresa es orientada a alcanzar objetivos mercantiles para la maximización de las ganancias, mientras que la ONG se dirige por objetivos sociales y su eficiencia se mide por su capacidad en el manejo de los recursos. Esto exige que estas entidades utilicen bases contables diferentes a los establecidos para empresas lucrativas emitidas por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública de El Salvador, razón por la cual, la norma de contabilidad financiera No. 21 de las ONG'S es creada para el tratamiento contable de estas instituciones.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

Para todo proceso de investigación es necesario definir el método a seguir, el cual dará la guía para realizar las especificaciones técnicas, conforme se va a realizar la investigación. Es necesario establecer un proceso metodológico que permita llevar el estudio de forma coherente, ajustado a los parámetros del fenómeno objeto de estudio.

El estudio se realizó usando el método cuantitativo no experimental. Este busca recabar información acerca de las diferentes variables involucradas en la investigación, adoptando un procedimiento sistemático que permita recolectar, procesar y analizar los datos de forma tal que arroje información valiosa, para establecer la relación entre las variables estudiadas (Hernández Sampieri, 2014).

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

Balestrini (1997) define población de la siguiente manera: “un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación” (pág. 137).

La población está constituida por el conjunto de elementos en los cuales se va a estudiar un problema y que comparten características comunes. La investigación sobre creación de indicadores, se implementará en las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado, año 2021-2022. Según datos del Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro proporcionado por el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial a través de su portal de transparencia en su

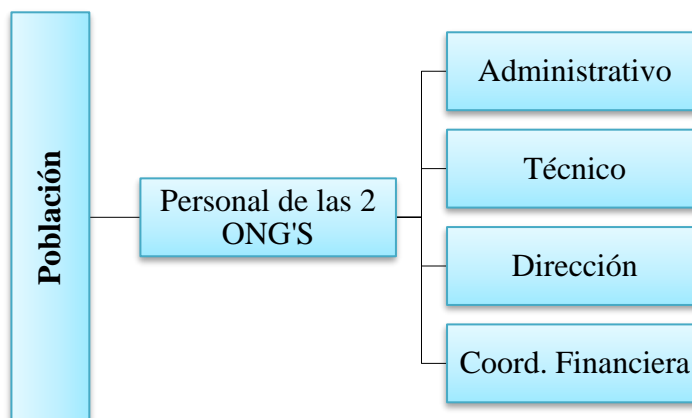
página web (ver anexo A), existe un universo de nueve Fundaciones operando en la actualidad y para efectos de estudio se considera una población finita, por lo que en la investigación realizada la muestra es igual a la población

3.2.2. Unidades de análisis

Las unidades de análisis a considerar en la investigación serán los procesos, procedimientos y el personal administrativo, de dirección y coordinación financiera que trabajan en dos Fundaciones ubicadas en el Municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador. Estas fundaciones implementan programas para contribuir significativamente a la erradicación de algunas manifestaciones directas de la pobreza, estas ONG'S están enfocadas en impulsar el bienestar y desarrollo social de las familias salvadoreñas de escasos recursos económicos y buscan gestionar y canalizar recursos materiales, alimentarios y otros con el objetivo de desarrollar proyectos de una forma integral para la sociedad.

Figura 4

Población, muestra y unidades de análisis de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Técnica e instrumento de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son el conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación (Fidias Arias, 2006, pág. 376).

La técnica de recolección de datos será la entrevista, que según Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011, el entrevistador obtiene información siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). La entrevista (ver anexo B) contiene una serie de preguntas dirigida a los responsables de la gestión administrativa y financiera de dos ONG'S del Municipio de Ciudad Delgado, con el fin de recabar información que permita obtener datos útiles en la investigación y poder concluir de manera acertada a la problemática planteada.

El instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido (Palella y Martins, 2017).

El instrumento que se utilizará es el cuestionario (ver anexo C), que según Hernández Sampieri (2014) consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en la investigación con la finalidad de obtener información ordenada acerca de la población objeto de estudio. Este instrumento ayudará a la obtención de la información relevante sobre los indicadores de gestión que implementan las nueve Fundaciones del municipio de Ciudad Delgado y a su vez permitirá sintetizar características de la problemática en estudio.

3.3.1. Procedimiento

Para realizar el análisis de los datos recopilados por medio de los instrumentos y técnicas de investigación, se utilizó el cuestionario y la entrevista. El cuestionario se proporcionó a través de un link por medio de correo electrónico a nueve Fundaciones que operan actualmente en el municipio de Ciudad Delgado, una vez se obtuvieron los datos, se vació la información en el programa IBM SPSS Statistics para tabular y analizar resultados. Las entrevistas se realizaron de forma presencial y virtual a través de una guía de preguntas dirigidas al personal encargado de las áreas de dirección, administración y coordinación financiera de dos fundaciones del municipio de Ciudad Delgado, para ilustrar la información obtenida los datos se agruparon en cuadros por categorías elaborados en una hoja electrónica de Excel.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se muestra el resultado y el análisis de los datos obtenidos por medio de las técnicas e instrumentos de investigación. La información que se obtuvo con el cuestionario se procesó a través del programa IBM SPSS Statistics con la cual se elaboraron tablas que expresan la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa de los datos, emitiendo un análisis completo de cada una de las preguntas que contiene, además, en el análisis se consideró las respuestas obtenidas en la entrevista, las cuales se agruparon por categorías a través de una matriz que permitió una mejor interpretación de la información. La entrevista fue proporcionada al personal administrativo, de dirección y coordinación financiera de dos fundaciones del municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

4.1. Análisis de datos

Los resultados y el análisis de la información del cuestionario sobre la creación de indicadores de gestión financiera es la siguiente:

Pregunta 1. ¿Qué conocimientos tiene acerca de los indicadores de gestión financieras?

Tabla 7

Conocimiento acerca de los indicadores financieros

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Bastante	2	2/9
Poco	7	7/9
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

Siete de las nueve ONG'S encuestadas afirman tener poco conocimiento acerca de los indicadores de gestión financiera, esto se debe a que en su mayoría las ONG'S solo centran sus intereses en el trabajo técnico de campo, utilizando únicamente la planificación operativa en los programas y proyectos que realizan, lo que limita el desarrollo de su gestión financiera en la administración de sus recursos.

Preguntas 2, 3 y 4. De las siguientes clasificaciones de indicadores cualitativos, cuantitativos y de resultado, ¿Cuáles conoce?

