

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



**"PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO  
DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES DE LA ONG ASOCIACIÓN  
RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA, DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR."**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

MARTÍNEZ QUIJANO, JOSÉ DE JESÚS

MENENDEZ LANDAVERDE, MAIRA LISSETTE

ORTIZ GONZALEZ, JUAN CARLOS

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

JULIO DE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo  
SECRETARIA GENERAL: Dra. Ana Leticia de Amaya  
VICERRECTOR ACADEMICO: Msc. Ana María Glower de Alvarado

**AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO: Msc. Roger Armando Arias Alvarado  
VICEDECANO: Msc. Álvaro Edgardo Calero Rodas  
SECRETARIO: Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

DOCENTE DIRECTOR: Lic. José Álvaro Maravilla Alfaro  
COORDINADOR DE SEMINARIO: Lic. Rafael Arístides Campos

JULIO DE 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente le doy gracias a Dios todopoderoso por haberme ayudado a culminar mis estudios y por estar en los momentos más difíciles de mi vida, y por haberme regalado la bendición de tener a mi madre que ella ha sido siempre mi guía, ya que me enseñó el significado de la fe que es la certeza de lo que se espera, y además haberme enseñado lo que es el trabajo ya que tanto sacrificio a dado fruto. Además le doy gracias a mi padre y a mis hermanos.

A los de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana les agradezco por la información brindada.

### **Maira Lissette Menéndez Landaverde**

A Dios todopoderoso por haberme dado salud, amparo, fortaleza y sabiduría para poder culminar con éxito mi carrera profesional, y por haberme puesto a los compañeros y docentes idóneos, en mi camino en todo el tiempo que duraron mis estudios.

A mi madre y mis hermanos de quienes nunca deje de recibir su apoyo incondicional en todos los aspectos de la vida para poder culminar mi carrera con éxito.

### **Juan Carlos Ortiz González**

Primeramente agradezco a Dios por haber ayudado a lograr los objetivos durante toda mi vida y en mis estudios, ya que ha sido mi guía y mi fortaleza para seguir adelante.

A mis padres por haberme ayudado y motivado a superarme para llegar a ser una persona de bien, asimismo, agradezco a mis hermanos y familiares que siempre estuvieron cerca apoyándome y aconsejándome.

### **José de Jesús Martínez Quijano**

Gracias al Lic. José Álvaro Maravilla Alfaro y a la junta directiva y a todo el personal, que conforma la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana por habernos permitido realizar nuestra tesis.

### **Agradecimiento grupal**

## INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii

### CAPITULO I

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA ONG ASOCIACIÓN RED CONTRALORÍA CIUDADANA Y MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO**

A. ASOCIACIONES NO GUBERNAMENTALES .....	1
1. Definición de las ONG´S.....	1
2. Características de las ONG´S.....	2
3. Importancia y Beneficios.....	2
B. CONCEPCIÓN DE LA CONTRALORIA CIUDADANA .....	4
1. Contraloría ciudadana.....	4
a. Conceptualización de Contraloría Ciudadana.....	4
1) La incidencia ciudadana.....	5
2) Principios de la contraloría ciudadana.....	5
3) Transparencia pública.....	7
C. NOCIÓN GENERAL DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA.....	7
1. Antecedentes institucionales.....	7
a. Objetivo.....	8
b. Naturaleza.....	9
c. Misión.....	9

e. Estrategias.....	10
2. Funciones de la institución.....	10
3. Estructura organizativa.....	12
a. Descripción de puestos de la estructura organizativa.....	12
1) Asamblea general.....	12
2) Junta directiva.....	13
4. Marco legal.....	15
a. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.....	15
1) Fines no lucrativos.....	15
2) Definición de asociación.....	16
3) Personalidad jurídica.....	16
4) Obligación de llevar contabilidad formal.....	16
b. Acta de constitución de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.....	17
c. Relación con la Corte de Cuentas de la República y con el Tribunal de Ética Gubernamental.....	18
1) Relación de la Corte de Cuentas.....	18
2) Relación con el Tribunal de Ética Gubernamental.....	20
D.MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO .....	21
1. Modelización del plan estratégico de financiamiento.....	21
a. Conceptualización de la administración estratégica.....	22
b. Objetivos de la planeación estratégica.....	23
c. Importancia de la planeación estratégica.....	23
d. Finalidad de la administración estratégica.....	24
e. Etapas de la administración estratégica.....	24

1) La formulación de la estrategia .....	24
2) La implementación de la estrategia.....	25
3) La evaluación de la estrategia.....	26
f. Beneficios de la administración estratégica .....	26
1) Beneficios financieros.....	26
2) Beneficios no financieros.....	27
g. Principios de la administración estratégica .....	27
h. Modelo de la administración estratégica.....	28
2. Financiamiento de proyectos de inversión.....	30
a. Conceptualización de la financiación de proyectos de inversión .....	30
1) Estudios de pre-inversión.....	31
2) Proyecto de inversión.....	31
3) Políticas de financiación.....	31
b. Propósito de la financiación de proyectos de inversión.....	32
c. Importancia de la financiación de proyectos de inversión.....	33
d. Clasificación de las fuentes financieras.....	33
3. Costo de oportunidad del capital.....	35
a. Conceptualización del costo de oportunidad del capital.....	35
b. Propósitos de la determinación del costo de oportunidad del capital.....	36
c. Importancia de estimar el costo de oportunidad del capital	36
d. Factores que afectan al costo de oportunidad de capital.....	38
e. Aplicaciones del costo de oportunidad del capital.....	39
4. El mercado financiero en El Salvador .....	40

a. Tipos de mercados.....	41
b. Objetivos del sistema financiero.....	44
c. Funciones del mercado financiero.....	44
d. Bolsa de Valores de El Salvador.....	45
1) Finalidad de la Bolsa de Valores.....	46
2) Funciones de la Bolsa de Valores.....	46

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA**

E.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	47
1. Situación problemática .....	47
2. Enunciado del problema .....	49
F.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
1. Objetivo general.....	49
2. Objetivos específicos.....	49
G.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
1. Formulación de hipótesis.....	50
H.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	51
1. Importancia.....	51
2. Utilidad.....	52
I.MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	52
1. Métodos de investigación.....	52
a. Método analítico.....	53
b. Método deductivo.....	54

c. Método sintético .....	54
2. Tipos de investigación .....	54
a. Investigación descriptiva.....	54
b. Investigación explicativa.....	55
3. Fuentes de información .....	55
a. Fuentes primarias.....	55
b. Fuentes secundarias .....	56
4. Técnicas e instrumentos de investigación.....	56
a. La encuesta.....	56
b. La observación.....	56
5. Determinación del universo y muestra de la investigación .....	57
a. Universo de la investigación.....	57
b. Muestra de la investigación.....	57
6. Diseño del instrumento de recolección de datos .....	57
a. El cuestionario.....	57
J. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORIA CIUDADANA .....	58
1. Diagnóstico de recursos y capacidades.....	58
2. Diagnóstico del contexto externo.....	64
3. Análisis de la matriz FODA .....	69
K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	71
1. Conclusiones .....	71
2. Recomendaciones .....	72



### CAPITULO III

## PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA

L.EL PLAN MAESTRO DE FINANCIAMIENTO .....	73
1. Descripción de la filosofía institucional.....	73
a. Visión institucional.....	73
b. Misión institucional.....	74
c. Valores institucionales.....	74
2. Desarrollo de escenarios futuros.....	76
a. Escenario optimista.....	76
b. Escenario realista.....	77
c. Escenario pesimista.....	78
3. Determinación de objetivos estratégicos.....	79
a. Objetivo general institucional.....	79
b. Objetivos financieros.....	79
4. Establecimiento de políticas financieras.....	80
a. Políticas de inversión.....	80
b. Políticas de financiación.....	81
c. Políticas de costo de capital.....	81
5. Generación de estrategias con matriz FODA.....	81
a. Estrategia general institucional.....	83
a. Estrategias financieras.....	83
6. Evaluación de estrategias con la técnica MPEC.....	85

a. Estrategia general institucional.....	85
b. Estrategias financieras.....	87
c. Resumen de la evaluación de estrategias.....	92
7. Elección de estrategias alternativas viables.....	93
a. Estrategia general institucional.....	93
b. Estrategias financieras.....	93
8. Diseño del presupuesto estratégico.....	94
a. Proyecto de inversión.....	94
b. Plan de financiamiento.....	95
M. EL PLAN TÁCTICO DE FINANCIAMIENTO .....	98
1. Plan de implementación .....	98
2. Plan de evaluación y seguimiento.....	99
BIBLIOGRAFIA .....	104
ANEXOS	

## RESUMEN

El presente trabajo lleva por tema "plan estratégico de financiamiento para el desarrollo de proyectos y programas sociales de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, del municipio de san salvador" realizado en la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

Para la investigación se planteó un problema, el cual dice, ¿en qué medida un plan estratégico de financiamiento contribuirá a determinar la factibilidad financiera de los proyectos y programas sociales? Además, se establecieron objetivos general y específicos.

Los objetivos hacen referencia a proponer un plan estratégico de financiamiento para desarrollar los proyectos y programas sociales de la ONG, conocer los conceptos referente a los planes de financiamiento y los antecedentes de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, además, realizar un diagnóstico a la misma, para conocer la situación problemática actual. La metodología utilizada en el trabajo investigación, se usaron los métodos más convenientes para esta tipo de estudio, los cuales fueron el método analítico, además de utilizó, el método deductivo y el método sintético.

Los tipos de investigación que sirvieron para desarrollar la investigación fue la descriptiva y explicativa con la cual se pretendió conocer las causas del por qué no se contaba los recursos financieros suficientes para realizar los proyectos.

Para el trabajo de investigación se utilizaron varias técnicas de investigación, primeramente la encuesta, con la cual se pretendió conocer todos los datos referentes de la ONG

Asociación Red Contraloría Ciudadana a través de un cuestionario el cual constó de veinte preguntas entre cerradas, abiertas y semiabiertas, también se utilizó la técnica de la observación, esta técnica permitió conocer el entorno laboral. Así pues, la investigación fue concluyente, con conclusiones y recomendaciones puntuales.

Ahora bien la propuesta del plan estratégico de financiamiento consta de estrategias generales y financieras, además, contiene objetivos de financiamiento de inversión y de costo de capital, así como también de políticas de inversión, financiamiento y costo de capital, además, un plan táctico de financiamiento que contiene un plan de implementación y un plan de evaluación y seguimiento.

## INTRODUCCION

Todo trabajo de investigación sea este de cualquier campo, de la ciencias sociales, naturales y exactas o de cualquier otra área de investigación, siempre se conformará por un marco teórico, es decir conceptos utilizados por autores que tratan del tema a investigar, y que orientan a entender de una manera más clara de lo que se investiga.

El presente capítulo está conformado por conceptos generales que están relacionados con las asociaciones sin fines de lucro, además, con los antecedentes de la Asociación Red de Contraloría, así como también la constitución de ésta, los objetivos que persigue como una asociación no lucrativa, la visión, misión, el marco legal que le otorga la personería jurídica, se presenta la estructura organizativa de la asociación.

Se brindan los conceptos relacionados a los planes estratégicos, las etapas que se deben seguir para una buena administración estratégica, el modelo de la administración estratégica que representa la relación que existe entre los principales elementos de proceso de la planeación estratégica, se presenta una conceptualización del financiamiento de proyectos de inversión, el propósito de la financiación y la importancia del financiamiento.

Se detalla la importancia de tomar en cuenta el costo de oportunidad del capital en el financiamiento de la una organización, además se hace referencia al mercado financiero en El Salvador como una fuente de financiación para la inversión.

El capítulo II está conformado por el diagnóstico realizado a la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, consta de la metodología utilizada, el problema de la investigación, el instrumento de recolección de datos el cual se hizo por medio de una encuesta, las fuentes de información que se han utilizado para obtener toda la información que contiene la investigación de campo realizada.

Se muestra la tabulación de los datos por medio de tablas y gráficos y un análisis de cada una de las preguntas que conlleva la encuesta.

El capítulo III está conformado por el plan estratégico de financiamiento el cual lo constituye la descripción de la filosofía institucional, como la visión, la misión, los valores institucionales. Además, se encuentra el desarrollo de escenarios futuros, en los cuales se podría enfrentar la ONG, se presentan los objetivos, políticas y estrategias financieras, de inversión, de financiación y de costo de capital. Asimismo, se evalúan las estrategias con la técnica de matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) para evaluar las estrategias y conocer cuáles son las más viables. Finalmente se diseña un presupuesto estratégico que contiene el proyecto de inversión y el plan de financiación; que es operativizado por el plan táctico de financiamiento, mediante la implementación, la evaluación y el seguimiento.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA ONG ASOCIACIÓN RED CONTRALORÍA CIUDADANA Y MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO

#### A. ASOCIACIONES NO GUBERNAMENTALES

##### 1. Definición de las ONG'S<sup>1</sup>

- Es una entidad de carácter público y privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. El financiamiento de actividades, generalmente proviene de diversas fuentes: personas particulares, Estados y otras administraciones públicas, organismos internacionales, empresas, otras ONG'S, etc.
- Son aquellas organizaciones cuyo papel es la promoción de grupos de base, de manera que estos adquieran un mayor dominio de la situación, autonomía en sus comportamientos, capacidad de gestión de sus iniciativas como de sus proyectos e instituciones, siendo vehículos para la transferencia de conocimientos, tecnología y recursos.

---

<sup>1</sup>Calderón Melgar, Sandra Jeannette; Rivera Castillo, Noé; Ventura Rodríguez, Ernesto José Propuesta de un plan de captación de fondos para la ejecución de proyectos de medio ambiente en la asociación GAIA, ubicada en el municipio de San Salvador, tesis UES 2011. p.15

## 2. Características de las ONG'S

- Están formadas por personas y estructuralmente organizados.
- Son organismos mixtos, porque contienen un carácter tanto público como privado.
- Operan dentro del marco del sistema social establecido y poseen una personería jurídica establecida.
- No buscan la ganancia o el lucro ni el enriquecimiento personal de sus miembros.
- Sus empleados reciben salario por las tareas que realizan.
- Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la ONG'S.
- Están comprometidos con sus beneficiarios a través de programas o proyectos definidos.
- Operan proyectos y programas de desarrollo concebida como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de necesidades de los sectores pobres de la población.

## 3. Importancia y Beneficios

La importancia y beneficios de las Organizaciones No Gubernamentales pueden enfocarse en los siguientes puntos.

### **Eficiencia**

Las Organizaciones No Gubernamentales son eficientes para proveer bienes y servicios, aparte de brindarlos con calidad y menor costo, esto debido a que estas organizaciones trabajan de manera voluntaria y con un



alto grado de acercamiento a la comunidad, por lo tanto pueden conocer mejor las necesidades prioritarias de ésta.

### **El fracaso del sector público**

Como se ha visto, el gobierno en muchas ocasiones no ha sido capaz de satisfacer las necesidades de bienes y servicios que la comunidad requiere; lo cual se debe a dos razones: por un lado la demanda, ya que ésta es mucho mayor que los recursos con los que se cuenta para solventarlas, y por otro lado existe alto nivel de burocracia dentro de las instancias gubernamentales.

Dada esta situación las Organizaciones No Gubernamentales contribuyen a llenar ese vacío o deficiencia por parte del gobierno, tratando de cubrir dichas necesidades, mediante la ejecución de sus proyectos.

### **Apoyo a la economía de mercado**

Estas organizaciones proveen apoyo indirecto para el éxito y crecimiento de las economías de mercado, porque además de ser fuentes de empleo, contribuyen con el desarrollo económico y social del país, ya que con sus programas dan mayor cobertura a los diferentes sectores necesitados y les proveen de las herramientas necesarias para su desarrollo, llámese éstas: capacitaciones, insumos, tecnología, acceso a créditos y otros; además de mejorar aspectos sociales, tales como: salud, educación, concientización e infraestructura.

## **Libertad de asociación**

Se crea un mecanismo que ayuda a la libertad de expresión y asociación, para que sus necesidades, sean éstas individuales o colectivas, tengan efecto en los organismos destinados a solventar dichas necesidades.

## **B. CONCEPCIÓN DE LA CONTRALORIA CIUDADANA**

### **1. Contraloría ciudadana<sup>2</sup>**

#### **a. Conceptualización de Contraloría Ciudadana**

La contraloría ciudadana es un proceso participativo que involucra a la ciudadanía y a sus funcionarios públicos en el ejercicio de la crítica pública de manera constructiva y en aras de consolidar la democracia. Es un proceso formativo, tanto para gobernantes como para gobernados, que busca además una acción asociada entre los mismos, a fin de garantizar el bien común, tanto a nivel local como a nivel nacional.

Esta crítica conlleva no solo el establecimiento de deficiencias y debilidades, sino el reconocimiento e impulso de aquellas medidas, políticas o decisiones tomadas acertadamente por los funcionarios y la presentación de propuestas que contribuyan a superar lo que a la luz de los ciudadanos se deba superar.

---

<sup>2</sup><http://www.isd.org.sv/quienes/enfoque.htm> Consultado el 23 de agosto de 2012.

## 1) La incidencia ciudadana

La participación ciudadana adquiere su verdadera importancia cuando ésta obra en la toma de decisiones dentro de las esferas de poder. De ahí que la incidencia más que una técnica o herramienta, es un proceso que facilita el involucramiento de las personas en el conocimiento y análisis de su problemática, en la identificación de propuestas y en la capacidad de negociación o concertación para que sean consideradas por las autoridades.

Así a través de la incidencia se influye en la definición de políticas, programas y/o proyectos que se deben impulsar a favor del beneficio de la colectividad. La capacidad de incidir para que las propuestas se tomen en consideración, se manifiesta a través de diferentes espacios o mecanismos de carácter participativo que pueden venir como iniciativa de las autoridades, de los mismos grupos sociales y está determinada por nivel de fuerza social que representen los grupos interlocutores.