Tabla 8

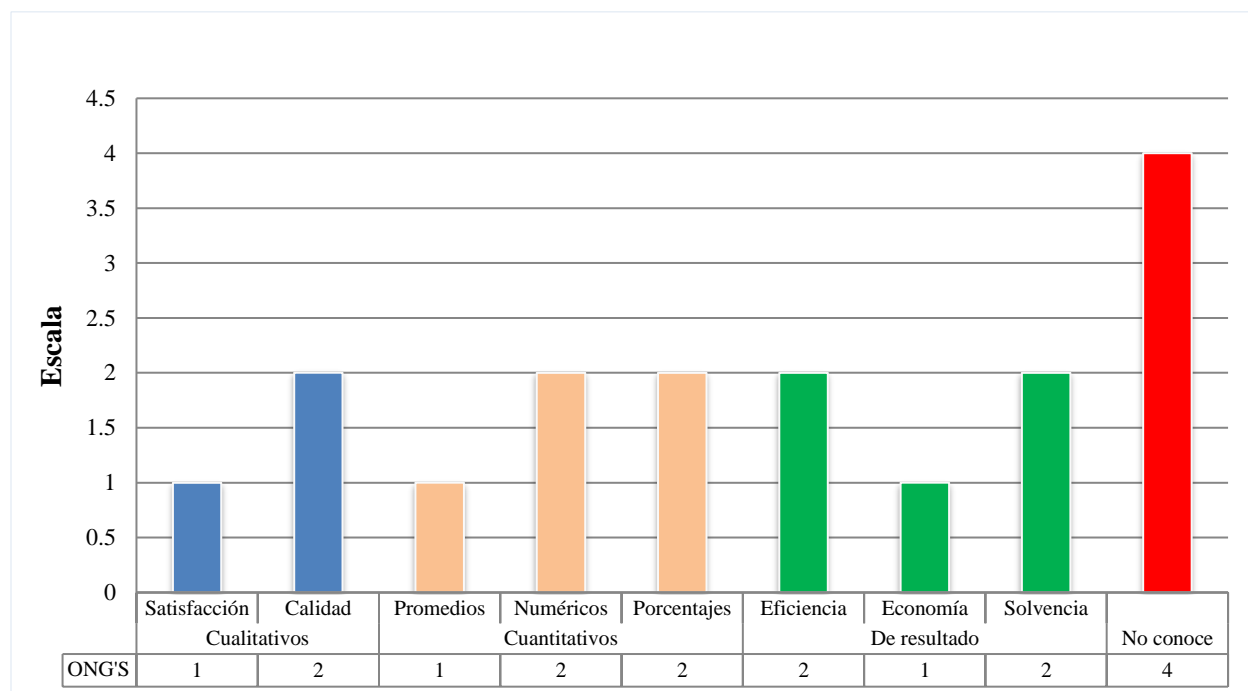
Clasificación de Indicadores

Indicadores	Clasificación	Respuestas N
Cualitativos	Satisfacción	1
	Calidad	2
Cuantitativos	Promedios	1
	Numéricos	2
	Porcentajes	2
De resultado	Eficiencia	2
	Economía	1
	Solvencia	2
No conoce		4
Total		17

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1

Clasificación de Indicadores



Fuente: Elaboración propia.

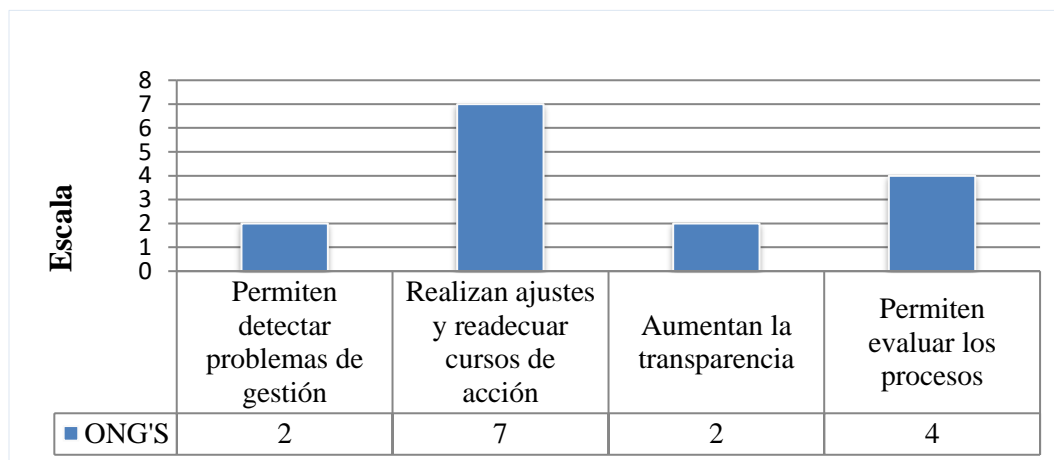
13 de las 17 respuestas obtenidas afirman que conocen sobre las clasificaciones de los indicadores de gestión, sin embargo, estos indicadores nunca han sido aplicados en sus organizaciones. De acuerdo con los datos obtenidos en la entrevista (ver anexo B, pregunta 2), los entrevistados sostienen que en las ONG'S donde laboran no cuentan con políticas y procedimientos para definir indicadores de gestión, debido a que su administración está orientada únicamente a definir planes operativos, lo cual muchas veces no les permite alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Pregunta 5. De las siguientes alternativas ¿Cuáles considera usted que son beneficios de los indicadores de gestión financiera?

Tabla 9*Beneficios de los indicadores de gestión financiera*

Tipos de Beneficios	Respuestas N
Permiten detectar problemas de gestión	2
Realizan ajustes y readecuar cursos de acción	7
Aumentan la transparencia	2
Permiten evaluar los procesos	4
Total	15

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2*Beneficios de los indicadores de gestión financiera*

Fuente: Elaboración propia.

7 de las 15 respuestas obtenidas consideran que el beneficio principal de los indicadores financieros es la realización de ajustes y readecuación de cursos de acción. Además, afirman que la adopción de estos indicadores permitiría el fortalecimiento de los servicios, las donaciones y la administración de las ONG'S, argumentan que es factible

evaluar los objetivos estratégicos que se diseñan para llevar a cabo la gestión de donaciones y los servicios que proporcionan a la población salvadoreña.

Pregunta 6. ¿Cuáles considera usted que son consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros en la gestión administrativa de la organización?

Tabla 10

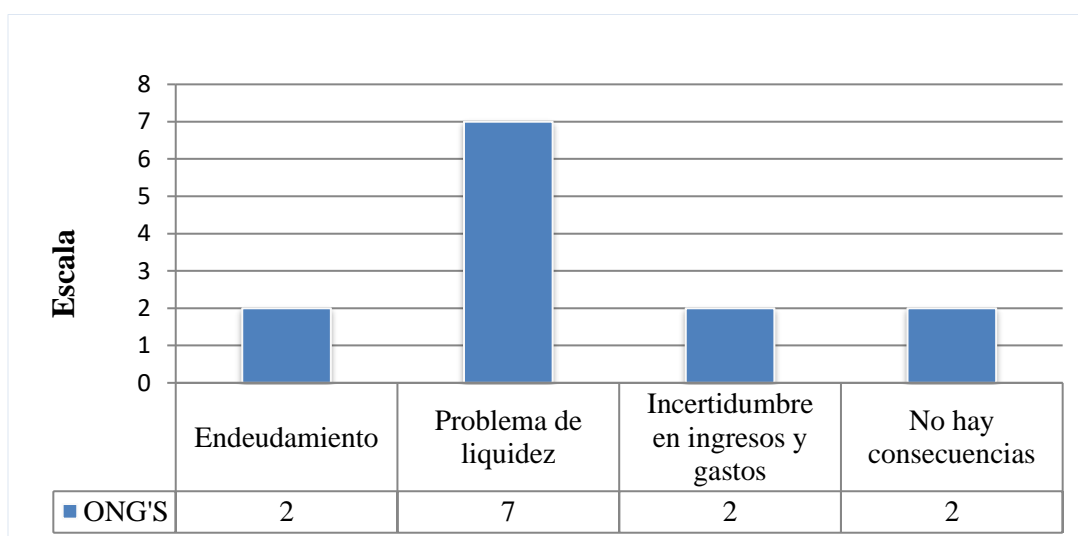
Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros

Consecuencias	Respuestas N
Endeudamiento	2
Problema de liquidez	7
Incertidumbre en ingresos y gastos	2
No hay consecuencias	2
Total	13

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

Consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros



Fuente: Elaboración propia.

De las 13 respuestas obtenidas, 7 coinciden que el problema de liquidez es la principal consecuencia de la mala aplicación de indicadores de gestión. Debido a estos problemas las fundaciones son incapaces de cumplir con sus obligaciones y compromisos financieros, lo que a su vez evita el pleno desarrollo de cada uno de los proyectos que ejecutan. La falta de aplicación de indicadores financieros no permite la eficiencia en la administración de sus recursos, además, afecta el desempeño y el apoyo económico que brindan las ONG'S en los diferentes sectores de la sociedad salvadoreña.

Pregunta 7. ¿En los años de existencia de la ONG, han planteado la implementación de indicadores de gestión financiera?

Tabla 11

Implementación de los indicadores financieros

Implementación	Respuestas N
Nunca se ha planteado	9
Total	9

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los encuestados (9 de 9 ONG'S) afirman que nunca se ha planteado la implementación de indicadores de gestión en sus organizaciones, debido a que consideran que la razón de ser de las ONG'S no es lucrativa y su finalidad únicamente está basada en ayudar a las personas de escasos recursos. La toma de decisiones dentro de las ONG'S, están a cargo del área administrativa junto con el director de la fundación, los cuales llevan a cabo una limitada aplicación de los principios de gestión financiera, dado que solamente buscan obtener los

recursos necesarios que les permitan cumplir con los objetivos establecidos en cada uno de los proyectos que desarrollan.

Pregunta 8. Considera que sería de utilidad en las ONG'S la creación de indicadores que les permita conocer cómo obtener el número máximo de las donaciones que solicitan.

Tabla 12

Conocer el número máximo de donaciones

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	8/9
No	1	1/9
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

Existen una serie de problemas con los cuales se enfrentan las ONG'S en la recepción de las donaciones que solicitan, ocasionados principalmente por la falta de aplicación de herramientas financieras que les permitan ser más eficientes en su gestión administrativa. Debido a esta serie de problemas, el 88.90% de los participantes (8 de 9 ONG'S) consideran que sería de utilidad en las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita conocer cómo obtener el número máximo de las donaciones que solicitan, ya que esto permitiría impulsar más proyectos de transformación social para lograr el desarrollo de las familias salvadoreñas.

Pregunta 9. ¿Considera que es necesaria la implementación de indicadores de gestión que permitan minimizar los gastos de las ONG'S?

Tabla 13*Es necesario minimizar los gastos de las ONG'S*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	9/9
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los participantes considera que es necesaria la implementación de indicadores de gestión que permitan minimizar los gastos de las ONG'S, porque se tendrían más recursos para invertir en nuevos proyectos y a su vez continuarían con el pleno desarrollo de los programas que actualmente están ejecutando. Seis de seis entrevistados (ver anexo B, pregunta 6) afirman que uno de los principales problemas en la gestión de sus proyectos son los costos y gastos que no son contemplados en la planeación, lo que conlleva a necesitar más recursos de los que se habían establecido.

Pregunta 10. ¿Beneficiaría a las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita conocer cómo diversificar sus fuentes financieras?

Tabla 14*Conocer como diversificar las fuentes de financiamiento*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	8	8/9
No	1	1/9
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

El 88.90% de los encuestados (8 de 9 ONG'S) afirman que las ONG'S se beneficiarían con la creación de indicadores de gestión que les permitan conocer como diversificar sus fuentes financieras porque esto les ayudaría a no detener ninguno de los proyectos que ejecutan.

El total de los entrevistados afirman que las fuentes de financiación cada vez son más limitadas y coinciden en que actualmente las fundaciones no poseen fuentes de financiamiento de iniciativa pública.

Pregunta 11. ¿Favorecería a las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita maximizar el número de servicios que ofrecen?

Tabla 15

Maximizar el número de servicios que se ofrecen

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	9	9/9
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los objetivos principales de las ONG'S es incrementar los servicios que brindan, esto se ve reflejado en las respuestas obtenidas de los participantes donde el 100% de estos afirman que, si favorecería a las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita maximizar el número de servicios que ofrecen, ya que de esta forma podrían impulsar proyectos de transformación social permitiéndoles ayudar al desarrollo de las personas de escasos recursos.

Pregunta 12. ¿Qué opinión tiene sobre la gestión financiera en su organización?

Tabla 16*Importancia de la gestión financiera en la organización*

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Es muy importante	8	8/9
Es importante	1	1/9
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia.

La gestión financiera juega un papel esencial en toda institución y en las ONG'S no es la excepción, los resultados obtenidos demuestra lo antes expuesto ya que el 100% de los participantes afirman que la gestión financiera tiene un cierto nivel de importancia en su organización, consideran que es importante mejorar su sistema de administración, no solo para informar a los aportantes de recursos sino también para tomar decisiones acertadas.

Pregunta 13. De las siguientes herramientas de análisis económico-financiero ¿Cuáles utiliza?

Tabla 17*Herramientas de análisis económico-financiero*

Herramientas	Respuestas N
Presupuestos	9
Total	9

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de ONG'S en El Salvador no implementa modelos de gestión financiera, solamente se enfocan en llevar registros contables organizados y suelen utilizar la misma

herramienta de análisis económico-financiero que es el presupuesto. Las exigencias de los donantes no se basan específicamente en la revisión de la información que contienen los presupuestos, sino que únicamente están en función de haber cumplido con la presentación de estos documentos en las instituciones donde corresponden.

Pregunta 14. ¿Cuáles considera usted que son factores claves de éxito para una ONG?

Tabla 18

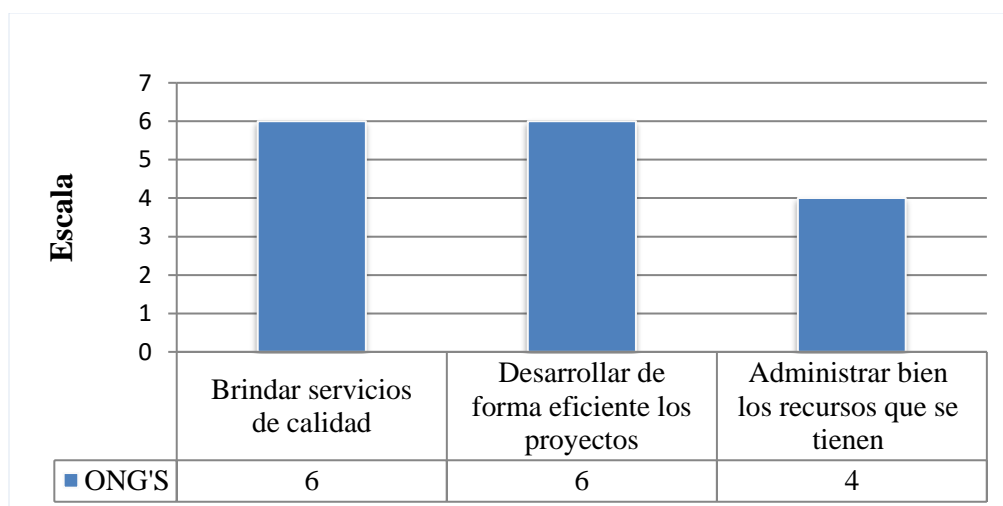
Factores claves de éxito para una ONG

Factores claves de éxito	Respuestas N
Brindar servicios de calidad	6
Desarrollar de forma eficiente los proyectos	6
Administrar bien los recursos que se tienen	4
Total	16

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4

Factores claves de éxito para una ONG



Fuente: Elaboración propia

Independientemente de su ámbito de actuación las organizaciones sin fines de lucro enfocan su actividad para lograr cambios positivos en la sociedad y tienen diferentes criterios a la hora de considerar factores claves para tener éxito; 12 de las 16 respuestas obtenidas indican que brindar servicios de calidad y desarrollar de forma eficiente cada uno de los proyectos con los que se cuentan son considerados los factores claves para lograr el éxito a nivel no gubernamental. Sin embargo, es necesario que, para esto, las ONG'S incorporen información social a los estados contables a través de un conjunto de indicadores que permitan conocer anualmente si se han cumplido los objetivos marcados por la organización, si la gestión se ha llevado de forma eficiente de modo que se tenga certeza de la correcta utilización de los fondos recibidos para la consecución de su fin social.