## 2) Principios de la contraloría ciudadana

La contraloría ciudadana debe descansar sobre los siguientes principios:

### i. Participativo

Debe ser un proceso que involucre a los distintos sectores del municipio y de la vida nacional del país, tomando conciencia de sus derechos inalienables y de los deberes que le

corresponden en el sostenimiento de la democracia.

ii. Transparente

Debe garantizar y promover la transparencia como eje fundamental del actuar de instituciones y funcionarios, promoviendo acciones concretas que permitan que ésta sea medible (rendición de cuentas, informes y evaluaciones).

iii. Tolerante

Como un principio que alimenta los ideales colectivos de la vida democrática, como aceptación de la crítica pública en aras de garantizar el bien común.

iv. Moderado

Evitando posiciones extremas, tanto a nivel ideológico como político, pues la existencia del ser humano como individuo libre crea una multiplicidad de ideas e intereses que se traducen en políticas, o en medidas que no son siempre del agrado de todos; y ante estas las posiciones o decisiones extremistas son las menos indicadas para el prevalecimiento de un sistema democrático.

v. Objetivo

Debe garantizar que las opiniones que se viertan partan de la realidad objetiva y no de apreciaciones que obstaculicen, más que

contribuyan, al arribo de propuestas que realmente fortalezcan el ejercicio ciudadano. Tanto gobernantes como gobernados deben abrirse a la crítica pública como un instrumento permanente de consolidación de la democracia y la gobernabilidad.

### 3) Transparencia pública

La Iniciativa Social para la Democracia (ISD) comprende la transparencia pública como la generación de condiciones de confianza y franqueza entre los/as que administran la esfera de lo público, basado en competencias y reglas, acceso a la información pública, rendición de cuentas, participación y control ciudadano.

## C. NOCIÓN GENERAL DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA

### 1. Antecedentes institucionales<sup>3</sup>

La ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana surgió de un proyecto que fue implementado por el Consorcio de Contraloría Ciudadana, integrado por:

- La Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI).
- La Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho (FESPAD).
- La Fundación Maquilishuat (FUMA).

---

<sup>3</sup>Fuente: Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

- La Asociación Iniciativa Social para la Democracia (ISD).
- La Asociación de Mujeres Mélida Anaya Montes, LAS MELIDAS.
- La Fundación Heinrich Böll, oficina en El Salvador.
- La Universidad de El Salvador.

Este organismo estableció coordinación con la Alcaldía Municipal de San Salvador, a través de la Gerencia General, la Comisión de Participación Ciudadana del Concejo Municipal y la subgerencia de participación ciudadana, siendo ésta última la entidad designada por el gobierno local para coordinar y acompañar la operativización del proyecto.

La administración del proyecto estuvo bajo la responsabilidad de Iniciativa Social para la Democracia (ISD) y la dinamización del consorcio y sus acciones fueron de responsabilidad compartida, generando intercambio de metodologías, experiencias y material educativo en función de la contraloría ciudadana.

Se conformó así, un grupo de ONG`S que posteriormente tomaron el nombre de Consorcio de Contraloría Ciudadana; quienes elaboraron un programa para que fuera impartido en forma de talleres, a los miembros de las siete mesas distritales del municipio de San Salvador.

#### a.Objetivo

Llevar a cabo, el ejercicio de contraloría ciudadana en todos sus campos; tanto en obras comunales, como

aspectos relacionados con presupuesto participativo, con la rendición de cuentas, entre otros.

b. Naturaleza

Somos una organización de ciudadanos y ciudadanas que aglutina a personas para la formación, promoción y ejercicio de la contraloría ciudadana y que incidan por el sano manejo de la administración pública y su debida transparencia.

c. Misión

Facilitar el ejercicio de la honestidad y la democracia participativa con equidad de género, contribuyendo al establecimiento de la transparencia en las municipalidades y otras instancias gubernamentales y no gubernamentales, a través de la formación de la ciudadanía en contenidos de contraloría, como medio de sensibilización para la sana administración de los recursos y los fondos públicos que fomenten el desarrollo local.

d. Visión

Llegar a ser una red nacional de contraloría ciudadana con equidad de género, representada en cada uno de los municipios, donde la ciudadanía esté debidamente sensibilizada con respecto al manejo de los fondos y recursos públicos encaminados hacia el desarrollo local de los municipios.

#### e. Estrategias

Asistir a eventos políticos de interés público en los cuales haya rendición de cuentas, haciendo uso de.

- Información documental.
- Observación de campo.
- Análisis de la información.
- Elaboración de informe.
- Monitoreo de cumplimiento de los presupuestos aprobados previamente.
- Observación y análisis de los documentos (presupuestos).
- Elaboración de informe.
- Campañas de promoción de ejercicios de contraloría ciudadana.
- Análisis y evaluación de la información recolectada.

Facilitar talleres de capacitación y sensibilización a ciudadanos sobre el ejercicio efectivo de la contraloría ciudadana.

Elaborar planes de trabajo con grupos comunitarios para que incluyan acciones relacionadas a la contraloría ciudadana.

#### 2. Funciones de la institución

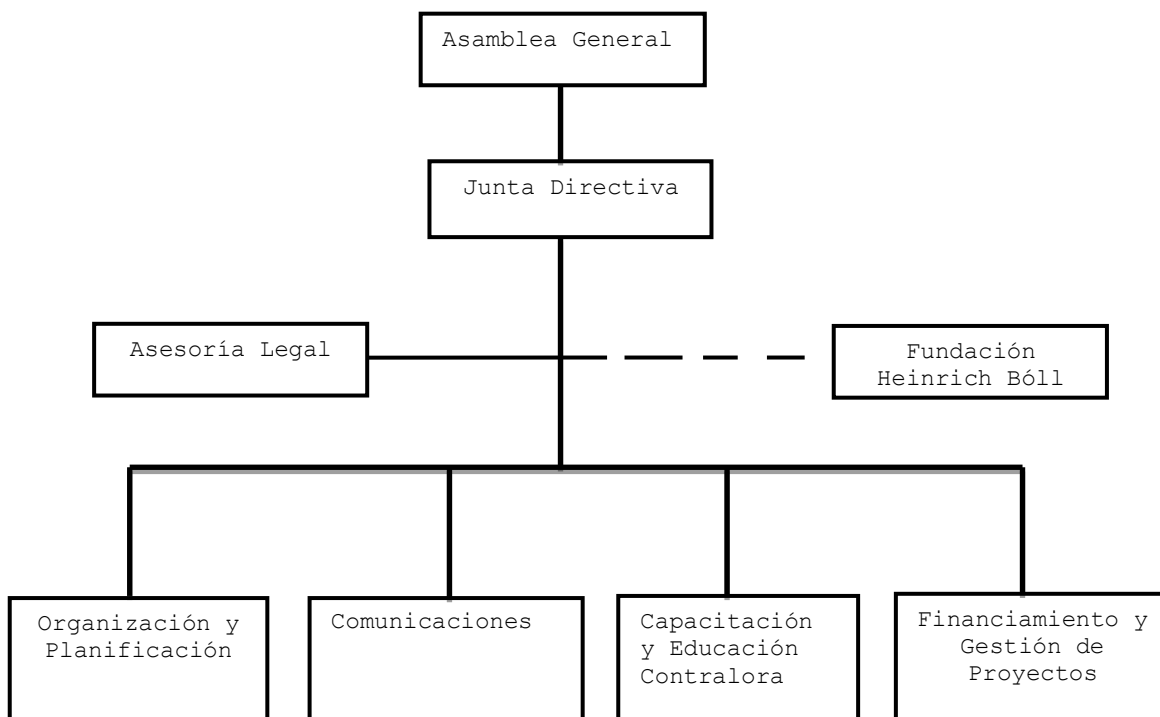
- Observar que los servicios públicos, proyectos sociales o de infraestructura así como planes ejecutados por el gobierno central, municipal y organizaciones no



gubernamentales, se realicen conforme a las reglas de la ética, la transparencia, eficiencia y eficacia. Así como los actos realizados por los empleados y funcionarios públicos, a nivel nacional.

- Promover el ejercicio de la contraloría ciudadana en la supervisión de los procesos de toma de decisiones, el manejo de los recursos públicos, acceso a la información y participación en el seguimiento, control y evaluación en la ejecución de proyectos o acciones del gobierno central y/o municipal, entre otros.
- Asesorar y orientar a los ciudadanos/as civiles u organizados sobre el ejercicio efectivo de la contraloría ciudadana.
- Coordinar y cooperar con grupos comunitarios, procurando una integración y organización de sus actividades relativas a la contraloría en su respectivo municipio.
- Participar organizadamente en el estudio y en el análisis de la realidad social de los problemas y necesidades de las comunidades, así también otras actividades en el campo social, económico, cultural, educativo u otros que fueren legales y provechosos para todo el país.
- Fomentar la democracia participativa, con equidad de género en la sociedad salvadoreña.

### 3. Estructura organizativa



Fuente: Asociación Red de Contraloría Ciudadana

#### a. Descripción de puestos de la estructura organizativa

##### 1) Asamblea general

- Elegir, sustituir y destituir total y parcialmente a los miembros de la Junta Directiva.
- Aprobar, reformar o derogar los estatutos y el reglamento interno de la Asociación.
- Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuesto anual de la Asociación.

- Aprobar o desaprobar la memoria anual de labores de la Asociación, presentada por la Junta Directiva.
- Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes estatutos.

## 2) Junta directiva

- Elaborar la memoria anual de labores de la Asociación.
- Promover la elaboración de planes, programas y proyectos y presupuesto de la Asociación e informar a la Asamblea General sobre los mismos.
- Nombrar de entre los miembros de la Asociación los comités o comisiones que consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos de la Asociación.
- Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación.
- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines y objetivos de la Asociación.

## 3) Organización y planificación

Impulsar la contraloría ciudadana hacia los gobiernos centrales, locales e instituciones no

gubernamentales; consolidando así, a la Asociación en los aspectos legales, financieros, administrativos, formación interna y promoción organizativa; con el fin de lograr un buen funcionamiento, y transparentando el trabajo en la asignación de recursos y ejecución de proyectos.

#### 4) Comunicaciones

Dar a conocer el trabajo que desarrolla la Asociación según cada caso y de acuerdo a la etapa o momento que esté viviendo el país, con un planteamiento crítico de la realidad nacional.

#### 5) Capacitación y educación contralora

Promover y orientar el ejercicio de contraloría ciudadana en la toma de decisiones, manejo de los recursos públicos, acceso a la información en los gobiernos central y municipal.

#### 6) Financiamiento y gestión de proyectos

Velar por la gestión pronta y objetiva de los fondos para llevar a cabo proyectos de tipo educativos hacia las y los ciudadanos.

#### 4. Marco legal

##### a. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro<sup>4</sup>

Esta ley establece el régimen jurídico el cual se aplicará a todas las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. En esta ley se presentan las disposiciones generales de las Asociaciones en estudio; en sus capítulos también establece las diferencias entre una Asociación y una Fundación, y la forma en que éstas deben de administrarse.

Además menciona también el régimen jurídico interno sobre el cual se basarán estas asociaciones y fundaciones sin fines de lucro; la forma como administra el patrimonio; si son extranjeras estas asociaciones se establece los lineamientos. La disolución de ellas también se establece en esta ley entre otros aspectos.

##### 1) Fines no lucrativos<sup>5</sup>

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución

---

<sup>4</sup><http://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/LeyAsociacion.pdf> Consultado 13 de agosto de 2012

<sup>5</sup>Ibid. p. 4.

y liquidación de la entidad. Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras.

## 2) Definición de asociación

Art. 11. Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

## 3) Personalidad jurídica

Art. 26.- Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio de Gobernación.

## 4) Obligación de llevar contabilidad formal<sup>6</sup>

Art. 40.- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable

---

<sup>6</sup>Ibid p. 14.

y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a \$1142.85 solamente están obligadas a llevar un libro encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas. En dicho libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

b. Acta de constitución de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana<sup>7</sup>

La Asociación Red de Contraloría Ciudadana está constituida mediante sus propios estatutos, consta de 37 artículos donde se establece su funcionamiento, la asociación fue fundada en la ciudad de San Salvador, del Departamento de San Salvador el 20 de febrero del 2010 por escritura pública según acuerdo Ejecutivo número 043 de fecha 8 de marzo de 2011, publicada en el Diario Oficial número 106, de fecha 8 de Junio de 2011 tomo número 391 de fecha 8 de Junio de 2011. (Ver anexo 1 y 2)

---

<sup>7</sup>“Acta de constitución de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana” p. 1.

c. Relación con la Corte de Cuentas de la República y con el Tribunal de Ética Gubernamental

1) Relación de la Corte de Cuentas

La Asociación Red de Contraloría Ciudadana, no posee ninguna relación con la Corte de Cuentas de la República, ya que la función de la red es de contraloría y del manejo de los fondos destinados a las municipalidades para la ejecución de obras y programas sociales, pero a través de la ciudadanía organizada en cada municipio, ésta no tiene el acceso o participación en el registro financiero ni contable que llevan las alcaldías, ni recibe ningún tipo de subsidio o subvención por parte del Estado para llevar a cabo su función de ejercer la contraloría ciudadana, es por esta razón, que la Corte de Cuentas de la República no ejerce su jurisdicción en las operaciones de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana, pues los fondos con los que trabaja son recibidos de aportaciones de sus miembros y de alguna ONG.

Según mandato constitucional y de acuerdo al artículo 195 que cita textualmente lo siguiente.

Art.195, la fiscalización de la Hacienda Pública en general y de la ejecución del Presupuesto en particular, estará a cargo de un organismo independiente del Órgano Ejecutivo, que se denominará Corte de Cuentas de la República, y que tendrá las siguientes atribuciones:



1. Vigilar la recaudación, la custodia, el compromiso y la erogación de los fondos públicos; así como la liquidación de impuestos, tasas, derechos y demás contribuciones, cuando la ley lo determine.
2. Aprobar toda salida de fondos del Tesoro Público, de acuerdo con el presupuesto; intervenir en todo acto que de manera directa o indirecta afecte al Tesoro Público o al Patrimonio del Estado, y refrendar los actos y contratos relativos a la deuda pública.
3. Vigilar, inspeccionar y glosar las cuentas de los funcionarios y empleados que administren o manejen bienes públicos, y conocer de los juicios a que den lugar dichas cuentas.
4. Fiscalizar la gestión económica de las instituciones y empresas estatales de carácter autónomo y de las entidades que se costeen con fondos del Erario o que reciban subvención o subsidio del mismo.
5. Examinar la cuenta que sobre la gestión de la Hacienda Pública rinda el Órgano Ejecutivo a la Asamblea, e informar a ésta del resultado de su examen.
6. Dictar los reglamentos necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones.
7. Informar por escrito al Presidente de la República, a la Asamblea Legislativa y a los respectivos superiores jerárquicos de las irregularidades relevantes comprobadas a cualquier funcionario o empleado público en el

manejo de bienes y fondos sujetos a fiscalización.

8. Velar porque se hagan efectivas las deudas a favor del Estado y municipios.

9. Ejercer las demás funciones que las leyes le señalen.

## 2) Relación con el Tribunal de Ética Gubernamental

Al igual que con la Corte de Cuentas de la República, la Asociación Red de Contraloría Ciudadana, no posee relación con el Tribunal de Ética Gubernamental por el motivo que no recibe ningún tipo de ayuda financiera para su funcionamiento, las funciones del Tribunal de Ética Gubernamental son según artículo 2.

Art.2. esta ley se aplica a todos los servidores públicos, permanentes o temporales, remunerados o ad-honorem, que ejerzan su cargo por elección, nombramiento o contrato, que presten servicio en la administración pública, dentro o fuera del territorio nacional.

Asimismo, quedan sujetos a esta ley en lo que fuera aplicable, las demás personas que sin ser servidores públicos, administren bienes o manejen fondos públicos.

Dado lo anterior la única relación que tiene la Red, es la de denunciar cuando se tiene algún conocimiento de que en determinada institución

pública se está llevando a cabo alguna anomalía en el manejo de los fondos para que se realicen las investigaciones del caso pertinentes. Por lo tanto, la Asociación es un ente observador y capacitador de las personas para que éstas actúen de acuerdo a ley en la contraloría, mientras que, la Corte de Cuentas tiene contraloría directamente en cualquier institución pública que maneje fondos de gobierno, en cuanto al Tribunal de Ética Gubernamental ésta en una institución que vela por la ética del empleado público y para la Asociación es una guía de conducta.

#### D. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO

##### 1. Modelización del plan estratégico de financiamiento<sup>8</sup>

La modelización del planeamiento estratégico, es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades estratégicas y financieras futuras, con el propósito de minimizar los riesgos y capitalizar las oportunidades del entorno y aprovechar los recursos corporativos y las habilidades institucionales, lo que permite mejorar la posición competitiva y la fortaleza en el mercado; así como también mejorar el desempeño financiero de la empresa de negocios.

---

<sup>8</sup>David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 10ª Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2008, p. 5.

El plan estratégico (plan maestro de desarrollo) es parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de finanzas, producción, mercadotecnia y personal, guían a la organización hacia la consecución de objetivos estratégicos. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

#### a. Conceptualización de la administración estratégica

La administración estratégica (planeación estratégica) se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto.

Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir, de lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

#### b. Objetivos de la planeación estratégica<sup>9</sup>

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Los objetivos de la planeación estratégica son tres:

- Preparar planes de acción.
- Calcular los riesgos entre varias alternativas.
- Concentrar los recursos de la organización en las actividades más rentables.

#### c. Importancia de la planeación estratégica

El ambiente competitivo que existe hoy en día, se ha generado en gran parte al desarrollo constante de la tecnología, de la sociedad, de la economía y de los conocimientos. Esto ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de negocios, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino para lograr una ventaja competitiva.

Las organizaciones no gubernamentales no son la excepción, deben adaptar sus planes al entorno cambiante que existe en las sociedades para así desarrollar sus operaciones.

---

<sup>9</sup><http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm> Consultado 7 de agosto de 2012.

#### d. Finalidad de la administración estratégica

La finalidad es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

#### e. Etapas de la administración estratégica

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

##### 1) La formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión, la misión y los valores corporativos, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y las debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir para que las organizaciones logren desarrollarse.

##### i. El análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas) es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

## 2) La implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales (a corto plazo), formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele denominársele

la "etapa de acción" de la administración estratégica.

Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia.

### 3) La evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1) revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) realizar acciones correctivas.

## f. Beneficios de la administración estratégica

### 1) Beneficios financieros

Las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en



los niveles de ventas, de rentabilidad y de productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como en el interno.

Las empresas cuyos sistemas de planeación es mediante la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento económico-financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de la industria.

## 2) Beneficios no financieros

Además de ayudar a las empresas a lograr el éxito financiero y evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados.

La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización, porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales.

## g. Principios de la administración estratégica

- La elaboración de las estrategias es una labor de los administradores de línea, no del personal de

planificadores, quienes ponen en práctica la estrategia deben ser sus creadores.

- La determinación de los objetivos debe ser un proceso más de arriba hacia abajo, que de abajo hacia arriba, con el fin de guiar, a los administradores que se encuentran en un nivel inferior y a las unidades organizacionales hacia resultados que apoyen el logro de los objetivos de la organización.
- La estrategia de una compañía debe basarse en la fortaleza de sus recursos y en aquellos que hace bien (sus competencias y sus habilidades competitivas).