4.2. Caso práctico de creación y aplicación de indicadores de gestión financiera

4.2.1. Creación de indicadores

Con base en las fases de la metodología para la fijación de un sistema de gestión basado en indicadores desarrollada en el capítulo II de esta investigación, se lleva a cabo la creación de indicadores de gestión financiera para las instituciones sin fines de lucro del municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

Primer indicador: Eficacia en el Tiempo de Ejecución de los Proyectos (ETEP)

- 1. *Formulación:*** De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta número seis de la entrevista realizada, uno de los problemas que se identifican en la gestión de los proyectos

que implementan las fundaciones es el incumplimiento de plazos para desarrollar los proyectos, por lo tanto, es importante medir la eficacia que tienen en estos plazos.

2. *Propósito:* Conocer el nivel de eficacia que tienen las ONG'S en el tiempo en que desarrollan sus proyectos.
3. *Nombre del Indicador:* Eficacia en el Tiempo de Ejecución de los Proyectos (ETEP).
4. *Variables:* 1. Tiempo utilizado.
2. Tiempo previsto.

5. *Fórmula:*

$$ETEP = \frac{\text{Nº días utilizados en desarrollo del proyecto "n"}}{\text{Nº de días previstos para el desarrollo del proyecto "n"}}$$

De forma que:

- ⇒ Si ETEP = 1, la fundación habrá sido eficaz en el cumplimiento de los días proyectados para el desarrollo del proyecto.
- ⇒ Si ETEP > 1, se habrán utilizado más días de los proyectados para el desarrollo del proyecto, por lo cual habrá incurrido en más recursos.
- ⇒ Si ETER < 1, la entidad habrá sido eficiente en el cumplimiento de los días proyectados para el desarrollo del proyecto, puesto que habrán utilizado menos días de los establecidos en la planeación del proyecto.

Segundo indicador: Porcentaje de Ejecución del Presupuesto (PEP)

1. *Formulación:* De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta número cinco de la entrevista, una de las exigencias que poseen los donantes al momento que la organización solicita donaciones son los presupuestos, así mismo es una de las herramientas de análisis

económico-financiero que se utilizan las ONG'S según la pregunta trece del cuestionario, por lo tanto, es importante conocer el porcentaje de ejecución del presupuesto en estas instituciones.

2. *Propósito:* Conocer el porcentaje de ejecución del presupuesto de las ONG'S.
3. *Nombre del Indicador:* Porcentaje de Ejecución del Presupuesto (PEP).
4. *Variables:* 1. Presupuesto ejecutado.
2. Presupuesto programado.

5. *Fórmula:*

$$PEP = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$$

El porcentaje de ejecución del presupuesto se debe analizar con parámetros establecidos por la ONG, que le permitan verificar el estado de cumplimiento del presupuesto como, por ejemplo: Excelente si $PEP \geq 90\%$, Aceptable si $60\% \leq PEP \leq 89\%$ e Inaceptable si $PEP \leq 59\%$.

Tercer indicador: Eficiencia en la Proyección de Gastos (EPG)

1. *Formulación:* De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta número seis de la entrevista realizada, otro de los problemas que se identifican en la gestión de los proyectos que implementan las fundaciones es la mala proyección de los gastos en la planeación de los proyectos, por lo tanto, es importante medir la eficiencia de la proyección de gastos.
2. *Propósito:* Conocer el nivel de eficiencia que tienen las ONG'S con respecto a la proyección de gastos en los proyectos.
3. *Nombre del Indicador:* Eficiencia en la Proyección de Gastos (EPG).
4. *Variables:* 1. Gastos incurridos.

2. Gastos proyectados.

5. *Fórmula:*

$$EPG = \frac{\text{Importe de los gastos incurridos en el proyecto "n"}}{\text{Importe de los gastos proyectados en el proyecto "n"}}$$

De forma que:

- ⇒ Si $EPG = 1$, se habrá cumplido con el gasto previsto del proyecto.
- ⇒ Si $EPG > 1$, se habrán utilizado más recursos económicos de lo proyectado.
- ⇒ Si $EPG < 1$, se habrán sido eficiente en la administración de gastos del proyecto.

Cuarto indicador: Crecimiento de las Donaciones en los Programas (CDP)

1. *Formulación:* De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta número cuatro y ocho de la entrevista realizada, las fuentes de financiación que poseen las fundaciones son limitadas y uno de los problemas que existen en la recepción de las donaciones es la falta de donantes, por lo tanto, es importante conocer el crecimiento de donaciones que tienen las ONG'S en los proyectos que ejecutan.

2. *Propósito:* Conocer el crecimiento de las donaciones en un proyecto determinado.

3. *Nombre del Indicador:* Crecimiento de las Donaciones en los Programas (CDP).

4. *Variables:* 1. Donaciones del periodo.

2. Donaciones anteriores.

5. *Fórmula:*

$$CDP = \frac{\text{Importe de las donaciones del periodo en el programa "n"} - \text{Importe de las donaciones del periodo anterior en el programa "n"}}{\text{Importe de las donaciones del periodo anterior en el programa "n"}} \times 100$$

De forma que:

- ⇒ Si CDP = 0, se mantienen las donaciones del programa.
- ⇒ Si ETEP > 1, habrá un crecimiento en las donaciones del programa.
- ⇒ Si ETER < 1, habrá una disminución en las donaciones del programa.

4.2.2. Aplicación de indicadores

A continuación, se realiza la aplicación de los indicadores de gestión financiera con datos anualizados de las ONG'S en estudio, con el objetivo de implementar herramientas financieras en la gestión administrativa de las ONG'S del Municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

1) Indicador de Eficacia en el Tiempo de Ejecución de los Proyectos (ETEP):

$$ETEP = \frac{N^{\circ} \text{ días utilizados en desarrollo del proyecto "n"}}{N^{\circ} \text{ de días previstos para el desarrollo del proyecto "n"}}$$

$$ETEP = \frac{420 \text{ días en el proyecto granjas familiares de tilapias}}{360 \text{ días en el proyecto granjas familiares de tilapias}} = 1.17 \text{ días}$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de eficacia en el tiempo de ejecución de los proyectos la fundación no cumplió con los días proyectados en la planeación de las granjas familiares de tilapias, lo que indica que incurrió en más recursos de los previstos.

2) Indicador de Porcentaje de Ejecución del Presupuesto (PEP):

$$PEP = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \times 100$$

$$PEP = \frac{\$10,500.00}{\$10,500.00} \times 100 = 100\%$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de porcentaje de ejecución del presupuesto la fundación cumplió al 100% la ejecución del proyecto granjas familiares de tilapias. Logrando su objetivo de contribuir a la seguridad alimentaria de las familias de escasos recursos económicos de forma auto gestionada, para alcanzar su sostenibilidad.

3) Indicador de Eficiencia en la Proyección de Gastos (EPG):

$$EPG = \frac{\text{Importe de los gastos incurridos en el proyecto "n"}}{\text{Importe de los gastos proyectados en el proyecto "n"}}$$

$$EPG = \frac{\$3,310.00}{\$2,625.00} = \$1.26$$

Con base en el resultado obtenido de este indicador la fundación incurrió en \$0.26 más por cada dólar que proyectó utilizar en las granjas familiares de tilapias. Lo cual se debió a las obras de construcción y reparación necesarias de los tanques donde se crían las tilapias.