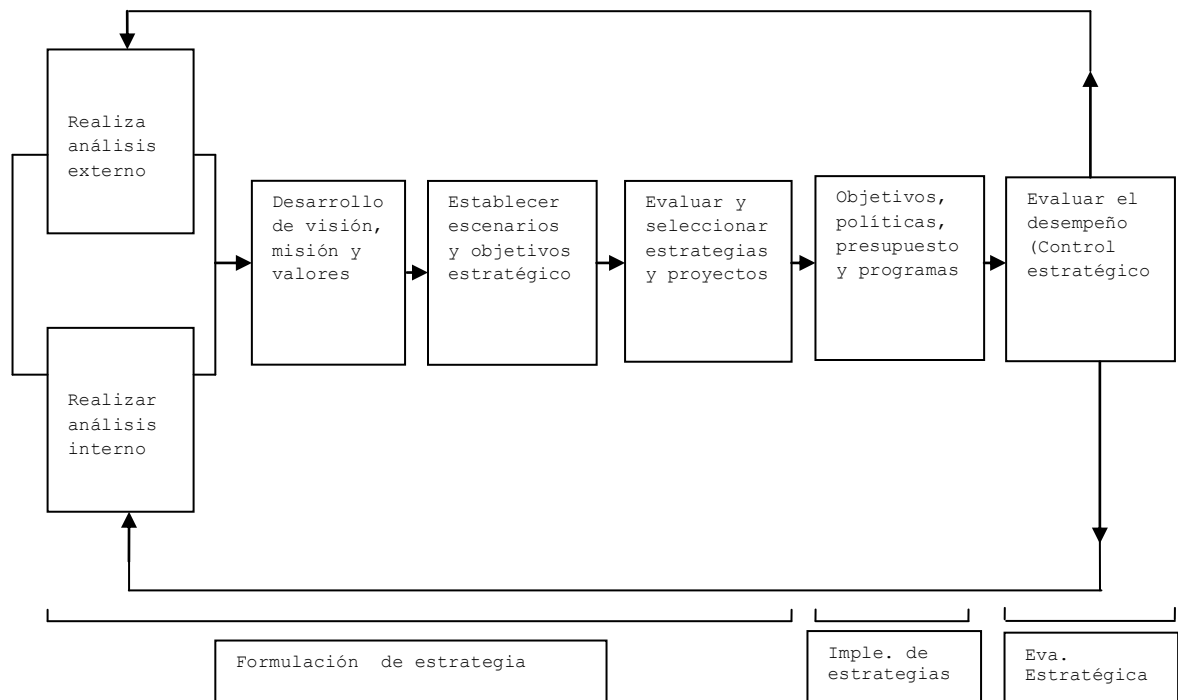
#### h. Modelo de la administración estratégica<sup>10</sup>

Todos los modelos representan algún tipo de proceso, el modelo no garantiza el éxito pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra la relación que existe entre los principales elementos de proceso de la planeación estratégica.

---

<sup>10</sup> Fred R. David "Conceptos de Administración Estratégica" 9ª Ed. Edi. Pearson Prentice Hall Mexico 2003, p. 12.

El proceso de la administración estratégico es dinámico y continuo, el cambio sufrido en uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o en todos los demás componentes.



Fuente: David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica

El diseño del modelo del plan estratégico, es una herramienta técnico-administrativa de gran valía, que reúne un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos, con el fin de establecer en la empresa grandes proyectos de inversión productivos; así como objetivos estratégico-financieros por alcanzar, tomando en cuenta los medios y recursos que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

El proceso de diseño del modelo de plan estratégico consta de nueve fases: 1) diagnóstico del desempeño

estratégico, 2) descripción de la filosofía institucional, 3) desarrollo de los escenarios futuros, 4) establecimiento de los objetivos estratégicos, 5) generación, evaluación y elección de estrategias de nivel empresarial y funcional, 6) proyectos del presupuesto de inversión, 7) programa de financiamiento, 8) plan de acción táctico y 9) plan contingencial.

## 2. Financiamiento de proyectos de inversión<sup>11</sup>

### a. Conceptualización de la financiación de proyectos de inversión

Hoy en día para realizar una inversión es necesario algo que sustente al proyecto de inversión esa base se encuentra en el desarrollo de un proyecto bien estructurado, ya que este estudio será la plataforma sobre la cual se tome la decisión de si se debe de invertir o no en dicho proyecto.

**Fuentes de fondos:** Recursos líquidos o medios de pago a disposición de una unidad económica para hacer frente a sus necesidades dinerarias.

**Financiación:** Procurar fondos de capital o recursos financieros para una empresa, inversión o adquisición de algún bien de capital.

---

<sup>11</sup>Besley, Scott y Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera, 12ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001. P. 112.

### 1) Estudios de pre-inversión<sup>12</sup>

Para el desarrollo de esta etapa lo importante es seleccionar un aserie de anteproyectos. Para ello deben utilizarse, en lo posible, los medios existentes como son los estudios sectoriales, los programas globales de desarrollo y los planes territoriales. Es necesario tener en cuenta los diferentes objetivos que desde el punto de vista nacional o empresarial deben tratar de lograrse mediante el desarrollo de proyectos.

Para lograr mejores resultados, esta fase se debe realizar utilizando los equipos de evaluación que se formen para tal efecto.

### 2) Proyecto de inversión

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros.

### 3) Políticas de financiación

Estructurar financiamientos a través del uso alternativo o complementario de diferentes fuentes de recursos de capital, para ello, deberán

---

<sup>12</sup>González, Magda R.; Díaz P. Flor Nancy; Ortega C. Jorge Antonio; Santana V. Leonardo; Oñate B. Gonzalo Andrés; Baca C. Carlos Alberto; "Formulación y Criterios de Evaluación"; Ed. Alfoames. 2010, p. 26.

construirse los flujos de costos de cada una de las opciones de financiamiento y elegir aquella mezcla financiera que represente el menor valor actual de costos de capital.

**La política financiera (política de financiamiento):** Puede tomar una postura agresiva, moderada o conservadora respecto a la solicitud de préstamos o créditos. Algunos administradores financieros son más agresivos que otros; por tanto, algunas empresas están más inclinadas a usar capital ajeno que capital propio en un esfuerzo para impulsar las ganancias por medio de la implementación de proyectos de inversión.

**La política de estructura de capital:** Implica una intercompensación entre el riesgo y el retorno. Por consiguiente, la estructura de capital óptima es aquella que genera equilibrio entre el riesgo y el retorno para el logro de la meta (objetivo) final.

b. Propósito de la financiación de proyectos de inversión

El propósito de la financiación consiste en aprovisionar de recursos financieros (capital de inversión) al proyecto, al costo de capital más económico (más bajo precio) posible para asignarlos racionalmente a los proyectos de inversión (inversiones de capital) más rentables.

c. Importancia de la financiación de proyectos de inversión<sup>13</sup>

La financiación es trascendental y de importancia vital, puesto que permite determinar la factibilidad financiera de los proyectos de inversión, pues ésta mide la posibilidad real de obtener los recursos financieros necesarios para la realización de la implementación y operación de los proyectos de inversión estratégico-tácticos, así como otras inversiones de capital y actividades empresariales.

En términos generales, la gran importancia que tienen tanto los financiamientos a corto plazo como a largo plazo que diariamente utilizan las distintas organizaciones, radica en que brindan la posibilidad a dichas instituciones de mantener una economía financiera saludable y una continuidad de sus actividades estable y eficiente, y por consecuencia otorgar un mayor aporte al sector en el cual participan

d. Clasificación de las fuentes financieras

**Tipología de fuentes financieras:** La búsqueda de recursos financieros para financiar proyectos de inversión puede dar como resultado una variedad bastante importante de opciones diferentes. Las principales fuentes de financiamiento se clasifican generalmente en internas y externas, o bien en fuentes

---

<sup>13</sup>Ibid p. 131.

propias y fuentes ajenas. A continuación, se describen las diversas fuentes financieras posibles.

1) La financiación con deuda (capital ajeno)

El financiamiento con deuda: Representa la obtención de préstamos por fuera de los recursos financieros de la compañía, debiendo pagar el principal (capital) a una tasa de interés determinada de acuerdo con una programación de tiempo fijada. Existen muchos tipos de instrumentos de apalancamiento financiero a largo plazo: préstamos bancarios (préstamos a plazo), bonos corporativos o certificados de inversión, pagarés garantizados y no garantizados.

2) La financiación con patrimonio (capital propio)

El financiamiento con patrimonio: Representa el uso de recursos financieros propios, es decir del dinero corporativo conformado por los fondos de los propietarios y las reservas de capital (ganancias conservadas). En otros términos, el capital patrimonial consiste en fondos a largo plazo brindados por los propietarios de la empresa. Una industria con fines de lucro puede conseguir capital patrimonial ya sea internamente, reteniendo las ganancias operacionales en vez de distribuirlas como dividendos a los socios, o externamente, vendiendo acciones ordinarias o preferentes. Mientras que una



organización sin fines de lucro puede obtener capital patrimonial mediante aportes en efectivo de los socios

3) La financiación con arrendamiento (capital alternativo)

El financiamiento con arrendamiento: Representa la provisión de recursos financieros extraordinarios, es decir por fuera de los recursos financieros propios e impropios. En esta forma de financiamiento la adquisición de capitales se desarrolla mediante el arrendamiento de bienes de capital o activos físicos.

### 3. Costo de oportunidad del capital<sup>14</sup>

#### a. Conceptualización del costo de oportunidad del capital

El costo de oportunidad del capital tiene varias acepciones:

- Costo de oportunidad del capital: Es el rendimiento que alternativamente se sacrifica al colocar los recursos financieros en un proyecto de inversión, en vez de aplicarlos a otras oportunidades de inversión de similar nivel de riesgo. Por tanto, debe reflejar

---

<sup>14</sup>Besley, Scott y Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera, 12<sup>a</sup> Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001. p. 512.

el costo de oportunidad para todos los proveedores de capital.

- Es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión requerida de un proyecto. Representa una medida de rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo.
- El costo de oportunidad del capital da el costo de capital de una empresa no específicamente de hoy, sino para el futuro y para tomar decisiones de inversión de cara al futuro.
- El costo de capital depende del uso que se hace del mismo y representa el costo de oportunidad de una alternativa de riesgo comparable.

b. Propósitos de la determinación del costo de oportunidad del capital<sup>15</sup>

Determinar un valor de tasa de oportunidad del capital requerida para la toma de decisiones de proyectos de inversión en la firma. Esta tasa conocida también como tasa de corte de las inversiones (TCI) o tasa mínima atractiva de retorno (TMAR) o costo de capital promedio ponderado, es un estándar predeterminado exclusivamente para la aprobación o desaprobación de proyectos de inversión.

c. Importancia de estimar el costo de oportunidad del capital

---

<sup>15</sup> Ibid p. 211.

**La evaluación del desempeño corporativo:** Uno de los mejores indicadores para determinar si una empresa está creando valor para los inversores o accionistas es el concepto del valor económico agregado (VEA).

Formula:

$$\text{VEA} = \text{Capital invertido} \times (\text{RSCI} - \text{CCPP})$$

Donde:

-**Capital invertido**= suma del valor de mercado de la deuda financiera y del valor financiero patrimonial.

-**El retorno sobre el capital invertido (RSCI)**= ingreso neto (ganancia neta) dividido por el capital invertido.

-**CCPP** =costo del capital global.

**La toma de decisiones de inversión:** A la hora de tomar una decisión de inversión, los flujos de fondos proyectados del proyecto se deben descontar al costo de capital para ver si el resultado es un valor positivo (se crea valor para la empresa) o negativo (en cuyo caso no se debería seguir adelante con el proyecto).

**La valoración empresarial:** Muy relacionado con el punto anterior, el costo de capital se utiliza para descontar flujos de fondos proyectados de proyectos y fijar un valor total de la firma.

**La toma de decisiones de financiación:** La estructura financiera también se encuentra influenciada por el costo de capital, ya que afecta las utilidades futuras

y el valor de la empresa. Por tanto, es de vital relevancia el uso del criterio de minimización del costo de capital.

**El valor temporal del dinero:** La tasa de costo de capital representa el valor del dinero en el tiempo, puesto que, refleja el costo promedio futuro esperado de los fondos en el largo plazo, lo cual permite mantener el poder adquisitivo del capital.

Por consiguiente, las decisiones importantes que dependen del costo de oportunidad del capital en la corporación de negocios son:

- Decisiones de inversión (evaluación de proyectos del presupuesto de inversión).
- Decisiones de financiación (estructura de capital de proyectos del presupuesto de inversión).
- Decisiones sobre arriendo financiero o compra de bienes de capital.
- Precio de mercado de acciones comunes.
- Reembolso (o recompra) de bonos corporativos.
- Política de capital de trabajo (aumento o disminución).

d. Factores que afectan al costo de oportunidad de capital

Los factores que afectan a la demanda y a la oferta del capital para inversiones, y por tanto al costo del capital son:

**Las oportunidades de producción:** Es decir, la tasa de rendimiento que esperan ganar los inversores sobre el capital invertido.

**Las preferencias de tiempo por el consumo:** Las preferencias de tiempo de los inversionistas o ahorradores por un consumo instantáneo versus un consumo futuro.

**El riesgo:** Probabilidad de pérdida financiera o variabilidad de rendimientos asociados con un proyecto dado. Por lo tanto, a mayor riesgo mayor retorno exigido.

**Inflación:** Tendencia de precios a aumentar a través del tiempo, la cual es la tasa de inflación esperada a futuro. Esta variable exógena afecta a las tasas de interés durante las fluctuaciones de la economía.

**Las restricciones financieras:** El racionamiento de capital obliga a optimizar los recursos financieros. Cuando se racionan los recursos el costo de capital aumenta.

#### e. Aplicaciones del costo de oportunidad del capital

El adecuado presupuesto de gasto de capital requiere una estimación del costo de capital para establecer el punto de corte de las inversiones de capital (proyecto).

La estructura financiera puede afectar al riesgo de la firma y por tanto su valor en el mercado; así que, se le debe determinar a la firma el coste de capital más económico.

Es de gran utilidad conocer el costo de capital y la forma en que se ve afectado por las modificaciones en la estructura de capital de la empresa.

Evaluar el desempeño y proceso de creación de riqueza de las distintas unidades de negocios de la institución.

Costo de capital marginal, es decir aquel que incorpora el costo adicional de estrategias de capital nuevas para la empresa, ya sea capital de deuda, capital patrimonial.

#### 4.El mercado financiero en El Salvador<sup>16</sup>

Una gran cantidad de especialistas en finanzas se dedican a trabajar en instituciones financieras tales como bancos, compañías de seguros, instituciones de ahorros y de préstamos y uniones de crédito, las cuales son una parte integral del mercado financiero.

Para lograr el éxito en la industria de servicios financiero se requiere de un conocimiento cabal de los factores que ocasionan que las tasas de interés aumenten y disminuyan, a que regulaciones se hallan sujetas las instituciones financieras, y los diversos tipos de instrumentos financieros disponibles (hipotecas, préstamos de automóviles, certificados de depósito, etc).

También se requiere de un conocimiento general acerca de todos los aspectos de la administración de negocios,

---

<sup>16</sup>Besley Scout, Brigham Eugene, Fundamentos de Administración Financiera 12° edición.2003 p.4.

puesto que la administración de una institución financiera implica áreas de trabajo tales como contabilidad, mercadotecnia, personal y sistemas de cómputo, además de administración financiera.

El sistema financiero nacional está integrado por todas las entidades o empresas que legalmente manejan el dinero del público.

Con la dolarización de la economía salvadoreña, a partir del 2001 el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), ya no controla totalmente la política monetaria. Más bien está siendo controlada mayoritariamente por el sistema financiero privado y depende sustancialmente de la política monetaria que decide la Reserva Federal (FED) de los Estados Unidos de América (EUA) con el consentimiento del gobierno salvadoreño.

#### a. Tipos de mercados

##### 1) Mercado de dinero<sup>17</sup>

Donde confluye la demanda de dinero (interés de familias, empresas, organismos públicos, etc, de disponer de dinero) y la oferta de dinero que el Banco Central del país mantiene en circulación busca la estabilidad de precios y del tipo de cambio.

El objetivo principal del mercado de dinero es unir al conjunto de oferentes y demandantes de dinero,

---

<sup>17</sup><http://www.bancomer.com.mx/mercado/pdf/1.1DINERO.PDF> Consultado 7 de agosto de 2012.

conciliando las necesidades del público ahorrador con los requerimientos de financiamiento para proyectos de inversión o capital de trabajo por parte de empresas privadas, empresas paraestatales, gobierno y recientemente gobiernos estatales.

En lo general, se comercializan instrumentos financieros de corto plazo que cuentan con suficiente liquidez. Sin embargo, en los últimos años ha aumentado la participación de instrumentos de mediano y largo plazo.

El mercado de dinero se puede dividir en:

i. Mercado primario

Lo constituyen las colocaciones nuevas. El título es negociado directamente del emisor al inversionista, resultando un movimiento de efectivo para el primero para cubrir una necesidad de financiamiento.

ii. Mercado secundario

Es el mercado en el cual se ofertan y demandan títulos o valores que ya han sido emitidos, y cuyo objetivo consiste en dar liquidez a sus tenedores mediante la cesión de dichos títulos o valores al comprador.



En el mercado secundario de dinero pueden encontrarse las siguientes variantes de operatividad:

- **Operación en directo.** Es la operación a través de la cual el cliente solicita el monto de títulos, el plazo deseado para la operación, y la fecha de liquidación. El intermediario revisa las posibilidades de cubrir la demanda del cliente en el monto, plazo y fecha de liquidación solicitados, cotizando la tasa a la que está dispuesto a realizar la operación.
- **Venta anticipada.** La compra/venta de títulos antes del vencimiento de los mismos depende de la bursatilidad de dichos títulos, otorgando liquidez a los instrumentos (mercado secundario).

Comúnmente, el rendimiento obtenido por el cliente difiere de lo considerado inicialmente (puede ser mayor o menor) por las condiciones de los mercados en el momento de la venta.

- **Operación en reporto.** Los reportos son ventas de títulos en el presente con un acuerdo obligatorio de recompra en el futuro, ya sea en una fecha preestablecida o abierta. Un contrarepoto, es la compra del título en el momento de la concertación, para volver a venderlos en el futuro al tenedor original. Por lo tanto, cuando una parte está haciendo

un reporto, su contraparte efectúa un contra-reporto.