4) Indicador de Crecimiento de las Donaciones en los Programas (CDP):

$$CDP = \frac{\text{Importe de las donaciones del periodo en el programa "n"} - \text{Importe de las donaciones del periodo anterior en el programa "n"}}{\text{Importe de las donaciones del periodo anterior en el programa "n"}} \times 100$$

$$CDP = \frac{\$17,720.00 - \$13,290.00}{\$13,290.00} \times 100 = 33.33\%$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de crecimiento de las donaciones en los programas, la fundación logró un crecimiento del 33.33% en las donaciones del programa Ángeles de Esperanza que busca ayudar a niños y niñas en temas como alimentación, vivienda,

ropa, calzado, recreación u otras necesidades que presente directamente el hogar para que el niño o niña pueda crecer y desarrollarse mental, física y espiritualmente en un ambiente sano y amoroso.

5) Indicador de Eficacia en la Obtención de Recursos (EOR):

$$EOR = \frac{\text{Recursos Obtenidos}}{\text{Recursos Previstos}}$$

$$EOR = \frac{\$127,240}{\$150,000} = \$0.85$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de Eficacia en la Obtención de Recursos la entidad no cubrió las previsiones de recursos en el año 2021, lo cual es posible que haya sido producto del retraso en la recepción de donativos.

6) Indicador de Aplicación de los Recursos Obtenidos (ARO):

$$ARO = \frac{\text{Recursos aplicados}}{\text{Recursos obtenidos}}$$

$$ARO = \frac{\$99,980}{\$127,240} = \$0.79$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de aplicación de los recursos obtenidos la fundación tiene recursos pendientes de aplicar, esto se debe a que algunos programas y proyectos aún se encuentran en desarrollo.

7) Indicador de Actividad Realizada (AR):

$$AR = \frac{\text{Nº de servicios prestados durante el ejercicio en la actividad "n"}}{\text{Nº de servicios previstos en el ejercicio en la actividad "n"}} \times 100$$

$$AR = \frac{38 \text{ granjas de tilapias}}{50 \text{ granjas de tilapias}} \times 100 = 76\%$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de Actividad Realizada la entidad logró cumplir con el 76% de los objetivos fijados con respecto a la actividad de granjas de tilapias, la cual estaba dirigida a familias salvadoreñas del área rural. En promedio se realizó la entrega entre 200 a 450 alevines por familia, esto dependió del tamaño del estanque, ya que tienen diferentes dimensiones.

8) Indicador de Grado de Consecución de Objetivos con los Usuarios o Beneficiarios (GCO):

$$GCO = \frac{\text{Nº de usuarios con los que se ha cumplido el objetivo}}{\text{Número total de usuarios}} \times 100$$

$$GCO = \frac{396 \text{ beneficiarios}}{450 \text{ beneficiarios}} \times 100 = 88.00\%$$

Con base en el resultado obtenido del indicador de grado de consecución de los objetivos con los usuarios la entidad logró beneficiar al 88.00% de los usuarios previstos con respecto a la actividad de granjas de tilapias, la cual estaba dirigida a familias salvadoreñas del área rural.

4.2.3. Implementación de indicadores en diferentes ONG'S

Las ONG'S enfocan sus actividades para lograr cambios positivos en la sociedad, por lo que intervienen en situaciones de emergencia humanitaria con el fin de satisfacer las necesidades básicas inmediatas de la población afectada. De acuerdo con los datos obtenidos de la Fundación La Esperanza de Una Mirada de Amor, con el apoyo del Laboratorio Suizos y La Fundación San Nicolás, en el Programa "JUNTOS SI PODEMOS SEGUIR AYUDANDO" se recibieron

\$2,843.00 en donativos de medicamentos, es decir, que se obtuvieron aproximadamente \$843.00 más en donaciones de medicamentos en comparación del año anterior. En la crisis de la COVID-19 el Gobierno y otras instituciones tanto lucrativas como no lucrativas otorgaron canastas básicas a las familias salvadoreñas; la Fundación Ayuda en Acción indicó que logro beneficiar a 2,000 de las 2,250 familias de escasos recursos que se tenían proyectas beneficiar con la canasta básica. Además, para el año 2021, lograron ofrecer 397 servicios de lectura y matemáticas a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad económica, habiendo proyectado la menta de 500 servicios de lectura y matemáticas en el periodo escolar. Al realiza la aplicación de los indicadores de gestión financiera con la información antes descrita se obtienen los siguientes resultados:

1) Indicador de Crecimiento de las Donaciones en los Programas (CDP):

$$CDP = \frac{\text{Importe de las donaciones del periodo en el programa "n"} - \text{Importe de las donaciones del periodo anterior en el programa "n"}}{\text{Importe de las donaciones del periodo anterior en el programa "n"}} \times 100$$

$$CDP = \frac{\$2,843 - \$2,000}{\$2,000} \times 100 = 42.15\%$$

La fundación logró un crecimiento del 42.15% en donativos de medicamentos del programa "JUNTOS SI PODEMOS SEGUIR AYUDANDO" que tiene como objetivo contribuir a la salud y bienestar de las familias más vulnerables de la sociedad salvadoreña.

2) Indicador de Grado de Consecución de Objetivos con los Usuarios o Beneficiarios (GCO):

$$GCO = \frac{\text{Nº de usuarios con los que se ha cumplido el objetivo}}{\text{Número total de usuarios}} \times 100$$

$$GCO = \frac{2,000 \text{ beneficiarios}}{2,250 \text{ beneficiarios}} \times 100 = 88.89\%$$

La Fundación Ayuda en Acción logró beneficiar al 88.89% de los usuarios previstos (familias salvadoreñas de escasos recursos) con respecto a la entrega de la canasta básica en la crisis de la COVID-19, contribuyendo a la sostenibilidad alimenticia de la población salvadoreña.

3) Indicador de Actividad Realizada (AR):

$$AR = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de servicios prestados durante el ejercicio en la actividad "n"}}{\text{N}^{\circ} \text{ de servicios previstos en el ejercicio en la actividad "n"}} \times 100$$

$$AR = \frac{397 \text{ servicio de lectura y matemáticas}}{450 \text{ servicio de lectura y matemáticas}} \times 100 = 88.22\%$$

La Fundación logró cumplir con el 88.22% de los objetivos fijados con respecto al servicio de lectura y matemáticas que brinda a estudiantes en situaciones de vulnerabilidad económica en el periodo escolar, fortaleciendo de esta manera las capacidades de la comunidad educativa y a su vez garantizando el derecho humano a la educación.

4.3. Comprobación de hipótesis

En las hipótesis de investigación se estableció que la creación y aplicación de indicadores financieros permitirán una gestión administrativa eficiente y contribuirán al logro de los objetivos sociales de las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado. Después de realizar los análisis pertinentes tanto a la administración del recurso como a la planificación de proyectos que llevan a cabo, se pudo determinar que existen acciones que permiten conocer el cumplimiento de los objetivos fijados con los beneficiarios y los servicios prestados, así como la

obtención del máximo número de donaciones solicitadas. Con la ayuda de la entrevista y el cuestionario realizado se determinó que la creación y aplicación de indicadores financieros permiten una mejora en la administración financiera de las ONG'S contribuyendo a la eficiencia y al cumplimiento de los objetivos sociales que estas instituciones implementan tal como se expone en las hipótesis de investigación, por lo que se aceptan las hipótesis planteadas.

4.4. Cumplimiento de objetivos

El cumplimiento del objetivo general de la investigación que consistió en la creación de indicadores de gestión financiera que permitieran la eficiencia en la administración de los recursos de las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado, año 2021-2022 que brindan apoyo económico en los diferentes sectores de la sociedad, se cumplió con el desarrollo del caso práctico de la creación y aplicación de indicadores de gestión financiera para las ONG'S en estudio. También, se puede apreciar en el cumplimiento de los objetivos específicos, planteados de la siguiente manera:

Cumpliendo el objetivo específico número 1, se conoció cómo las ONG'S del municipio de Ciudad Delgado implementan indicadores de gestión financiera en su desempeño, esto a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos; los resultados obtenidos de dichas técnicas e instrumentos presentan una tendencia uniforme a nivel general del sector; ya que se obtuvieron resultados parecidos de respuestas, indicando con mayor frecuencia que las ONG'S carecen de herramientas financieras en su administración, ya que no implementa modelos de gestión financiera sino que solamente se enfocan en llevar registros contables organizados y en su mayoría se limitan a cumplir con las Normas de Contabilidad Financieras de El Salvador, lo

que les propicia a encontrarse inmersas en una serie de problemas que no les permiten desarrollar de forma eficiente los proyectos que ejecutan o quieren implementar.

Con respecto al objetivo específico número 2, la investigación demuestra que la aplicación de los indicadores de gestión presenta ventajas internas como externas para las ONG'S, al permitirles cumplir con los objetivos fijados, maximizar el número de servicios que brindan, maximizar los ingresos y a su vez minimizar los gastos. En este estudio, se proponen indicadores de gestión que se centran en los elementos técnicos del rendimiento de la organización y son aplicables en su administración ayudándoles a evaluar los procesos y resultados de los proyectos que ejecutan, así como también, evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos planteados.

El objetivo específico número 3, se cumplió con el análisis de la investigación y los resultados obtenidos en las técnicas e instrumentos de recolección de datos, ya que permitieron conocer los beneficios que ofrecen la implementación de indicadores de gestión y las estrategias financieras que permiten a las ONG'S realizar una eficiente administración de las donaciones que reciben, estas son: no asumir gastos que se pueden evitar, crear políticas y procedimientos para la definición de indicadores financieros, diversificar las fuentes de financiamiento, establecer claramente los objetivos estratégicos sean estos a corto o largo plazo, identificar los riesgos que se tendrían en el desarrollo los proyectos, calcular la relación entre los recursos obtenidos y los recursos aplicados en un periodo determinado antes de ejecutar nuevos proyectos y medir el nivel de eficacia que tiene la organización en la obtención de sus recursos.

4.5. Oportunidad de investigaciones futuras

Como futuras investigaciones están resumidos aquellos aspectos que resultaron ser potencialmente interesantes para realizar investigaciones complementarias y que deban ser analizados posteriormente, ya que su alcance escapa a los inicialmente planificados, por lo tanto, se propone como futuras líneas de investigación profundizar en aspectos relacionados con:

- a) Implementación de escenarios de modelación financiera aplicados a la planeación estratégica de las ONG'S.
- b) Propuestas para la gestión integral de riesgos en proyectos sociales.
- c) Diversificación de fuentes financieras en las organizaciones sin fines de lucro.
- d) Proyectos de desarrollo municipal que beneficien a las ONG'S.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de realizada la investigación y del análisis de la información obtenida, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La gestión financiera es considerada de mucha importancia para los dirigentes de las ONG'S, esta tiene una limitada aplicación dentro de estas instituciones, porque en su mayoría las organizaciones sin fines de lucro solamente se enfocan en llevar registros contables organizados y no aplican modelos de gestión financiera, sin embargo, este estudio se demuestra que la gestión financiera es fundamental en las ONG'S para lograr el impacto social que persiguen.
2. La creación y aplicación de indicadores de gestión financiera les permitirán a las ONG'S ser eficientes en la administración de sus recursos. Estos indicadores tienen que ser parte complementaria de los Estados Financieros ya que de esta manera contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos implementados por las ONG'S.
3. Las ONG'S enfocan su actividad para lograr cambios positivos en la sociedad, pero en la mayoría de estas organizaciones existe una serie de deficiencias, lo cual no les permite tener un adecuado rendimiento financiero. Estas deficiencias están relacionadas con la insuficiencia de recursos económicos y por la escasez de recurso humano especializado en las áreas gerenciales de finanzas.
4. El éxito de la gestión de las ONG'S debe medirse por la eficacia y eficiencia de su gestión en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y no por los resultados financieros

obtenidos en sus registros contables. Por ello, se ha planteado en esta investigación la forma de medir la gestión realizada por estas organizaciones no lucrativas, lo cual es mediante la utilización de indicadores de gestión.

5. Actualmente las ONG'S no cuentan con políticas y procedimientos para la definición de indicadores de gestión financiera debido a que estas organizaciones únicamente orientan sus recursos a la definición de planes operativos que les permita llevar ayuda a las familias salvadoreñas, sin embargo, esto evita la administración eficiente de los recursos y el pleno desarrollo de los proyectos que llevan a cabo.

5.2 Recomendaciones

1. Las ONG'S deben ser eficientes en su gestión financiera, porque les permitirá llevar a cabo una excelente administración de cada uno de los proyectos que realizan y de las donaciones que recibe, además, podrán llevar a cabo una buena toma de decisiones en la gestión de sus recursos.
2. Deben de aplicar indicadores financieros en su gestión administrativa, esto les permitirá obtener beneficios como: facilitar el proceso de planificación y de formulación de políticas de mediano y largo plazo, detectar sectores de la organización con problemas de gestión, realizar ajustes y readecuar cursos de acción, asignar eficazmente los recursos obtenidos, aumentar la transparencia y realizar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
3. Requieren cada vez más la recepción de donaciones que les permitan tener los recursos económicos suficientes, para lograr eficientemente el desarrollo de los proyectos que llevan a cabo, a su vez deben de proporcionar capacitaciones en materia financiera para evitar la escasez de recurso humano especializado en las áreas de gestión financiera.
4. Tienen que conocer cómo medir el éxito de su gestión porque esto les permitirá conocer aspectos como: cumplimiento de los objetivos fijados con los beneficiarios y los servicios prestados, maximizar el número de servicios ofrecidos, maximizar el número de usuarios con los que se cumplen los objetivos, maximizar los ingresos obtenidos y obtener el máximo número de donaciones solicitadas, así como no sobre pasar los gastos que se proyectan en el desarrollo de los proyectos y conocer el porcentaje de ejecución de estos.

5. Los recursos no deben de basarse únicamente al cumplimiento de planes operativos para lograr el desarrollo de sus proyectos, deben de establecer políticas y procedimientos para la definición de indicadores de gestión financiera, porque estos tienen la capacidad de desarrollar y detectar oportunamente riesgos, problemas o cualquier situación de índole financiera que pudiera afectar el ritmo de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arriaga, Beraud, Cobos y Chávez. (2013). Latin American NGO'S and their influence in international arena, (pág. 77 -85).
- Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales. (2014). El rol de las ONG'S en América Latina, Capítulo 2.
- Bascones Raquel. (2007). Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión.
- Bermúdez y Rafael. (2010) “Los indicadores de Gestión Organizacional”. Artículo, Una Guía para su definición.
- Cáceres Eduardo. (2014). El rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante.
- Comité de Ayuda al Desarrollo CAD de la OCDE. (2010). Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo. Madrid: Edition OCDE.
- Confederación Colombiana de ONG'S. (2021). El rol de las ONG'S en américa latina: los desafíos de un presente cambiante.
- Fortunato Contreras. (2017). Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información.
- Grupo Banco Mundial. (2020). La pobreza y prosperidad compartida.
- Hernández y Francisca. (2014). “Tratamiento Contable de las Subvenciones, Donaciones de Organismos Internacionales y Gastos de Contrapartida, Según la NCF 21 y la NIC 20, Por Parte de las ONG'S de la Zona Metropolitana de San Salvador”.

Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial: Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro. (1996). Decreto N° 894.

Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial. (2019). Portal de transparencia: Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

Ministerio de Hacienda: Ley del Impuesto Sobre la Renta. (1991). Decreto N° 134.

Norma UNE 66175. (2003). Guía para la implantación de sistemas indicadores.

Herranz Bascones. (2007). Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión.

Rodríguez Novo. (2013). Los indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la fundación gas natural FENOSA.

Romero, Orellana y otros. (2002). Planeación Estratégica como Herramienta Administrativa para la Toma de Decisiones para la Fundación Seraphim Inc.

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

Serrano Anguita. (2017, 20 de diciembre). Qué es una ONG y cómo funciona.

<https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/que-es-una-ong/#:~:text=Su%20significado%20literal%20es%20Organizaci%C3%B3n,que%20no%20tienen%20af%C3%A1n%20lucrativo.>

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

ANEXOS

Anexo A

MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL
REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

No.	FUNDACIÓN	REPRESENTANTE	DIRECCIÓN	FECHA APROBACIÓN
1	FUNDACION SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MINIMA	RENE ALBERTO ZELAYA	REPARTO SANTA ALEGRIA CALLE L-B # 7, CIUDAD DELGADO.S.S.	1/16/1998
2	FUNDACION "NUEVOS HORIZONTES PARA LOS POBRES"	ILDIKO MARIA JUAHAS DE TESAK	21 AVENIDA NORTE, CONDOMINIO TEQUENDAMA, EDIFICIO # 1, APARTAMENTO # 3, CIUDAD DELGADO, S.S.	6/3/2003
3	FUNDACION NUEVA VIDA PRO-NIÑO DE LA CALLE; AHORA ASOCIACION NUEVA VIDA PRO-NIÑEZ Y JUVENTUD	CESAR NEFTALI ARTIGA CARTAGENA	CALLE LAS ANIMAS, #9, BARRIO PALECA, DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO, DEPTO. DE SAN SALVADOR	11/4/2009
4	FUNDACION RED CULTURAL	OSCAR MAURICIO ULLOA GONZALEZ	RESIDENCIAL SANTA ALEGRIA I, CALLE L-D, BLOCK C-2, CASA #1 B, CIUDAD DELGADO, SAN SALVADOR.	5/25/2011

5	FUNDACION EL PROYECTO DE DIOS	ASTRID ELENA ORTEGA VILLALTA	BARRIO SAN SEBASTIAN, FINAL PJEBRASILIA, # 7, CIUDAD DELGADO, DEPTO DE SAN SALVADOR	8/30/2013
6	FUNDACION JUDITH GUEVARA DE FLORES	ELDER FLORES GUEVARA	COLONIA LA COLMENERA, CALLE ANTIGUA A SAN SEBASTIAN, CASA #1, CIUDAD DELGADO, SAN SALVADOR.	12/20/2013
7	FUNDACION LA ESPERANZA DE UNA MIRADA DE AMOR.	ANA ESMERALDA MEDRANO VIUDA DE PALACIOS	COLONIA BUENA FE, CASA NUMERO TRES CIUDAD DELGADO	2/6/2019
8	FUNDACION PARA LA EDUCACION EXPERIENCIAL PABLO TESAK	ILDIKO MARIA JUHASZ VIUDA DE TESAK	CANTON CABAÑAS, CIUDAD DELGADO, SAN SALVADOR	9/19/2016
9	FUNDACION ADOPTEMOS UNA GENERACION	DAVID ALFONSO PINO RIVAS	COLONIA ACOLHUATAN, FINAL PASAJE PREFE, # 20, CIUDAD DELGADO, SAN SALVADOR	9/9/2016

Anexo B



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

GUÍA DE ENTREVISTA

DIRIGIDO A: personal del área administrativa, de dirección y coordinación financiera de dos Fundaciones, ubicadas en el Municipio de Ciudad Delgado, departamento de San Salvador.

OBJETIVO: Conocer la situación actual y la percepción del personal del área administrativa, de dirección y coordinación financiera, con respecto a la creación de indicadores de gestión financiera en las ONG'S.

Pregunta 1. ¿Qué área es la encargada de la administración financiera en la fundación?

Categoría	Fuente	Respuestas
Responsable de las finanzas.	E1	El área administrativa y la dirección.
	E2	El director con el área administrativa y donaciones
	E3	La administrativa junto con el director.
	E4	El departamento financiero con la dirección ejecutiva
	E5	El departamento financiero con la dirección.
	E6	La administrativa, la financiera y la dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2. ¿La fundación cuenta con políticas y procedimientos para la definición de indicadores de gestión financiera?

Categoría	Fuente	Respuestas
Políticas y	E1	No se cuentan con políticas y procedimientos

procedimientos		para ese fin.
	E2	En la fundación no se cuentan con esas políticas y esos procedimientos.
	E3	Hasta el momento no se cuentan con esas políticas y procedimientos.
	E4	No se cuentan con políticas ni procedimientos.
	E5	No se cuentan, no se tienen indicadores de gestión.
	E6	Nunca se han definido indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3. ¿Considera que la adopción de indicadores de gestión financiera permitiría el fortalecimiento de los servicios, las donaciones y la administración de la fundación?

Categoría	Fuente	Respuestas
Adopción de indicadores	E1	Sí, Porque ayudaría a ser más eficiente la fundación.
	E2	Sí, Porque se tendría mejor control de las actividades que se realizan en la administración de la mayoría de las actividades.
	E3	Sí, Porque se verificaría el desempeño de la administración en los servicios que se ofrecen y en las donaciones que se reciben.
	E4	Sí, Porque es posible que ellos (los indicadores) ayudarían a la toma de decisiones y a la gestión de los proyectos.
	E5	Sí, Porque con los indicadores se tendría más organizado los procesos que se llevan a cabo.
	E6	Sí, Porque con los indicadores financieros se tendría información financiera que no se conoce actualmente.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las fuentes de financiación que posee la fundación?

Categoría	Fuente	Respuestas
Fuentes de financiamiento	E1	Empresas locales, patrocinadores y del extranjero.
	E2	Empresas locales, actividades de venta, patrocinadores y del extranjero.
	E3	Empresas locales, actividades de venta, patrocinadores y del extranjero.
	E4	Empresas locales, actividades de venta, patrocinadores y del extranjero.
	E5	Empresas locales, patrocinadores y del extranjero.
	E6	Empresas locales, actividades de venta, patrocinadores y del extranjero.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5. ¿Cuáles son las exigencias que poseen los donantes al momento que la organización solicita donaciones?

Categoría	Fuente	Respuestas
Requerimientos de donantes	E1	Memoria anual de labores, presupuesto, estados financieros auditados, informes de los proyectos ejecutados.
	E2	Memoria anual de labores, presupuesto, estados financieros auditados, informes de los proyectos ejecutados.
	E3	Memoria anual de labores, presupuesto, estados financieros auditados, informes de los proyectos ejecutados.
	E4	Memoria anual de labores, presupuesto, estados financieros auditados, informes de los proyectos ejecutados.
	E5	Memoria anual de labores, presupuesto, estados financieros auditados, informes de los proyectos ejecutados.
	E6	Memoria anual de labores, presupuesto, estados financieros auditados, informes de los proyectos ejecutados

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6. Mencione los problemas que usted ha identificado en la gestión de los proyectos que implementa la fundación.