## 2) Mercado de capitales

También conocido como mercado accionario, es un tipo de mercado financiero en los que se ofrecen y demandan fondos o medios de financiación a mediano y largo plazo.

### b. Objetivos del sistema financiero

El sistema financiero deberá tener como objetivo principal mantener la estabilidad de la moneda y el tipo de cambio; que ahora depende de la política monetaria de la Reserva Federal (FED) de los Estados Unidos.

La política monetaria, debería tener como fin primero y último potenciar el desarrollo equitativo y sostenible de la sociedad salvadoreña en su conjunto.

### c. Funciones del mercado financiero<sup>18</sup>

- Poner en contacto a los agentes que intervienen.
- Servir de mecanismo para la fijación del precio de los activos mediante la coordinación de oferta y demanda.

---

<sup>18</sup><http://negociosybolsa.blogspot.com/2009/09/funciones-y-tipos-de-mercados.html>  
consultado 24 de julio de 2012.

- Proporcionar liquidez a los títulos que se negocian. A través de los mercados se consigue la conversión rápida en efectivo de los activos que queremos deshacernos.
- Reducir los costes de intermediación; si no existieran, oferta y demanda deberían encontrarse por sí solas con lo que se dificultaría la negociación.
- Reducir el plazo de intermediación facilitando el rápido contacto entre los agentes.

#### d. Bolsa de Valores de El Salvador<sup>19</sup>

La Bolsa de Valores de El Salvador (BVES) es una institución privada, que forma parte del Mercado de Valores organizado, iniciando sus operaciones desde el 27 de Abril de 1992.

La BVES es la institución que facilita las negociaciones de valores y procura el desarrollo del mercado bursátil.

Desde 1992, la BVES ha desarrollado un papel muy importante en el ámbito económico nacional al facilitar la desintermediación financiera, al permitir el acercamiento directo entre empresas e inversionistas, a través de la negociación de valores como acciones, valores de deuda, certificados de inversión, y otros instrumentos, que permiten canalizar el excedente de

---

<sup>19</sup><http://www.monografias.com/trabajos41/bolsa-valores-salvador/bolsa-valores-salvador2.shtml> Consultado el 7 de agosto de 2012.

recursos hacia las necesidades de financiamiento de las empresas a un menor costo, y que los inversionistas reciban a cambio más rentabilidad por su dinero.

Con lo anterior, la BVES busca facilitar el flujo de ahorro e inversión en el mercado de capitales y promover la libre fijación de precios, la transparencia y la liquidez en las negociaciones.

#### 1) Finalidad de la Bolsa de Valores

- Facilitar el flujo de ahorro e inversión en el mercado de capitales.
- Realizar la colocación primaria de instrumentos del mercado de valores.
- Promover la libre determinación de precios y la transparencia en las operaciones.
- Promover medidas que fomenten la liquidez a precios de mercado en el mercado secundario.
- Proveer servicios, sistemas e infraestructura requeridos por los corredores de bolsa y los participantes del mercado bursátil.

#### 2) Funciones de la Bolsa de Valores

- Permitir el encuentro entre oferentes y demandantes de recursos financieros.
- Establecer precios para los fondos cedidos, de acuerdo con plazo y riesgo.
- Dotar de liquidez a los activos financieros.
- Reducir los costes de negociación.

Estas funciones se realizan a través de la prestación de los servicios de:

- Admisión a negociación.
- Contratación.
- Liquidación.
- Formación e información sobre precios.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA**

#### **E. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **1. Situación problemática**

Todas las instituciones ya sean estas públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro; necesitan de recursos tales como humanos, financieros, materiales y técnicos, adecuados para una mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades, y así poder lograr el propósito para el cual han sido creadas.

Este es el caso de la institución de desarrollo conocida en el medio empresarial como ONG Asociación Red De Contraloría Ciudadana, la cual cuenta con personal capacitado para desarrollar talleres y programas encaminados a fomentar la cultura de contraloría ciudadana en los fondos que son asignados por las municipalidades para la realización de obras de desarrollo y beneficio social en cada municipio del país; pero no cuenta con los recursos financieros, materiales y técnicos necesarios que les posibilite asegurar tanto en

el presente como en el futuro el cumplimiento de sus objetivos de una forma más eficaz posible.

Por otra parte al no contar con los recursos financieros para la sostenibilidad tanto administrativa como operativa, generará problemas para poder cubrir la mayor cantidad de municipios posibles del país, ya que la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana no cuenta con un local adecuado para poder desarrollar sus actividades administrativas y operativas, además de no contar con recursos financieros suficientes que le permitan movilizarse a los municipios que se encuentran más alejados.

La falta de recursos imposibilita también el contar con el material de apoyo necesarios para la realización de talleres y capacitaciones en los que se involucre a los habitantes de los municipios que se visiten, a fin de poder fomentar en ellos una cultura de transparencia en los manejos de fondos destinados para la realización de obras sociales que contribuyan al desarrollo de sus habitantes, y de esta manera convertirse en entes garantes de una gestión municipal transparente y eficiente.

Considerando la necesidad de financiamiento para fortalecer los programas y contar con un local con las condiciones de espacios suficientes que permitan el buen funcionamiento administrativo y operativo así como también de materiales de apoyo necesarios para fomentar la cultura de contraloría ciudadana en los diversos municipios del país, surge en este contexto la idea de realizar un plan estratégico de financiamiento para el

desarrollo de los programas y proyectos de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

## 2. Enunciado del problema

¿En qué medida un plan estratégico de financiamiento contribuirá significativamente a la determinación de la factibilidad financiera para el desarrollo de proyectos y programas sociales de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, del Municipio de San Salvador?

## F. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico para el desarrollo de proyectos y programas sociales de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, con el propósito de determinar la factibilidad financiera de los proyectos y programas de esta institución.

### 2. Objetivos específicos

a. Conocer los conceptos relativos a los planes estratégicos de financiamiento, así como también los antecedentes relacionados a la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana con el propósito de establecer el marco teórico de referencia.

b. Realizar un diagnóstico de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, con el propósito de identificar la situación problemática actual.

- c. Elaborar un plan estratégico de financiamiento a la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, a fin de determinar la factibilidad financiera de los proyectos y programas sociales de esta institución.

## G. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Formulación de hipótesis

#### a. Hipótesis general

La elaboración de un plan estratégico de financiamiento contribuirá significativamente, a la determinación de la factibilidad financiera para el desarrollo de proyectos y programas sociales, de la ONG Red de Contraloría Ciudadana de la Colonia Médica del Municipio de San Salvador.

#### b. Hipótesis específicas

- 1) El conocimiento sobre planes estratégicos de financiamiento y de los antecedentes de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, permitirá establecer el marco teórico de referencia para fundamentar la investigación.
- 2) La realización de un diagnóstico de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, permitirá la identificación de la situación problemática actual.



- 3) La propuesta de un plan estratégico de financiamiento contribuirá, a la determinación de la factibilidad financiera de proyectos y programas sociales de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

## H. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Importancia

La elaboración de un plan estratégico para dar cobertura al financiamiento de los programas y proyectos sociales realizados por la organización no gubernamental Asociación Red de Contraloría Ciudadana es importante, ya que ésta no cuenta con las herramientas necesarias para poder gestionar ante organismos tanto nacionales como internacionales el financiamiento que le permita un funcionamiento tanto administrativo como operativo eficiente, para poder alcanzar los objetivos y la misión con la que fue creada, y así lograr hacer de la contraloría ciudadana una cultura que le permita a los habitantes de los diversos municipios del país. El conocer en dónde y cómo son invertidos los fondos, generando así gobiernos locales transparentes y eficientes con prácticas de rendición de cuenta por medio de explicaciones y justificaciones sobre las decisiones tomadas por las autoridades municipales.

## 2.Utilidad

Con la realización del plan estratégico para el financiamiento de los programas y proyectos sociales de la Red de Contraloría Ciudadana, se proporcionará una herramienta a través de la cual la organización logrará la obtención de los recursos financieros necesarios para poder desarrollar sus programas y proyectos, así como también operaciones administrativas de una manera eficiente para poder llevar a cabo estos programas a todos los municipios del país, logrando con esto una mejor gestión en los manejos de los fondos proporcionados a las alcaldías para la realización de obras de beneficio social transparente y más eficiente a través de la contraloría Ciudadana. Además, servirá como referencia para futuras investigaciones desarrolladas por otros investigadores referentes al tema establecido en la presente investigación.

## I. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 1. Métodos de investigación

En la investigación se usa el método científico, el cual permite mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información, una definición más concreta de este método es la siguiente.

El método científico es un proceso destinado a explicar fenómenos (problemas observables), establecer relaciones entre los hechos (hipótesis), siguiendo sistemáticamente

una serie de pasos; los cuales permiten llegar a un objetivo (solución del problema)<sup>20</sup>.

De acuerdo a la definición anterior sobre el método científico, este proporciona las herramientas necesarias para llevar a cabo la investigación sobre el plan estratégico de financiamiento para los programas y proyectos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

Los métodos que se utilizaron para la realización de la investigación son:

a. Método analítico

Este consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, además tiene la finalidad de identificar y estudiar cada uno de los elementos que lo conforman y lograr obtener una relación entre ellos.

Dicho análisis tiene como objetivo investigar la relación que hay entre la ausencia de una herramienta administrativa que pueda ayudar a gestionar financiamiento para los programas y proyectos de la ONG, así como la poca cobertura que se tiene de éstos de una forma más eficiente y adecuada en los diferentes municipios del país.

---

<sup>20</sup> Hernández Sampieri, Roberto; Hernández Collado, Roberto y Pilar Baptista, Lucio. Metodología de la Investigación. 2° Edición Mc Graw Hill, México 2000 p. 241.

#### b. Método deductivo

Se tomó en cuenta el método deductivo, el cual es "el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular", éste permite realizar el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información, puesto que se conoce el problema pero no se conocen las causas precisas que lo generan, por lo tanto se parte de lo conocido a lo desconocido.

#### c. Método sintético

Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una exploración metódica<sup>21</sup>.

### 2. Tipos de investigación

#### a. Investigación descriptiva

Este tipo de estudio busca especificar las características, las propiedades y los perfiles de personas, grupos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Así mismo este tipo de estudio permite recolectar y describir los conceptos individuales o en grupos de un fenómeno.

---

<sup>21</sup><http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm> Consultado 23 de Noviembre 2012.

Se aplica este tipo de investigación porque se llega a un estudio concluyente sobre el problema planteado.

#### b. Investigación explicativa

Para el estudio, se utilizó el tipo de investigación explicativa, según Sampieri (2000), con este estudio se pretende conocer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, para lo cual se requiere el conocimiento de conceptos y teorías relacionadas con los sistemas estratégico administrativos que permitan crear un plan estratégico, que ayude a obtener financiamiento para poder desarrollar los programas y proyectos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

### 3. Fuentes de información

Las fuentes que se utilizaron en la investigación para la obtención de información, son las que se describen a continuación.

#### a. Fuentes primarias

En esta parte de la investigación se obtiene información directamente de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana la cual es la unidad de análisis y que permitió determinar objetivamente la información necesaria de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

#### b. Fuentes secundarias

Para la realización de la investigación también se recurre a fuentes secundarias que consisten en recabar toda la información conceptual y teórica que sustente, complemente, formalice y guíe objetivamente el trabajo de investigación. Se utilizó la revisión bibliográfica de: libros, leyes, tesis y otros documentos, relacionados al tema en estudio.

#### 4. Técnicas e instrumentos de investigación

##### a. La encuesta

La encuesta está constituida por un cuestionario con el cual se pretendió obtener la mayor cantidad de datos posibles, el cuestionario tuvo el objetivo de recolectar los datos necesarios para realizar el diagnóstico de la situación actual de la ONG.

##### b. La observación

La técnica de la observación directa sirvió para obtener datos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana y que contribuyen a lograr los objetivos de esta investigación.

## 5. Determinación del universo y muestra de la investigación

### a. Universo de la investigación

Para el universo de esta investigación se consideró a los 16 miembros que conforman la ONG Asociación Red De Contraloría Ciudadana.

### b. Muestra de la investigación

Una muestra es una porción o parte representativa de la población de interés, en este caso no se determina por que se aplicó el método del censo a toda la población, siendo ésta de 16 personas, la cual está representada por 4 miembros de junta directiva, 4 miembros de la comisión de organización y planificación, 3 de comunicaciones, 2 de capacitación y educación contralora y 3 de financiamiento y gestión de proyectos.

## 6. Diseño del instrumento de recolección de datos

### a. El cuestionario

Las preguntas que contiene dicho instrumento de recolección de datos son, cerradas, de opción múltiple y semiabiertas. Este cuestionario consta de 20 preguntas con las cuales se obtuvieron datos relevantes para la realización de diagnóstico. (Ver anexo 3)

## J. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORIA CIUDADANA

### 1. Diagnóstico de recursos y capacidades

#### a. Aspectos generales del estudio

Al desarrollar el proceso de investigación se observó que los rangos de edades oscilan entre los 35 años a 54 años, siendo éstos un 75% del género masculino (Ver anexo 4, datos generales.)

En lo relacionado al nivel académico que poseen los miembros de la ONG Asociación Red de contraloría ciudadana, un 56% posee estudio universitarios, por lo que se puede apreciar que son personas capacitadas para desarrollar las actividades de la ONG, de una forma eficiente y los miembros que poseen solo estudios de bachillerato o educación media son un 25% de todos los miembros y solo un 19% tienen educación básica.

#### b. Conocimiento de la estructura interna de la ONG.

##### • Misión, visión y objetivos de la institución

De la población encuestada el 100% respondió que sí conocen y tienen bien definida la misión, visión y objetivos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana, lo cual quiere decir que todos los miembros tienen bien definida la razón de ser de la ONG (Ver anexo 4, pregunta 1).



- Políticas de la institución

En cuanto a si la ONG tiene políticas y normas a seguir para el buen funcionamiento de la misma del total de los miembros un 88%, las conoce y está enterado que son estas políticas y normas las que rigen el buen funcionamiento de la ONG Red de Contraloría Ciudadana (Ver anexo 4, pregunta 2).

Un 6% no conoce o no sabe de la existencia de las políticas y un 6% no contesto, la junta directiva a divulgado la existencia de lineamientos a sus miembros.

- Manuales de descripción de puestos

Con respecto a los manuales que guían el desarrollo de las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo, un 50% tiene conocimiento de éstos (Ver anexo 4, pregunta 3).

Esto quiere decir que la mitad de miembros de la organización sabe de los manuales para desarrollar sus funciones, mientras que la otra mitad no lo sabe, esto podría ser debido a la poca divulgación de la aplicación y existencia de los mismos por parte de la directiva de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

Para garantizar el conocimiento de estas herramientas importantes por parte de todos los miembros, los directivos deberían de hacer llegar a

través de folletos informativos o charlas informativas la existencia de los mismos y así se contribuirá a un mejor logro de objetivos.

- Valores institucionales

En la ONG existe la práctica de valores morales que garantizan las buenas relaciones entre los miembros lo que contribuye a la realización de las actividades de una forma armoniosa.

Los valores que más se practican son el respeto con un 26% del total de los encuestados, responsabilidad con un 21% de total y compañerismo 16%; aunque algunos dieron repuestas a la encuesta de una forma negativa puesto que no consideran los valores como una guía para las buenas relaciones laborales (Ver anexo 4, pregunta 4).

- Función administrativa

En lo relacionado a la práctica de los procesos administrativos de planeación y control, como parte importante en el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades propias de la organización de los miembros que se encuestaron solo un 31% respondió que sí hace uso de estos procesos para el logro de un mejor resultado, mientras que un 69% respondió que no. Según lo manifestado por algunos directivos se debe a que a la hora de realizar reuniones relacionadas al trabajo la asistencia es mínima por

lo que al aplicar la encuesta la mayoría respondió que no ( Ver anexo 4, pregunta 5).

- Procesos y tecnología implementada

En la ONG Red de Contraloría Ciudadana se pudo constatar la falta de herramientas tecnológicas, incluso de infraestructura puesto que las reuniones que realizan para tratar puntos sobre la ONG las llevan a cabo en un local de uno de los directivos de la organización. Esta información brindada se puede corroborar mediante la encuesta en donde un 75% respondió que no poseen la tecnología requerida que les ayude a cumplir los objetivos que tienen como organización no gubernamental, un 6% no contestó o no sabe al respecto (Ver anexo 4, pregunta 6).

El no poseer los recursos tantos financieros como logísticos necesarios para poder ejercer las actividades propias de la contraloría ciudadana no se ha podido alcanzar una capacidad administrativa y de otra índole, que permitan alcanzar los objetivos que la Red se ha propuesto, aunque cuentan con personal capacitado, la escasez de los recursos no les permiten el desarrollarse de una forma óptima, esto según lo manifestado por algunos de sus miembros.

- Conceptos de planeación estratégica

El 69% de encuestados respondió que no aplican ningún principio de planeación estratégica, como una herramienta de apoyo para poder garantizar un buen resultado, mientras el 31% restante dijo que si lo aplica.

Esto permite determinar que en la organización no hay una política de divulgación de forma interna de cómo auxiliarse de esta herramienta para poder obtener un mejor resultado, esto podría ser el resultado de la ausencia de una estructura organizativa y administrativa que orienten a cómo lograr el éxito en el desarrollo de sus actividades.

- Disponibilidad de recursos

Del total de encuestados el 100% respondió que el principal problema de la organización es la no disponibilidad de recursos, que es la razón principal por la cual los programas y proyectos no se han desarrollado de la forma que se desea y llevar la cultura de Contraloría Ciudadana a todos los municipios del país (Ver anexo 4, pregunta 10).

- Obtención de fondos de la ONG.

La forma en que la ONG obtiene los fondos para financiar los proyectos y programas y para sostenibilidad de las operaciones de la Red de

Contraloría es por medio de las aportaciones que cada uno de los miembros realiza<sup>22</sup>, pero debido a que la cantidad de miembros es poca, la cantidad de aportaciones es mínima y esto hace que los programas y proyectos de la Red de contraloría no tengan una mayor cobertura en los municipios del país, logrando llegar solo a algunos pocos municipios.

- Capacidad en el desarrollo de proyectos

El 56% respondió que la Organización Asociación Red de Contraloría Ciudadana si tiene capacidad financiera para desarrollar los proyectos y programas, mientras un 44% manifestó que no (Ver anexo 4, pregunta 13).

Lo que refleja que una buena parte de los miembros sí considera que hay capacidad financiera para el desarrollo de los programas y proyectos, mientras la parte restante considera que no.