Categoría	Fuente	Respuestas
Gestión de proyectos	E1	La mayoría de problemas que tenemos en la gestión de los proyectos están relacionados con gastos no presupuestados, riesgos no previstos e incumplimiento de plazos y retiro de donantes.
	E2	Alguno de los problemas es la falta de recursos, los costos elevados, el incumplimiento en donaciones y los plazos establecidos que muchas veces no se cumplen.
	E3	Considero que los problemas en la gestión del proyecto se deben a la falta de personal capacitado, en el retraso en tiempos, en los gastos imprevistos que se presentan y también en la falta de donantes.
	E4	Los cambios en la dirección es uno de los problemas que hemos tenido actualmente, así como algunos gastos no contemplados al inicio. Pero también hay problemas por los recursos limitados y los tiempos incumplidos.
	E5	Creo que el problema principal son los gastos no proyectados, que no son contemplados y después ocasionan grandes inconvenientes para poder cubrirlos, otro problema es el cambio en la planeación que se hacen en los proyectos, la mala coordinación y sobre todo el retiro de donantes.
	E6	Los riesgos no contemplados como el incumplimiento de plazos, los recursos limitados que se pueden tener y los gastos no planeados.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7. ¿Conoce cómo calcular la relación entre los recursos obtenidos y los recursos aplicados en un periodo determinado?

Categoría	Fuente	Respuestas
Recursos obtenidos y aplicados	E1	No la conozco a detalle, pero los recursos se manejan por cada proyecto. No se mezclan.
	E2	Considero que revisando la contabilidad y verificando los ingresos se puede tener esa relación.
	E3	Verificando los presupuestos de cada uno de los proyectos que se desarrollan en un periodo determinado.
	E4	A través de los registros de las donaciones que se reciben en un año determinado.
	E5	Con los ingresos y los gastos que tiene la fundación para implementar los proyectos.
	E6	Con los registros contables que lleva la fundación. Con ellos (registros contables) se puede obtener esa relación porque se lleva detallada por meses y años.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de problemas han existido en la recepción de las donaciones que ha solicitado la fundación?

Categoría	Fuente	Respuestas
Recepción de donaciones	E1	Muchas veces se dan problemas como la falta de requisitos, ya que no se cumplen a totalidad, los tiempos prolongados y las malas gestiones que se hacen.
	E2	La falta de donantes es el primer problema, así como la mala coordinación para gestionar las donaciones y a veces el incumplimiento de requisitos que se piden.
	E3	Los gastos en los que se tienen que incurrir ocasiona problemas, al igual que la falta de recursos para gestionarlas y en algunas ocasiones también el mal diseño de los proyectos es un problema porque estos no son bien vistos.

E4	Se tiene que tener cuidado con el origen de los recursos porque si no es licito ese es un problema, los recursos necesarios para su gestión, sobre todo el personal calificado para gestionar, los plazos incumplidos y otro problema es el destino de los fondos, es decir, que algunos proyectos no quieren ser financiados a largo plazo.
E5	La voluntad de los donantes es un problema porque muchas veces carecen de ella, los programas incumplidos suele ser otro problema porque los donantes consideran que no se dejaran a media los proyectos. Otro problema es la falta de tecnología que a veces se necesita.
E6	Tiempos, mala coordinación, falta de estrategias, incumplimiento de donantes y mala comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9. ¿Conoce cómo evaluar si los recursos disponibles han sido suficientes para cubrir las obligaciones financieras que tiene la ONG?

Categoría	Fuente	Respuestas
Recursos disponibles	E1	A través de los registros de contabilidad.
	E2	Por medio de las recaudaciones de donaciones.
	E3	Haciendo un comparativo de los ingresos que se tienen.
	E4	A través de los presupuestos de los proyectos.
	E5	Comparando los ingresos con las deudas
	E6	Con los registros contables

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10. ¿Conoce cómo medir el nivel de eficacia que tiene la fundación en la obtención de sus recursos?

Categoría	Fuente	Respuestas
Nivel de eficacia	E1	Creo que se podría medir a través del informe de los proyectos que realiza la fundación.
	E2	Se puede medir por medio de los estados financieros.
	E3	Con los registros de ingreso de cada proyecto que se han ejecutado.
	E4	Con los estados financieros, es decir la información contable.
	E5	Revisando los ingresos que se tienen de las donaciones que se han recibido.
	E6	Con la información contable que se tiene de la fundación, porque se lleva el registro de los recursos que se han obtenido.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo C



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

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Obtener información para sustentar el trabajo de investigación sobre la creación de indicadores de gestión financiera en las Organizaciones No Gubernamentales del Municipio de Ciudad Delgado.

INDICACIONES: Subraye las respuestas que usted considere más conveniente o complementa según el caso.

Pregunta 1.

¿Qué conocimientos tiene acerca de los indicadores de gestión financieras?

- a) Mucho
- b) Bastante
- c) Poco
- d) Nada

Pregunta 2.

Los indicadores de gestión cualitativos miden las apreciaciones y experiencias personales y subjetivas. ¿De las siguientes clasificaciones cuáles conoce?

- a) Satisfacción
- b) Calidad
- c) Valoración
- d) Percepción
- e) No conoce
- f) Otros (especifique) _____

Pregunta 3.

Los indicadores de gestión cuantitativos miden valores concretos y son una representación numérica de la realidad. ¿De las siguientes clasificaciones cuáles conoce?

- a) Promedios
- b) Numéricos
- c) Porcentajes
- d) Frecuencias
- e) No conoce
- f) Otros (especifique) _____

Pregunta 4.

Los indicadores de gestión de resultados miden el nivel de productividad de distintas áreas del negocio. ¿De las siguientes clasificaciones cuáles conoce?

- a) Eficiencia
- b) Economía
- c) Solvencia
- d) Recursos
- e) No conoce
- f) Otros (especifique) _____

Pregunta 5.

De las siguientes alternativas ¿Cuáles considera usted que son beneficios de los indicadores de gestión financiera?

- a) Permiten detectar sectores de la organización con problemas de gestión.
- b) Realizan ajustes y readecuar cursos de acción.
- c) Aumentan la transparencia.
- d) Permiten evaluar los procesos
- e) Ninguno de los anteriores

Pregunta 6.

De las siguientes alternativas ¿Cuáles considera usted que son consecuencias de la mala aplicación de indicadores financieros en la gestión administrativa de la organización?

- a) Endeudamiento.
- b) Problema de Liquidez
- c) Incertidumbre en las proyecciones de ingresos y gastos.
- d) No hay consecuencias

Pregunta 7.

¿En los años de existencia de la ONG o en su permanencia, han planteado la implementación de indicadores de gestión financiera?

Pregunta 8.

Considera que sería de utilidad en las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita conocer cómo obtener el máximo número de las donaciones que solicitan.

a) Sí.

b) No.

Explique su respuesta: _____

Pregunta 9.

¿Considera que es necesaria la implementación de indicadores de gestión que permitan minimizar los gastos de las ONG'S?

a) Sí.

b) No.

Explique su respuesta: _____

Pregunta 10.

¿Beneficiaría a las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita conocer cómo diversificar sus fuentes financieras?

a) Sí.

b) No.

Explique su respuesta: _____

Pregunta 11.

¿Favorecería a las ONG'S la creación de indicadores de gestión que les permita maximizar el número de servicios que ofrecen?

- a) Sí.
- b) No.

Explique su respuesta: _____

Pregunta 12.

¿Qué opinión tiene sobre la gestión financiera en su organización?

- a) Es muy importante
- b) Es importante
- c) Es poco importante
- d) No es importante
- e) No sabe

Pregunta 13.

De las siguientes herramientas de análisis económico-financiero ¿Cuáles utiliza?

- a) Presupuestos
- b) Ratios Financieros
- c) Análisis Vertical
- d) Análisis Horizontal
- e) No tiene
- f) Otros (especifique)_____

Pregunta 14.

¿Cuáles considera usted que son factores claves de éxito para una ONG?