La razón según algunos miembros es que con la cantidad de recursos que poseen solo logran cubrir una escasa parte del territorio, pero con más recursos financieros se cubriría una mayor cantidad de municipios.

---

<sup>22</sup>Fuente: Lic. Geraldina Torres Alas (Directora de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana).

## 2. Diagnóstico del contexto externo

La Asociación Red de Contraloría Ciudadana, se desarrolla dentro de un ambiente externo en donde existen muchas organizaciones no gubernamentales que se dedican a la realización de una variedad de proyectos con fines sociales proyectos tales como la construcción de viviendas, apoyo psicológicos a la familias madre hijos, niños etcétera, así como también los que se dedican a la contraloría ciudadana en todos sus aspectos, financieros, derechos humanos y otros.

- Proyectos y programas

Al realizar la encuesta se observó que del total de encuestados un 75% manifestó que la Asociación Red de Contraloría Ciudadana, se enfoca a la realización de programas y proyectos sociales, mientras un 19% manifestó que no y un 6% se abstuvo de responder (Ver anexo 4, pregunta 9).

Este resultado demuestra que la mayoría de los miembros conoce cuál es la razón de ser de la organización, mientras que la otra parte no tiene una visión clara de los objetivos con los que fue creada la Organización, y el resto que se abstuvo podría ser a que no están enterados de cuál es la función de la Asociación.

- Expectativas de expansión

En lo relacionado a la expansión de los programas y proyectos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana, un 56% de los miembros encuestados respondió

que sí se tiene expectativas de expansión a otros municipios, mientras que un 31% considera que no y un 13% se abstuvo de responder (Ver anexo 4, pregunta 11).

Esta tendencia demuestra que no todos los miembros están en sintonía con los objetivos de la organización, esto puede ser por la razón de que no todos los miembros asisten a las reuniones de la misma, es por ello que no todos conocen de las expectativas de expansión que se tienen a un futuro cercano.

- Programas y proyectos a expandir

El 24% manifiesta que la expansión de proyectos y programas, es la de formar comités de Contralores en todos los municipios, un 8% comités de consultorías, un 24% de capacitadores en contraloría, un 8% el expandir las relaciones con otras instituciones, un 4% el de desarrollar manuales de contraloría, un 8% la difusión de la existencia de Red de Contraloría Ciudadana, y un 24% se abstuvo de responder (Ver anexo 4, pregunta 12).

En cada pregunta que se realizó la tendencia en la respuestas manifiesta que no todos los miembros están al tanto de la razón de ser de la organización, esto se debe a que según manifestaron algunos directivos cuando se convoca a reuniones la asistencia es escasa; es por tal razón que no todos saben de lo que se pretende alcanzar a través de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

- Factores limitantes del financiamiento

Del total de encuestados un 6% respondió que las limitantes para financiar los proyectos y programas sociales son la disponibilidad de créditos, un 31% el costo del capital, un 6% el no apoyo gubernamental, un 19% otros y un 38% se abstuvo de responder (Ver anexo 4, pregunta 14).

Estos resultados demuestran que el principal problema que se tiene en la Asociación Red de Contraloría Ciudadana es la escasez de fondos para realizar sus actividades, y el costo que implicaría la obtención de éstos al hacerlo a través de créditos por los altos intereses que se pagarían y el no poder acceder a esto por no tener las garantías que las instituciones piden para estos fines.

- Alternativas financieras

El 21% considera como alternativa de financiamiento las aportaciones de los asociados para el desarrollo de sus actividades, un 42% las donaciones o subvenciones, un 5% otras fuentes y un 32% se abstuvo de responder (Ver anexo 4, pregunta 15).

Se puede determinar que las donaciones son la principal fuente de donde se desea obtener financiamiento, junto con el aporte de los socios, para poder realizar tanto las actividades administrativas como de campo, ya que por lo manifestado por los miembros hasta el momento de



pasar la encuesta los miembros aportan parte para funcionar.

- Condiciones y garantías para obtener financiamiento a través de créditos

El 19% manifestó que no saben cuáles son las condiciones y garantías para obtener financiamiento a través de las instituciones financieras, y un 81% se abstuvo (Ver anexo 4, pregunta 16).

El hecho de que la mayoría se abstuvo de responder es por la razón que nunca se a recurrido a instituciones financieras para obtener crédito, por manifestar algunos miembros directivos que su función es social y sin fines de lucro por lo que no recurren a instituciones financieras para gestionar créditos.

- Financiamiento nacional e internacional

El 50% de los encuestados conoce de las instituciones que financian proyectos sociales, un 6% no conoce, y un 44% se abstuvo de responder.

Aunque los miembros de la organización conocen de las instituciones que podrían financiarles sus proyectos, muchas veces por desconocer la forma de cómo hacer gestiones, no lo han hecho (Ver anexo 4, pregunta 17).

- Amenazas y oportunidades

El 50% de encuestados respondió que si existen amenazas y oportunidades en el entorno externo para el

desarrollo de proyectos, un 7% dijo que no y un 43% se abstuvo (Ver anexo 4, pregunta 18).

La mayoría de miembros encuestados sabe que existen amenazas y oportunidades en el entorno externo de la Organización, y esto puede ser un factor que contribuya a la buena organización y ejecución de los proyectos.

- Factores de amenazas

La mayor amenaza que perciben el 30% de encuestados es la recesión económica, un 25% la incertidumbre política, un 10% inseguridad social y un 5% otras, con un 30% que se abstuvo (Ver anexo 4, pregunta 19).

Esto da a entender que los miembros conocen bien el entorno que les rodea en el exterior, por lo que contando con las herramientas necesarias podrían saber cómo poder hacerles frente y que esto no perjudique la visión de la misma.

- Factores de oportunidad

El 35% considera que la demanda social es una oportunidad para la existencia y desarrollo de la ONG, Asociación Red de Contraloría Ciudadana, un 5% el apoyo gubernamental, un 5% el respaldo del sector privado, un 5% el apoyo de las municipalidades, un 15% el acceso a fuentes de financiamiento, un 5% otros y el 35% se abstuvo (Ver anexo 4, pregunta 20).

Un buen porcentaje de encuestado manifestó que la demanda social es una oportunidad que beneficiaría para

lograr la expansión a la mayoría de municipios del país.

### 3. Análisis de la matriz FODA

A continuación se muestra el análisis FODA aplicado a la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana con respecto a la información recaba con anterioridad.

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Capacidad de innovación</li> <li>• Definición de razón de ser</li> <li>• Existencia de manuales y políticas</li> <li>• Valores institucionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay relación con otras instituciones</li> <li>• Falta de recursos económicos</li> <li>• Infraestructura inadecuada</li> <li>• Falta de compromiso por parte de algunos miembros</li> <li>• Poca difusión de la ONG</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes de acceso a la información</li> <li>• Demanda social</li> <li>• Instituciones con razón de ser similares</li> <li>• Instituciones que financian proyectos</li> <li>• Apertura de sistemas más democráticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca apertura de los gobiernos locales</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Costos elevados de los insumos</li> <li>• Recesión económica</li> <li>• Inseguridad social</li> </ul>

Problema estratégico general

¿Si no se supera la falta de recursos económicos y siguen acechando los costos elevados de los insumos, entonces ni siquiera potenciando la capacidad de innovación; será posible aprovechar la demanda social para el cumplimiento de la misión institucional?

Solución estratégica general

Si se potencia la capacidad de innovación y se supera la falta de recursos económicos, entonces será posible atenuar los efectos de los costos elevados de los insumos para aprovechar la demanda social, a fin de dar cumplimiento a la misión institucional.

## K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- a. La principal fortaleza de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana es la capacidad de innovación, su principal debilidad es su falta de recursos financieros. Asimismo su principal oportunidad y amenaza, es la demanda social y los costos altos de los insumos respectivamente.
- b. Los recursos financieros con que cuenta la ONG son insuficientes para desarrollar los proyectos y programas sociales que se pretenden ejecutar, no sólo en el municipio de San salvador, sino en todo el país.

- c. No cuentan con las herramientas tecnológicas suficientes y necesarias para llevar un adecuado control tanto en el área administrativa como en los talleres que realizan.
- d. Deficiencia en la existencia y aplicación de los manuales de funciones por parte de la directiva de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana.
- e. Ausencia y falta de responsabilidad de parte de algunos miembros de la ONG.

## 2.Recomendaciones

- a. Diseñar e implementar un plan estratégico de financiamiento para el desarrollo de proyectos y programas sociales a la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, con el propósito de potenciar la capacidad de innovación, superar la falta de recursos financieros, aprovechar la demanda social y atenuar los efectos de los costos altos de los insumos.
- b. Presentar a posibles organizaciones donantes memoria de labores y planes de trabajo con los objetivos y metas específicas de lo que se ha logrado y lo que se quiere alcanzar con los proyectos y programas sociales.
- c. Buscar colaboración en otras instituciones que ayudan al desarrollo social, presentando planes de trabajo y

las actividades realizadas así como también los beneficios directos e indirectos que conllevan a la contraloría ciudadana.

- d. Difundir mediante reuniones de personal o boletines escritos la existencia y aplicación de los manuales de funciones a los miembros de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana.
  
- e. Potenciar el sentido de pertenencia a los miembros de la ONG, mediante capacitaciones y charlas en reuniones que se realizan en la institución; así como aprovechar los talleres que se ejecutan para reconocer la labor realizada.

### **CAPITULO III**

#### **PLAN ESTRATÉGICO DE FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES DE LA ONG ASOCIACIÓN RED DE CONTRALORÍA CIUDADANA**

##### **L. EL PLAN MAESTRO DE FINANCIAMIENTO**

###### **1. Descripción de la filosofía institucional**

###### **a. Visión institucional**

Llegar a ser una red nacional de contraloría ciudadana con equidad de género, representada en cada

uno de los municipios, donde la ciudadanía esté debidamente sensibilizada con respecto al manejo de los fondos y recursos públicos encaminados hacia el desarrollo local de los municipios.

b. Misión institucional

Facilitar el ejercicio de la probidad y la democracia participativa con equidad de género, contribuyendo al establecimiento de la transparencia en las municipalidades y otras instancias gubernamentales y no gubernamentales, a través de la formación de la ciudadanía en contenidos de contraloría, como medio de sensibilización para la sana administración de los recursos y los fondos públicos que fomenten el desarrollo local.

c. Valores institucionales

Es indispensable que todas las personas que laboran en la empresa tengan una serie de principios que garanticen la imagen y confianza en el exterior, ya sea con clientes o proveedores y para toda la sociedad a la que pertenecen. Dichos valores son los siguientes:

- **Respeto:** A la persona laboral y al trabajo que realiza, a los clientes, proveedores y a la sociedad en general.
- **Honestidad:** Ser personas sinceras, decentes, razonables y justas en su conducta dentro y fuera de su trabajo.



- **Honradez:** Obrar con rectitud, integridad y decencia personal hacia sus compañeros de trabajo, la empresa para la cual se trabaja y los clientes que se atiende.
- **Lealtad:** Cumplir lo que exigen las normas de fidelidad, honor y gratitud hacia con los clientes, proveedores, organización y compañeros de trabajo.
- **Iniciativa:** Reconocer la cualidad personal por la que se intuye el método a emplear o el camino a seguir.
- **Trabajo en equipo:** Apoyo continuo entre el personal para elaborar una actividad en conjunto.
- **Calidad:** Realizando eficazmente el trabajo con esmero y el mayor cuidado posible.
- **Disciplina:** Mantener el orden entre los empleados de la organización.
- **Dedicación:** Destinar toda la atención hacia la actividad que se realiza.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las obligaciones y enfrentar los problemas que se presentan, respondiendo por los actos que se realicen.
- **Rectitud:** Conforme a los principios de la razón y justicia.
- **Atención al cliente:** Concentración en la actividad de atender con la mayor amabilidad y disposición al cliente.

## 2. Desarrollo de escenarios futuros

## a. Escenario optimista

Recursos financieros	Aumentan de recursos económicos por medio de las donaciones otorgados por otros organismos.
Demanda social de contraloría	Aumenta considerablemente la demanda de los proyectos de contraloría.
Acceso a la información	Los gobiernos locales están abiertos a proporcionar la información sobre los fondos destinados para la realización de proyectos de desarrollo local cuando se requiere.

## b. Escenario realista

Recursos financieros	Los recursos económicos generados por medio de las donaciones otorgados por otros organismos es mínimo para desarrollar proyectos y programas sociales.
Demanda social de contraloría	La demanda de los proyectos de contraloría aumenta de forma paulatina.
Acceso a la información	Los gobiernos locales sólo proporcionan información que consideran pertinente.

## c. Escenario pesimista

Recursos financieros	No se obtiene el suficiente financiamiento para desarrollar proyectos y programas de carácter social.
Demanda social de contraloría	La demanda de los proyectos de contraloría disminuye considerablemente.
Acceso a la información	Los gobiernos locales no permiten el acceso a la información de los presupuestos destinados a los proyectos de desarrollo local.

### 3. Determinación de objetivos estratégicos

#### a. Objetivo general institucional

Ampliar en los siguientes tres años los proyectos de contraloría ciudadana a todos los municipios del departamento de San Salvador mediante el desarrollo de la contraloría ciudadana, con el propósito de garantizar una mejor transparencia en el uso de los recursos públicos.

#### b. Objetivos financieros

##### 1) Objetivos de inversión

i. Invertir en equipo tecnológico para desarrollar los proyectos y programas sociales, de una manera más eficiente con el fin de cumplir con la misión institucional.

ii. Alquilar un local para contar con las condiciones adecuadas y desarrollar todas las actividades pertinentes a la controlaría.

##### 2) Objetivos de financiación

i. Gestionar los recursos financieros para la adquisición de equipo tecnológico mediante las donaciones y aportaciones de los socios.

ii. Obtener fondos para cubrir costos de infraestructura por medio de aportaciones y donaciones de instituciones que apoyen los programas sociales.

### 3) Objetivos de costo de capital

i. Analizar las posibles fuentes de financiamiento con el propósito de hacer uso racional de los recursos financieros.

ii. Procurar obtener el costo de oportunidad de capital más bajo posible, para financiar cada proyecto de contraloría ciudadana más eficientemente.

## 4. Establecimiento de políticas financieras

### a. Políticas de inversión

- 1) No se debe de llevar a cabo una adición de capital (en activo fijo) a menos que: 1) sea necesario para la continuidad de las operaciones de la institución, ó 2) sea probable que genere un beneficio directo a las actividades de la organización.
- 2) Reemplazar el equipo cuando éste haya terminado su vida útil.
- 3) Destinar fondos para pago de alquiler de local.

#### b. Políticas de financiación

- 1) No aceptar financiamiento de capital de deuda.
- 2) Recurrir a capital propio u otra fuente alternativa (donaciones) de financiación.
- 3) Los compromisos financieros siempre deben ser menores a la posibilidad de pago que tiene la organización.
- 4) Buscar que la organización mantenga una estructura financiera sana en la que se refleje un equilibrio de fuentes financieras propias o alternativas.

#### c. Políticas de costo de capital

- 1) El costos del dinero tiene que ser el más económico posible.
- 2) En la adquisición de bienes de capital (activo fijo) se elegirá la alternativa que tenga el costo de capital más bajo posible.

#### 5. Generación de estrategias con matriz FODA

Consiste en buscar el mayor número de estrategias para lograr cada uno de los objetivos trazados, el siguiente cuadro muestra la matriz FODA como un conjunto de combinaciones de las fortalezas y debilidades internas; con oportunidades y amenazas del entorno, la mezcla de estos factores da como resultado las estrategias generales y financieras posibles a implementar.

<b>GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS CON MATRIZ FODA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado</li> <li>2. Capacidad de innovación</li> <li>3. Definición de razón de ser</li> <li>4. Existencia de manuales y políticas</li> <li>5. Valores institucionales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay relación con otras instituciones</li> <li>2. Falta de recursos económicos</li> <li>3. Infraestructura inadecuada</li> <li>4. Falta de compromiso por parte de algunos miembros</li> <li>5. Poca difusión de la ONG</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leyes de acceso a la información</li> <li>2. Demanda social de contraloría</li> <li>3. Instituciones con razón de ser similares</li> <li>4. Instituciones que financian proyectos</li> <li>5. Apertura de sistemas más democráticos</li> </ol>	<p>Estrategias ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias generales: n° 1 y 2, ver página 83.</li> <li>• Estrategias financieras: n° 7, ver página 84.</li> </ul>	<p>Estrategias adaptativas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia general: n° 3, ver página 83.</li> <li>• Estrategias financieras: n° 1, 2, 4, 5, ver página 83.</li> <li>• Estrategias financieras: 6, 8, 9 y 10 ver página 84.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca apertura de los gobiernos locales</li> <li>2. Políticas públicas</li> <li>3. Costos elevados de los insumos</li> <li>4. Recesión económica</li> <li>5. Inseguridad social</li> </ol>	<p>Estrategias defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia financiera: n° 3, ver página 83</li> </ul>	<p>Estrategias de supervivencia</p>

Cuadro 1



a. Estrategia general institucional

- 1) **Estrategia general 1:** Desarrollar la contraloría ciudadana en el departamento de San Salvador (F1, O2).
- 2) **Estrategia general 2:** Integración horizontal con otras instituciones (F3, O3).
- 3) **Estrategia general 3:** Buscar alianzas estratégicas con otras ONG'S (D1, O3).

a. Estrategias financieras

- 1) **Estrategia financiera 1:** Financiar proyectos por medio de recursos propios (D2, O2).
- 2) **Estrategia financiera 2:** Gestionar fondos para alquiler de la infraestructura adecuada (O4, D3).
- 3) **Estrategia financiera 3:** Maximizar los insumos con el mínimo de recursos financieros (A3, F2).
- 4) **Estrategia financiera 4:** Gestionar recursos para el desarrollo de programas y proyectos de contraloría (O3, D2).
- 5) **Estrategia financiera 5:** Procurar recursos financieros de capital de deuda. (O3, D3).

- 6) **Estrategia financiera 6:** Buscar financiamiento que genere menor costo para realización de proyectos (04, 2D).
- 7) **Estrategia financiera7:** Financiar proyectos de contraloría ciudadana con fondos de capital alternativo (donaciones) ( F1,04).
- 8) **Estrategia 8:** Ampliar el número de socios de los proyectos de contraloría ciudadana (D2, 02).
- 9) **Estrategia financiera 9:** Financiar proyectos con recursos propios y donaciones (D2, 04).
- 10) **Estrategia financiera 10:** Financiar proyectos con recursos propios y capital de deuda (D2, 04).

## 6. Evaluación de estrategias con la técnica MPEC

## a. Estrategia general institucional

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores calves		Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	4	0.60	2	0.30
2	Demanda social	0.15	4	0.60	2	0.30
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	3	0.30	4	0.40
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	4	0.80	4	0.80
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	3	0.15	2	0.10
2	Políticas públicas	0.10	---		---	
3	Costos elevados de los insumos	0.10	3	0.30	2	0.20
4	Recesión económica	0.05	---		---	
5	Inseguridad social	0.05	3	0.15	---	
Suma		1.00				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	4	0.80	4	0.80
2	Capacidad de innovación	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Definición de razón de ser	0.10	2	0.20	3	0.30
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	----		----	
5	Valores institucionales	0.05	3	0.15	4	0.20
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	3	0.30	4	0.40
2	Falta de recursos económicos	0.10	3	0.30	3	0.30
3	Infraestructura inadecuada	0.10	3	0.30	2	0.20
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	4	0.40	4	0.40
5	Poca difusión de la ONG	0.05	4	0.20	4	0.20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>6.15</b>		<b>5.50</b>

Fuente: Propio del investigador

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores claves		Ponderación	Estrategia 3		Estrategia	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	4	0.60		
2	Demanda social	0.15	4	0.60		
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	3	0.30		
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	3	0.60		
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	3	0.15		
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	4	0.20		
2	Políticas públicas	0.10	4	0.40		
3	Costos elevados de los insumos	0.10	2	0.20		
4	Recesión económica	0.05	2	0.10		
5	Inseguridad social	0.05	3	0.15		
Suma		1.00				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	3	0.60		
2	Capacidad de innovación	0.15	3	0.45		
3	Definición de razón de ser	0.10	2	0.20		
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	2	0.10		
5	Valores institucionales	0.05	2	0.10		
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	4	0.40		
2	Falta de recursos económicos	0.10	3	0.30		
3	Infraestructura inadecuada	0.10	2	0.20		
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	3	0.30		
5	Poca difusión de la ONG	0.05	3	0.15		
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>6.10</b>		

Fuente: Propio del investigador

## b. Estrategias financieras

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores claves		Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	4	0.60	2	0.30
2	Demanda social	0.15	4	0.60	2	0.30
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	2	0.20	4	0.40
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	2	0.40	4	0.80
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	2	0.10	---	---
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	2	0.10	2	0.10
2	Políticas públicas	0.10	3	0.30	2	0.20
3	Costos elevados de los insumos	0.10	4	0.40	3	0.30
4	Recesión económica	0.05	2	0.10	3	0.15
5	Inseguridad social	0.05	3	0.15	2	0.10
Suma		1				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	3	0.60	3	0.60
2	Capacidad de innovación	0.15	4	0.60	3	0.45
3	Definición de razón de ser	0.10	2	0.20	4	0.40
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	2	0.10	---	---
5	Valores institucionales	0.05	3	0.15	2	0.10
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	3	0.30	4	0.40
2	Falta de recursos económicos	0.10	4	0.40	4	0.40
3	Infraestructura inadecuada	0.10	4	0.40	4	0.40
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	4	0.40	2	0.20
5	Poca difusión de la ONG	0.05	2	0.10	4	0.20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>6.20</b>		<b>5.80</b>

Fuente: Propio del investigador

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores claves		Ponderación	Estrategia 3		Estrategia 4	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	2	0.30	2	0.30
2	Demanda social	0.15	4	0.60	4	0.60
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	2	0.20	4	0.40
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	3	0.60	4	0.80
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	2	0.10	2	0.10
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	2	0.10	2	0.10
2	Políticas públicas	0.10	2	0.10	2	0.20
3	Costos elevados de los insumos	0.10	4	0.40	3	0.30
4	Recesión económica	0.05	4	0.20	3	0.15
5	Inseguridad social	0.05	2	0.10	2	0.10
Suma		1				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	4	0.80	3	0.60
2	Capacidad de innovación	0.15	4	0.60	3	0.45
3	Definición de razón de ser	0.10	2	0.20	3	0.30
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	2	0.10	---	---
5	Valores institucionales	0.05	2	0.10	3	0.15
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	4	0.40	3	0.30
2	Falta de recursos económicos	0.10	4	0.40	4	0.40
3	Infraestructura inadecuada	0.10	2	0.20	3	0.30
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	4	0.40	3	0.30
5	Poca difusión de la ONG	0.05	3	0.15	4	0.20
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>6.05</b>		<b>6.05</b>

Fuente: Propio del investigador

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores claves		Ponderación	Estrategia 5		Estrategia 6	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	2	0.30	2	0.30
2	Demanda social	0.15	2	0.30	4	0.60
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	3	0.30	4	0.40
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	3	0.60	4	0.80
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	2	0.10	1	0.05
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	3	0.15	2	0.10
2	Políticas públicas	0.10	2	0.20	2	0.20
3	Costos elevados de los insumos	0.10	2	0.20	4	0.40
4	Recesión económica	0.05	2	0.10	3	0.15
5	Inseguridad social	0.05	2	0.10	2	0.10
Suma		1				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	3	0.60	3	0.60
2	Capacidad de innovación	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Definición de razón de ser	0.10	3	0.30	4	0.40
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	---	---	---	---
5	Valores institucionales	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	2	0.20	4	0.40
2	Falta de recursos económicos	0.10	1	0.10	4	0.40
3	Infraestructura inadecuada	0.10	2	0.20	2	0.20
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	1	0.10	3	0.30
5	Poca difusión de la ONG	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>4.60</b>		<b>6.15</b>

Fuente: Propio del investigador

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores claves		Ponderación	Estrategia 7		Estrategia 8	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	3	0.45	3	0.45
2	Demanda social	0.15	4	0.60	3	0.45
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	3	0.30	4	0.40
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	4	0.80	3	0.60
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	4	0.20	3	0.15
2	Políticas públicas	0.10	1	0.10	4	0.4
3	Costos elevados de los insumos	0.10	3	0.30	3	0.30
4	Recesión económica	0.05	1	0.05	3	0.15
5	Inseguridad social	0.05	3	0.15	4	0.20
Suma		1.00				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	4	0.80	3	0.60
2	Capacidad de innovación	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Definición de razón de ser	0.10	3	0.30	4	0.40
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	3	0.15	2	0.10
5	Valores institucionales	0.05	3	0.15	2	0.10
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	4	0.40	3	0.30
2	Falta de recursos económicos	0.10	4	0.40	4	0.40
3	Infraestructura inadecuada	0.10	3	0.30	2	0.20
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	4	0.40	3	0.30
5	Poca difusión de la ONG	0.05	4	0.20	2	0.10
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>6.65</b>		<b>6.20</b>

Fuente: Propio del investigador



EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS						
Factores claves		Ponderación	Estrategia 9		Estrategia 10	
Factores externos claves			PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
1	Leyes de acceso a la información	0.15	4	0.60	2	0.30
2	Demanda social	0.15	4	0.6	3	0.45
3	Instituciones con razón de ser similares	0.10	4	0.40	3	0.30
4	Instituciones que financian proyectos	0.20	4	0.80	4	0.80
5	Apertura de sistemas más democráticos	0.05	2	0.10	2	0.10
<b>Amenazas</b>						
1	Poca apertura de los gobiernos locales	0.05	2	0.10	2	0.10
2	Políticas públicas	0.10	3	0.30	3	0.30
3	Costos elevados de los insumos	0.10	4	0.40	4	0.40
4	Recesión económica	0.05	3	0.15	3	0.15
5	Inseguridad social	0.05	4	0.20	3	0.15
Suma		1.00				
<b>Fortalezas</b>						
1	Personal capacitado	0.20	4	0.80	4	0.80
2	Capacidad de innovación	0.15	3	0.45	3	0.45
3	Definición de razón de ser	0.10	3	0.30	2	0.20
4	Existencia de manuales y políticas	0.05	4	0.20	2	0.10
5	Valores institucionales	0.05	2	0.10	2	0.10
<b>Debilidades</b>						
1	No hay relación con otras instituciones	0.10	4	0.40	2	0.20
2	Falta de recursos económicos	0.10	4	0.40	4	0.40
3	Infraestructura inadecuada	0.10	3	0.30	3	0.30
4	Falta de compromiso por parte de algunos miembros	0.10	4	0.40	4	0.40
5	Poca difusión de la ONG	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>6.70</b>		<b>6.15</b>

Fuente: Propio del investigador

## c. Resumen de la evaluación de estrategias

Puntuación total por cada estrategia general

<b>Estrategias</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategia 1	6.15
Estrategia 2	5.50
Estrategia 3	6.10

Fuente: Propio del investigador

Puntuación total por cada estrategia financiera

<b>Estrategias</b>	<b>Puntaje</b>
Estrategia 1	6.20
Estrategia 2	5.80
Estrategia 3	6.05
Estrategia 4	6.05
Estrategia 5	4.60
Estrategia 6	6.15
Estrategia 7	6.65
Estrategia 8	6.20
Estrategia 9	6.70
Estrategia 10	6.15

Fuente: Propio del investigador

## 7. Elección de estrategias alternativas viables

### a. Estrategia general institucional

La estrategia N°1: Desarrollo de la contraloría ciudadana en el departamento de San Salvador, puesto que cumple con el criterio de consistencia, pues es compatible con la misión y visión de la ONG; el criterio de consonancia, ya que esta estrategia permite cubrir la necesidad de llevar a cabo programas de contraloría; y el criterio de factibilidad, porque existe la factibilidad de conseguir los fondos necesarios.

### b. Estrategias financieras

La estrategia n° 9: Financiar proyectos con recursos propios y donaciones, presentó ser la primera opción con un puntaje de 6.70. La segunda estrategia es la n° 7: Financiar proyectos con fondos de capital alternativo (donaciones) y como una tercera opción es la estrategia N° 1 y 8: Financiar proyectos por medio de recursos propios; ampliar el número de socios de los proyectos respectivamente; con puntajes de 6.20 cada una.

Por lo tanto la estrategia N° 9 es la más viable para el desarrollo de los proyectos y programas sociales de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana, puesto que cumple con el criterio de consistencia, pues es congruente con los propósitos o metas que se pretende lograr en la ONG, el criterio de consonancia, puesto que los proyectos que se

desarrollan son una respuesta a la necesidad de la sociedad por fiscalizar los fondos públicos; y el criterio de factibilidad ya que existen muchas posibilidades de lograr obtener el financiamiento requerido para desarrollar los proyectos.

## 8. Diseño del presupuesto estratégico

### a. Proyecto de inversión

Cálculo de capital de trabajo

<b>Capital de trabajo</b>	<b>año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Monto</b>
Viáticos	\$ 90.00	\$ 120.00	\$ 130.00	\$ 340.00
Combustible	\$ 100.00	\$ 130.00	\$ 150.00	\$ 380.00
Materiales	\$ 70.00	\$ 80.00	\$ 95.00	\$ 245.00
<b>Monto Total</b>				<b>\$ 965.00</b>

Costo inicial del proyecto

<b>Activos</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Inversión</b>
Computadora	\$ 569.00	1	\$ 569.00
Escritorio	\$ 125.00	1	\$ 125.00
Sillas	\$ 15.00	4	\$ 60.00
Cañón	\$ 890.44	1	\$ 891.00
Impresora	\$ 89.00	1	\$ 89.00
Capital de trabajo			<b>\$ 965.00</b>
Inversión			\$ 2,698.00
Imprevistos 10%			\$ 270.00
<b>Inversión total</b>			<b>\$ 2,969.00</b>

## b. Plan de financiamiento

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Premio por riesgo</b>	<b><math>r = i + f + (i \times f)</math></b>	<b>Costo de capital</b>
1. Aporte de los socios	9%	$0.09 + 0.022 + (0.09 \times 0.022)$	11.40%
2. Donaciones nacionales	7%	$0.07 + 0.022 + (0.07 \times 0.022)$	8.15%
3. Aporte de socios y donaciones	5%	$0.05 + 0.022 + (0.05 \times 0.022)$	7.31%
4. Prestamos bancario	12%	$0.12 + 0.022 + (0.12 \times 0.022)$	14.46%

$$r = i + f + (i \times f)$$

Donde:

$r$  = Costo de oportunidad de capital

$i$  = Premio por riesgo de la fuente financiera (K)

$f$  = Nivel de inflación esperado a futuro.

La inflación promedio registrada es de 2.20%, y es la que se utiliza para el cálculo<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup><http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1136655095.pdf> (Consultado el 16 de Marzo de 2013)

Por lo tanto la fuente de financiamiento para el desarrollo de los proyectos y programas de la ONG Asociación Red de Contraloría ciudadana será por medio de la aportación de los socios y donaciones de otras instituciones, ya que por cada dólar que se obtenga de financiamiento, se tendrá que pagar un costo de oportunidad del capital de \$0.07 centavos, o sea, 7.31% sobre las fuentes de fondeo. Tal estrategia financiera resulta ser la más factible financieramente, puesto que brinda el costo de oportunidad más bajo, es decir, el más económico posible para el proyecto de inversión propuesto para la ONG Red de Contraloría Ciudadana.

c. Instituciones financieras propuestas.

i. Fundación Heinrich Boll El Salvador

Contacto: Zulma Lorena Argueta

Residencial Zanzíbar

Pasaje A Oriente número 24

San Salvador, El Salvador

Tel/Fax: 503 -2274 6812

Tel/Fax: 503 -2274 6932

Tel: 503 -2284 0316

Email: [enlaces@boell.org.sv](mailto:enlaces@boell.org.sv)

- ii. Plan Internacional El Salvador  
Boulevard del Hipódromo #671,  
Colonia San Benito,  
San Salvador

**Oficina Central**

PBX (503) 2264-4460 / 2252-9440

FAX (503) 2252-9444

- iii. USAID El Salvador  
Bulevar y Urbanización Santa Elena  
Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A.  
Tel. 011 (503) 2501-2999 Fax 011 (503) 2501-3401

Los organismos internacionales antes mencionados como requisitos o procedimientos que se deben seguir para brindar financiamiento a quienes lo solicitan, es hacer contacto con el personal encargado para tales gestiones y presentar los proyectos o programas que se desea se financien de forma estructurada, luego la organización especifica los pasos a seguir para saber si se aprueba o no la donación.

## M. EL PLAN TÁCTICO DE FINANCIAMIENTO

### 1. Plan de implementación

Objetivo: Garantizar la ejecución y funcionamiento adecuado de los proyectos.

Actividades		Meses y semanas																											
		1				2				3				4				5				6				7			
Actividades	Comisiones	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Obtención de financiamiento	Financiamiento y gestión de proyectos	■	■	■	■	■	■	■	■	■																			
Adquisición de equipo	Organización y planificación									■	■																		
Alquiler de local	Organización y planificación										■	■	■	■															
Contratación de personal	Comunicaciones														■	■	■												
Capacitación de personal	Capacitación y educación contralora																		■	■	■								
Pruebas de arranque	Capacitación y educación contralora																					■	■	■	■	■	■	■	■



## 2. Plan de evaluación y seguimiento

### **RESUMEN EJECUTIVO**

#### A.Nombre del programa

#### B.Aspectos generales

Donde se realizó el proyecto o programa, quiénes lo realizaron si hubo colaboración de otra institución, el período de ejecución, el momento coyuntural por el que pasaba el país o municipio.

#### C.Informe de ejecución

##### 1.Resultados

Describir los aportes y resultados que se han logrado en cada uno de los proyectos o programas ejecutados.

##### 2.Número de involucrados

Total de personas que fueron beneficiados con el programa o proyecto.

##### 3.Impacto

Lo que se ha logrado obtener con la capacitación, tanto a nivel personal de los participantes, así como también a nivel social.

## **ESQUEMA DE INFORME DE EVALUACIÓN**

### A. Introducción

Sobre los programas y los proyectos que se han realizado y cómo estos pueden impactar en la sociedad.

### B. Antecedentes y objetivos de la evaluación

#### 1. Descripción general

Hacer una reseña de cómo se empezó a desarrollar los proyectos o programas.

#### 2. Objetivos y desarrollo

Describir cuál es el objetivo de los proyectos o programas, y de cuáles son los beneficios que conlleva la realización de éstos, explicar cómo se realizan los proyectos, si hay cooperación de otras instituciones.

### C. Metodología empleada en la evaluación

Describir la forma en que se desarrollan los proyectos, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y la eficiencia en la ejecución de los proyectos, impacto y sostenibilidad.

#### D. Condicionantes y límites

Limitantes financieras, de administración, incluso si hay en el ambiente social o por parte las instituciones donantes.

#### E. Equipo(s) de trabajo

Describir los equipos de trabajo sus funciones y objetivos.

#### F. Estrategias

Estrategias que se pretenden llevar a cabo para lograr los objetivos y cumplir con la misión y visión.

#### G. Marco de referencia normativo y metodológico

Si hay leyes o reglamentos internos para realizar los proyectos o condicionantes por parte de instituciones donantes.

#### H. Seguimiento estratégico

##### 1. Situación y tendencias socioeconómicas

Examinar la evolución en el contexto de contraloría en el medio social comparándolo con las estrategias institucionales.

##### 2. Contribuciones

Los beneficios que conllevan los proyectos y programas para las personas y la sociedad.

### 3. Logros y resultados

Se analizarán las realizaciones, resultados e impactos de las intervenciones comunitarias.

### 4. Desafíos y perspectivas futuras

#### I. Calendario

Cada cuánto tiempo se realizará el informe.

#### J. Responsables

Los comités que realizarán los proyectos o cualquier otro informe de evaluación.

#### K. Delimitación del objeto de evaluación

Lo que se ha logrado o se pretende obtener según área geográfica donde se desarrollen los proyectos o programas.

<b>MATRIZ DE PLANIFICACION DE LOS PROGRAMAS</b>		
<b>Objetivo Global</b>		
<b>Objetivos Específicos</b>	Resultados	Actividades
<b>Obj. Estratégico 1</b>		
<b>Obj. Estratégico 2</b>		

## L. Indicadores

### 1. Indicadores de contexto

Son indicadores que reflejan el contexto socioeconómico en el que van a operar los programas, ejemplos, demografía, desarrollo local, igualdad de género.

### 2. Indicadores estratégicos

Se trata de unos indicadores de contexto que se considera reflejan un aspecto clave que se pretende tratar con los programas; necesidades sociales, desarrollo local, políticas públicas, avances institucionales.

### 3. Indicadores operativos

Son los indicadores empleados para medir la consecuencia directa de la ejecución de las distintas actuaciones previstas en los programas; ejemplos, nivel de desarrollo de los programas, cumplimiento de objetivos, recursos financieros y materiales.

### 4. Indicadores de realización.

Permiten la cuantificación de la actividad; ejemplo, número de participantes (masculinos o femeninos), espacio físico.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Besley, Scott y Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera, 12<sup>a</sup> Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001.
- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 10<sup>a</sup> Primera Edición, Editorial Pearson Educación, México, 2008.
- González, Magda R.; Díaz P. Flor Nancy; Ortega C. Jorge Antonio; Santana V. Leonardo; Oñate B. Gonzalo Andrés; Baca C. Carlos Alberto; Formulación y Criterios de Evaluación; Ed. Alfoames. 2010.

### TESIS

- Calderón Melgar, Sandra Jeannette; Rivera Castillo, Noé; Ventura Rodríguez, Ernesto José, Propuesta de un plan de captación de fondos para la ejecución de proyectos de medio ambiente en la asociación GAIA, ubicada en el municipio de San Salvador.

### OTROS

- Información brindada por la ONG Asociación de Red de Contraloría Ciudadana.
- Acta de constitución de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

- Ministerio de Gobernación (2011) "Diario Oficial", San Salvador, El Salvador.
- <http://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/LeyAsociacion.pdf>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>
- <http://www.bancomer.com.mx/mercado/pdf/1.1DINERO.PDF>
- <http://negociosybolsa.blogspot.com/2009/09/funciones-y-tipos-de-mercados.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos41/bolsa-valores-salvador/bolsa-valores-salvador2.shtml>
- <http://www.isd.org.sv/quienes/enfoque.htm>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.2.htm>
- <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1136655095.pdf>
- <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=23>
- <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/jsincronoEstadisticas.php?mtx=2563>

# ANEXOS



**ANEXO 1**

**ACTA DE CONSTITUCIÓN**

MINISTERIO DE GOBERNACION

REPUBLICA DE EL SALVADOR, C.A.

UNIDAD \_\_\_\_\_

CENTRO DE GOBIERNO  
San Salvador, 08 de marzo de 2011

ACUERDO No. 043

Vistos los anteriores ESTATUTOS de la ASOCIACION RED DE CONTRALORIA CIUDADANA, y que podrá abreviarse "Red de Contraloría", compuestos de TREINTA Y SIETE artículos, constituida en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las nueve horas y treinta minutos del día 20 de febrero de 2010, por Escritura Pública, otorgada ante los oficios del Notario MAURICIO ALBERTO VELASCO VIDES, y con posterior rectificación, celebrada en la misma ciudad, a las diecisiete horas del día 20 de octubre de 2010, ante los oficios del mismo Notario, y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes del país, de conformidad con el Art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el Órgano Ejecutivo en el Ramo de Gobernación, ACUERDA: a) Aprobarlos en todas sus partes confiriendo a dicha Entidad el carácter de PERSONA JURIDICA; b) Publíquense en el Diario Oficial; y c) Inscribase la referida entidad en el REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.

COMUNIQUESE



MINISTRO DE GOBERNACION

*[Handwritten signature]*

HUMBERTO CENTENO NAJARRO

PUBLIQUESE EN EL DIARIO OFICIAL



*[Handwritten signature]*

HUMBERTO CENTENO NAJARRO

**ANEXO 2**  
**PUBLICACIÓN EN EL DIARIO**  
**OFICIAL**



# DIARIO OFICIAL



DIRECTOR: Luis Ernesto Flores López

TOMO N° 391

SAN SALVADOR, MIERCOLES 8 DE JUNIO DE 2011

NUMERO 106

*La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original, por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).*

## SUMARIO

	Pág.		Pág.
<b>ORGANO LEGISLATIVO</b>		<b>MINISTERIO DE ECONOMÍA</b>	
		<b>RAMO DE ECONOMÍA</b>	
Convenio sobre Traslado de Personas Condenadas entre la República de El Salvador y la República del Perú; Acuerdo Ejecutivo No. 1065/2010, del Ramo de Relaciones Exteriores, aprobándolo y Decreto Legislativo No. 713, ratificándolo.....	4-11	Acuerdo No. 447.- Se otorga beneficio a favor de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Comercialización de Comerciantes "Superación" de Responsabilidad Limitada...	39
Decreto No. 719.- Reforma a la Ley de Impuestos Municipales a la Actividad Económica del Municipio de Berlín.....	11-12	Acuerdo No. 532.- Reformas al Acuerdo Ejecutivo No. 867, de fecha 16 de octubre de 2009, por medio del cual se aprobaron las tarifas por los servicios de acueductos y alcantarillados que presta la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados..	40-47
Decreto No. 720.- Reforma a la Tarifa General de Arbitrios Municipales de Ahuachapán.....	13-14	<b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN</b>	
Decreto No. 736.- Declárase a la señora Miriam R. de Figueroa, "Noble Amiga de El Salvador".....	14-16	<b>RAMO DE EDUCACIÓN</b>	
Decreto No. 737.- Declárase al señor José Vicente Sibrián Henríquez, "Notable Artista de El Salvador".....	16-17	Acuerdo No. 15-0387.- Reconocimiento de estudios académicos realizados por Doris Omaira Montoya Murillo.....	48
Decreto No. 738.- Declárase al señor José Rolando Menéndez Castro, "Notable Artista de El Salvador".....	18-19	<b>ORGANO JUDICIAL</b>	
Decreto No. 739.- Declárase al Doctor Abraham Rodríguez, "Hijo Meritísimo de El Salvador".....	20-22	<b>CORTE SUPREMA DE JUSTICIA</b>	
Decreto No. 741.- Reformas al Decreto Legislativo No. 535, de fecha 2 de diciembre de 2010, que contiene disposiciones transitorias para regular el proceso de ascenso de la categoría de Subinspector a la de Inspector en la Policía Nacional Civil. ....	22-24	Acuerdos Nos. 244-D, 254-D, 312-D, 314-D, 319-D, 323-D, 324-D, 330-D, 343-D, 358-D, 363-D, 374-D, 380-D, 382-D, 387-D, 395-D, 402-D, 405-D, 422-D, 424-D, 431-D y 435-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.....	48-52
<b>ORGANO EJECUTIVO</b>		<b>INSTITUCIONES AUTONOMAS</b>	
		<b>ALCALDÍAS MUNICIPALES</b>	
<b>MINISTERIO DE GOBERNACION</b>			
<b>RAMO DE GOBERNACIÓN</b>			
Estatutos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana y de la Iglesia Evangélica Misión "Visión Cristiana de El Salvador" y Acuerdos Ejecutivos Nos. 43 y 86, aprobándolos y confirmando el carácter de persona jurídica.....	25-38	Decreto No. 1.- Ordenanza Reguladora de Pinta y Pega de Rótulos de Propaganda Política Partidista, Publicidad Comercial y Similares en el Municipio de San Rafael Oriente.....	53-55
		Decretos Nos. 2 y 3.- Reformas a las ordenanzas de "Tasas por servicios municipales" y "Transitoria de exención de intereses y multas producto de tasas" de la municipalidad de San Rafael Oriente.....	56-59
		Decreto No. 7.- Reformas al Decreto No. 4, de fecha 20 de octubre de 2009, de la municipalidad de Guatajigüa.....	59-60

**ANEXO 3**  
**CUESTIONARIO**

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



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA ONG ASOCIACIÓN RED  
DE CONTRALORÍA CUIDADANA, DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Nosotros los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador; estamos realizando un estudio sobre un plan de financiamiento estratégico para desarrollar proyectos y programas sociales, en el municipio de San Salvador. La información que usted nos brinde será utilizada estrictamente para fines académicos, de manera que sus respuestas se mantendrán en la más completa confidencialidad.

**Indicaciones generales:** Por favor escriba una "X" o según se indique en el cuadro correspondiente, según la opción que usted seleccione.

**I. GENERALES**

**Edad**

- a) 18-34 años
- b) 35-54 años
- c) 55 o más

**Sexo**

- a) Masculino
- b) Femenino

**Nivel académico**

- a) Educación básica
- b) Educación media
- c) Educación superior
- d) Estudio técnico
- e) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**II. CONTENIDO**

1) **¿Conoce si la Red de Contraloría tiene definida la misión, visión y los objetivos institución?**

- a) Sí
- b) No

2) **¿Conoce si la Red de Contraloría cuenta con políticas y normas establecidas?**

- a) Sí
- b) No

**3) ¿La Red de Contraloría cuenta con manuales para el desarrollo de las funciones correspondientes?**

a) Sí

b) No

**4) En la Red de Contraloría ¿Cuáles de los siguientes de los valores se practican?**

a) Responsabilidad

b) Respeto

c) Compañerismo

d) Todos

e) Ninguno

f) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**5) ¿Realiza funciones correspondientes a su puesto de trabajo?**

a) Sí

b) No

**6) ¿Cuenta de Red de Contraloría con los procesos y tecnología que le permitan prestar un mejor servicio?**

a) Sí

b) No



7) **¿Considera que la ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene capacidad administrativa?**

a) Sí

b) No

8) **¿La ONG Red de Contraloría Ciudadana aplica conceptos y principios de planeación estratégica?**

a) Sí

b) No

9) **¿La ONG Red de Contraloría Ciudadana está enfocada al desarrollo de proyectos y programas sociales?**

a) Sí

b) No

10) **¿cómo considera la disponibilidad de recursos financieros de la ONG Red de Contraloría Ciudadana para desarrollar estos proyectos y programas sociales?**

a) Hay exceso de recursos

b) Hay escasez de recursos

11) ¿La ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene expectativas de expansión hacia otros municipios del país, a través del desarrollo de proyectos y programas sociales?

a) Sí

b) No

Si su respuesta es negativa la encuesta finaliza, por su colaboración muchas gracias. De lo contrario responda las siguientes interrogantes.

12) Si la respuesta anterior es positiva, mencione cuáles son esos tipos de proyectos y programas sociales para una expansión.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

d) \_\_\_\_\_

e) \_\_\_\_\_

13) ¿Considera que la ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene capacidad financiera suficiente, para el desarrollo de dichos proyectos y programas sociales?

a) Sí

b) No

**14) Si su respuesta es negativa, señale ¿cuáles son los factores limitantes para financiar los proyectos y programas sociales?**

a) La disponibilidad de crédito

b) El costo del capital

c) El apoyo gubernamental

d) El apoyo del sistema financiero

e) Otros (especifique): \_\_\_\_\_

**15) ¿Qué alternativas de financiamiento considera factibles para financiar estos proyectos y programas sociales?**

a) El crédito bancario

b) El crédito gubernamental

c) El aporte de socios

d) Las donaciones o subvenciones

e) Otras (especifique): \_\_\_\_\_

**16) Si su respuesta anterior incluye los créditos, ¿sabe cuáles son las condiciones y garantías que exigen las instituciones financieras?**

a) Sí

b) No

**17) Si su respuesta anterior incluye las donaciones, ¿conoce cuáles son las instituciones a nivel nacional e internacional, que financian este tipo de proyectos y programas sociales?**

a) Sí

b) No

18) **¿Considera que existen amenazas, oportunidades y aliados del entorno externo para desarrollar proyectos y programas sociales?**

a) Sí

b) No

19) **Si su respuesta es si, señale, ¿Cuáles son los factores que generan amenazas?**

- a) Recesión económica
- b) Incertidumbre política
- c) Inseguridad social
- d) Desapoyo del sistema financiero

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

20) **Señale, ¿Cuáles son los factores que generan oportunidades?**

- a) Existencia de demanda social
- b) Apoyo gubernamental
- c) Respaldo del sector privado
- d) Apoyo de autoridades municipales
- e) Acceso a fuentes de financiamiento

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

**Para uso exclusivo del encuestador**

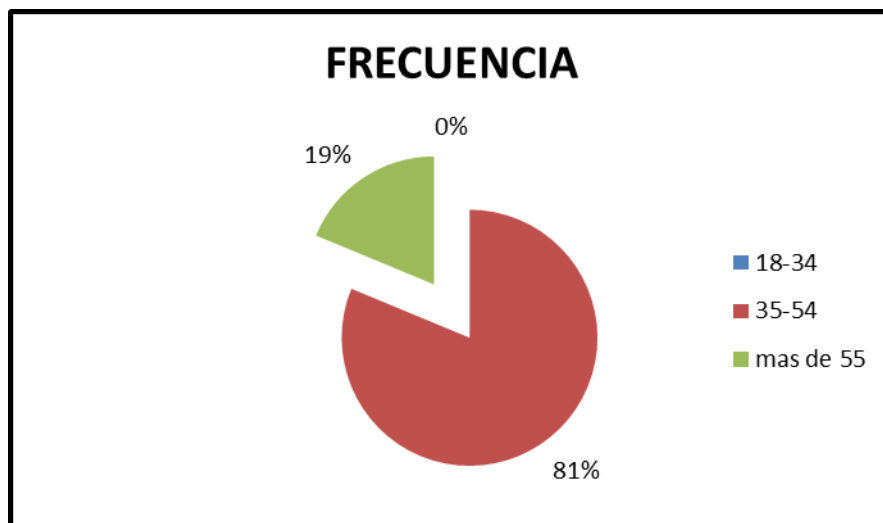
Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

**ANEXO 4**  
**TABULACIÓN**

## Edad

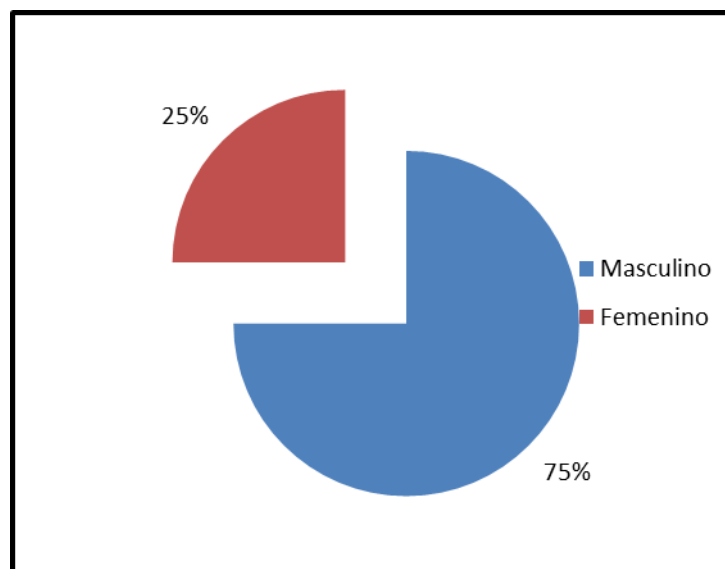
AÑOS	FRECUENCIA
18-34	0
35-54	13
más de 55	3
TOTAL	16



Análisis: De la población encuestada el 81% oscila entre las edades de 35 a 54 años y solo un 19% es mayor de 55 años.

## Sexo

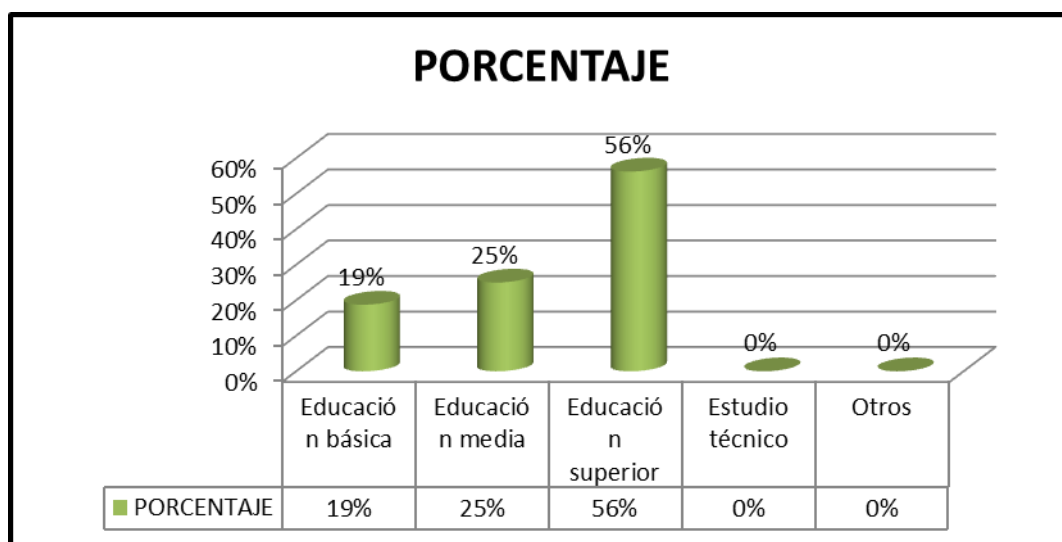
GENERO	FRECUENCIA
Masculino	12
Femenino	4
TOTAL	16



Análisis: De los encuestados la mayor parte de estos son del sexo masculino con un 75% de total la probación y solo un 25% son del sexo femenino.

## Nivel académico

NIVEL ACADEMICO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Educación básica	3	19%
Educación media	4	25%
Educación superior	9	56%
Estudio técnico	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	16	100%



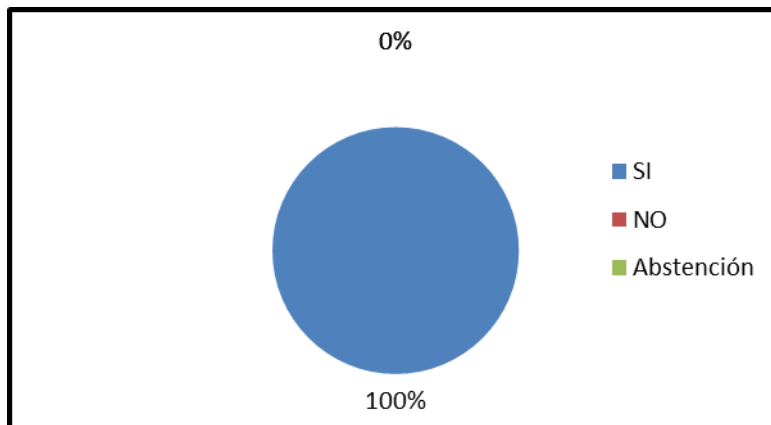
Análisis: Los datos recolectados muestran que un 56% de los miembros de la Red de contraloría poseen estudios universitarios, un 25% solo poseen estudio de educación media y un 19% educación básica.



**1) ¿Conoce si la Red de Contraloría tiene definida la misión, visión y los objetivos de la institución?**

Objetivo: Conocer si los miembros de la Red de Contraloría Ciudadana tienen definida la misión, visión y los objetivos de la institución.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	100%
NO	0	0%
Abstención	0	0%
TOTAL	16	100%



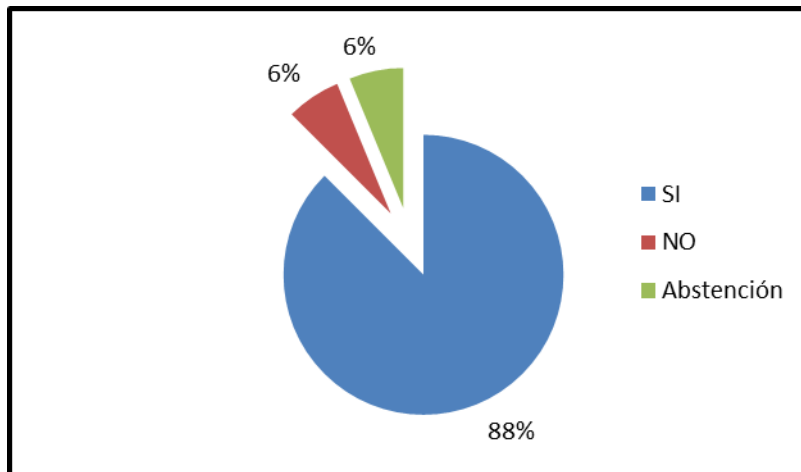
Análisis: De la población encuestada el 100% respondió que sí conocen y tienen bien definida la misión, visión y objetivos de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

Lo cual quiere decir que todos los miembros de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana tienen bien definidas la misión, visión y Objetivos de ésta por el interés de su directiva y miembros en general de ser una Organización que garantice el éxito de la misma.

**2) ¿Conoce si la Red de Contraloría cuenta con políticas y normas establecidas?**

Objetivo: Conocer si la Red de Contraloría Ciudadana cuenta con políticas y normas establecidas y si sus miembros las aplican.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	88%
NO	1	6%
Abstención	1	6%
TOTAL	16	100%



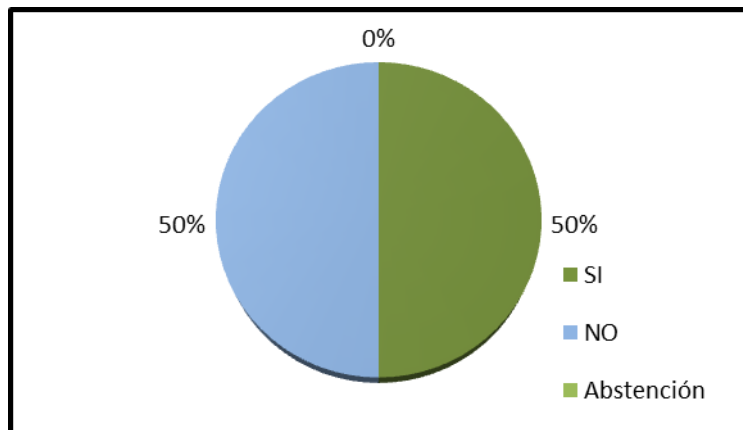
Análisis: De la población encuestada el 88% respondió que si conoce que la Asociación Red de Contraloría Ciudadana cuenta con Políticas y normas establecidas, un 6% respondió que no y un 6% se abstuvo de responder.

Esto quiere decir que del total de las personas encuestadas miembros de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana está enterada de las políticas y normas que rigen el funcionamiento de la mencionada Red.

**3) ¿La Red de Contraloría cuenta con manuales para el desarrollo de las funciones correspondientes?**

Objetivo: Determinar si la Red de Contraloría Ciudadana cuenta con manuales para el desarrollo de las funciones correspondientes a los programas y proyectos sociales y sus miembros los utilizan.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	8	50%
Abstención	0	0%
TOTAL	16	100%



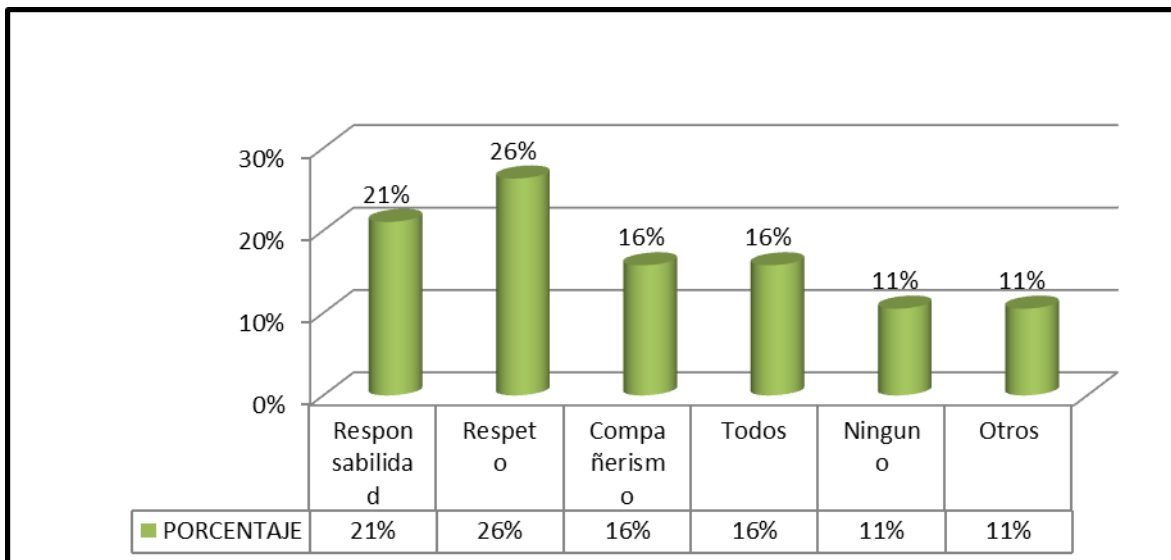
Análisis: Del total de personas encuestadas el 50% respondió que la Asociación Red de Contraloría Ciudadana sí cuenta con manuales para el desarrollo de las funciones correspondientes, mientras que otro 50% respondió que no cuentan con manuales para el desarrollo de las funciones correspondientes.

Esto quiere decir que la mitad de la población encuestada sabe de los manuales para desarrollar sus funciones, mientras que la otra mitad no lo sabe, esto podría ser debido a la poca divulgación de la aplicación y existencia de los mismos por parte de la directiva de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana.

**4) En la Red de Contraloría ¿Cuáles de los siguientes valores se practican?**

Objetivo: Determinar cuáles son los valores que practican los miembros de la Red de Contraloría Ciudadana.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Responsabilidad	4	21%
Respeto	5	26%
Compañerismo	3	16%
Todos	3	16%
Ninguno	2	11%
Otros	2	11%
TOTAL	19	100%



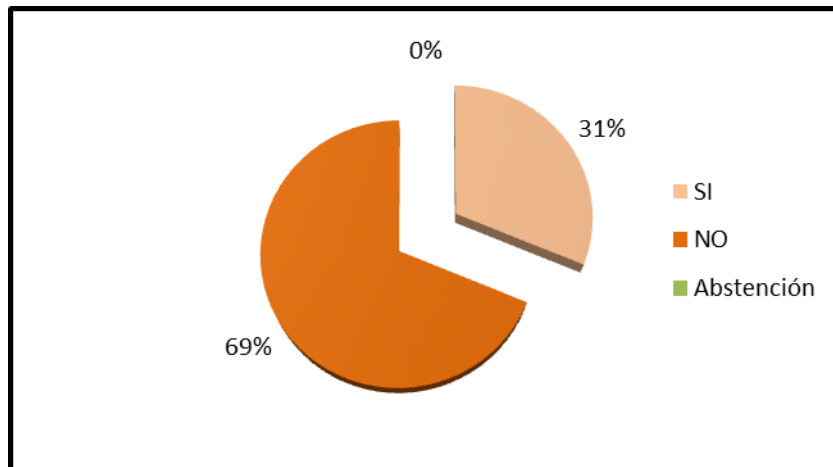
Análisis: Se practican el de la responsabilidad, un 26% el respeto, un 16% el compañerismo, un 16% que todos los valores, un 11% que ninguno y un 11% que otros valores.

Esto significa que los miembros de Asociación Red de Contraloría Ciudadana encuestados practican los valores mencionados y otros más que les permiten un buen desarrollo en sus actividades.

**5) ¿Realiza funciones de planeación y control correspondientes a su puesto de trabajo?**

Objetivo: Conocer si cada miembro de la Red de Contraloría Ciudadana realiza funciones de plantación y control correspondientes a su puesto de trabajo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	31%
NO	11	69%
Abstención	0	0%
TOTAL	16	100%



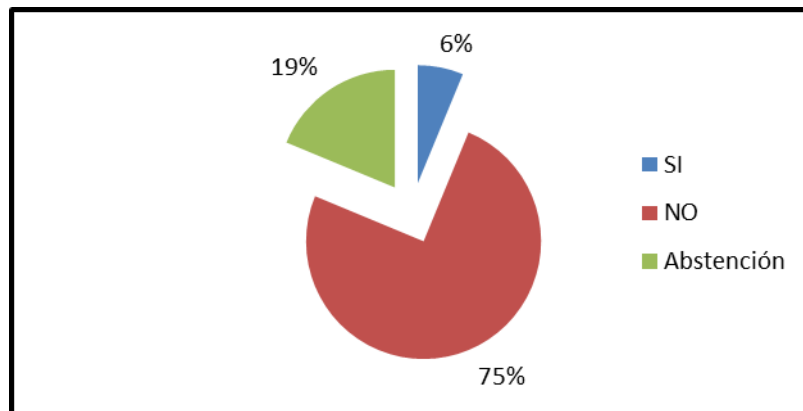
Análisis: Del total de encuestados un 31% respondió que realizan funciones de planeación y control correspondientes a sus puestos de trabajo, un 69% respondió que no.

Esto quiere decir que solo un porcentaje mínimo de sus miembros planifica y controla las funciones que realizan y un mayor porcentaje no lo hacen, esto debido a que según lo manifestado por algunos miembros de la Red las funciones que realizan no requieren de una planificación estricta pues ya tienen los lineamientos que deben seguir de acuerdo al tipo de actividades que realizan.

**6) ¿Cuenta la Red de Contraloría ciudadana con los procesos y tecnología que le permitan prestar un mejor servicio?**

Objetivo: Determinar si la Red de Contraloría Ciudadana cuenta con los procesos y tecnología que le permitan prestar un mejor servicio a la población.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	6%
NO	12	75%
Abstención	3	19%
TOTAL	16	100%



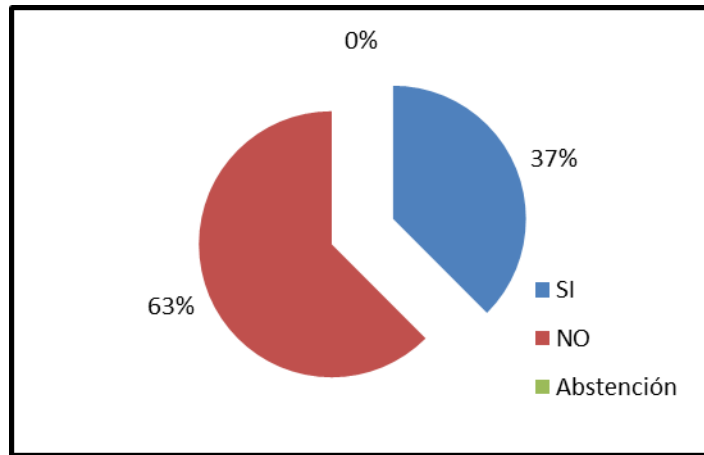
Análisis: Del total de encuestados el 6% respondió que la Asociación Red de Contraloría Ciudadana sí cuenta con la tecnología y procesos necesarios que les permitan prestar un mejor servicios, un 75% respondió que no.

Esto se debe a que por motivos de no poseer los fondos suficientes no se ha podido adquirir el equipo necesarios para poder prestar un servicios más eficientes y lograr así llevar la cultura de la contraloría ciudadana en la mayoría de municipios del país. Esto es lo que dificulta el lograr esos objetivos.

**7) ¿Considera que la ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene capacidad administrativa?**

Objetivo: Identificar si la Red de Contraloría Ciudadana tiene capacidad administrativa.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	38%
NO	10	63%
Abstención	0	0%
TOTAL	16	100%



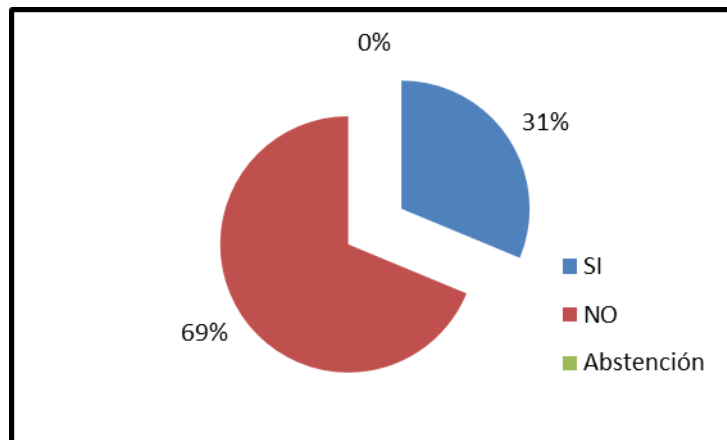
Análisis: Del total de encuestados un 37% respondió que la Asociación Red de Contraloría Ciudadana sí tiene capacidad administrativa, un 63% respondió de que no se tiene capacidad administrativa.

Esto se debe a que por no poseer los recursos tantos financieros como logísticos necesarios para poder ejercer las actividades propias de la contraloría ciudadana no se ha podido alcanzar una capacidad Administrativa y de otra índole, que permitan alcanzar los objetivos que la Red se ha propuesto ya que aunque cuentan con personal técnico muy bien capacitado la escases de los recursos no les permiten el desarrollarse de una forma óptima, esto según lo manifestado por algunos de sus miembros.

**8) ¿La ONG Red de Contraloría Ciudadana aplica conceptos y principios de planeación estratégica?**

Objetivo: Determinar si la Red de Contraloría Ciudadana aplica conceptos y principios de planeación estratégica en sus funciones.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	31%
NO	11	69%
Abstención	0	0%
TOTAL	16	100%



Análisis: De los encuestados el 69% contestó que no aplican los conceptos fundamentales para la administración y solo un 31% dijo si los aplican.

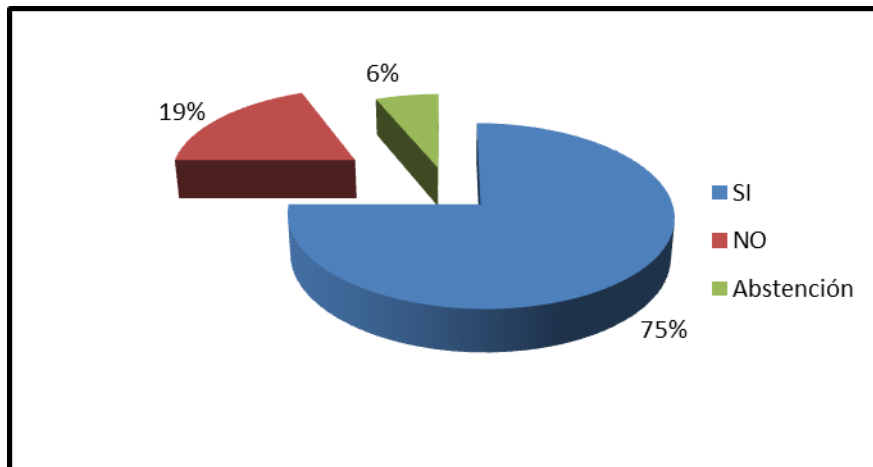
A pesar de que la mayoría de los miembros de la Red de Contraloría tienen estudios superiores estos no aplican conceptos relacionados con la planeación estratégica y los cuales les serian útiles para desarrollar mejor sus actividades en cuanto a la planeación de sus proyectos y programas enfocados a desarrollo de la contraloría ciudadana.



**9) ¿La ONG Red de Contraloría Ciudadana está enfocada al desarrollo de proyectos y programas sociales?**

Objetivo: Identificar cual es el enfoque de cada miembro de la Red de Contraloría Ciudadana para el desarrollo de proyectos y programas sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	3	19%
Abstención	1	6%
TOTAL	16	100%



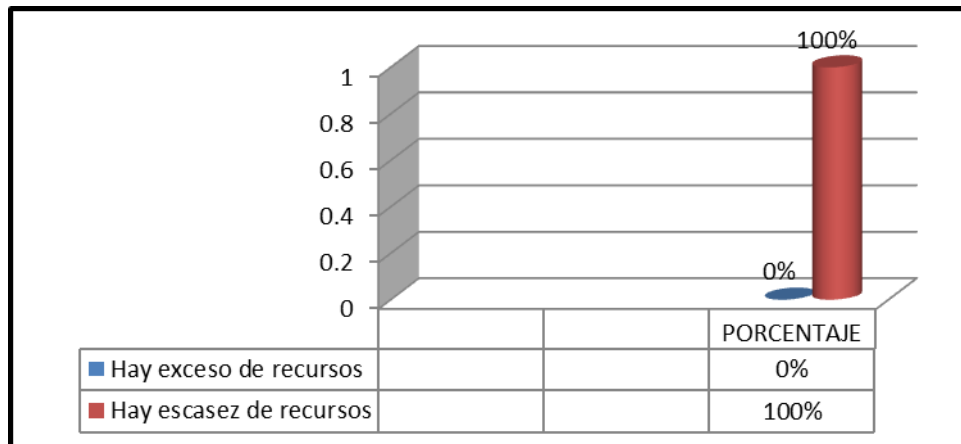
Análisis: Del total de la población de la encuestadas un 75% manifestó que la Red de Contraloría si ésta enfocada al desarrollo de programas y proyectos sociales, un 19% dijo que no y un 6% no contesto.

Un alto porcentaje de toda la población de Red de Contraloría conoce la razón de ser de la ONG por lo tanto tiene bien definida lo que hacen como una asociación no gubernamental, aunque hay porcentaje minoritario no sabe a qué se dedica la Red de Contraloría.

10) ¿Cómo considera la disponibilidad de recursos financieros de la ONG Red de Contraloría Ciudadana para desarrollar estos proyectos y programas sociales?

Objetivo: Obtener información de cada miembro de la Red de Contraloría Ciudadana de cómo considera la disponibilidad de recursos financieros para los proyectos y programas sociales a desarrollar.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hay exceso de recursos	0	0%
Hay escasez de recursos	16	100%
TOTAL	16	100%

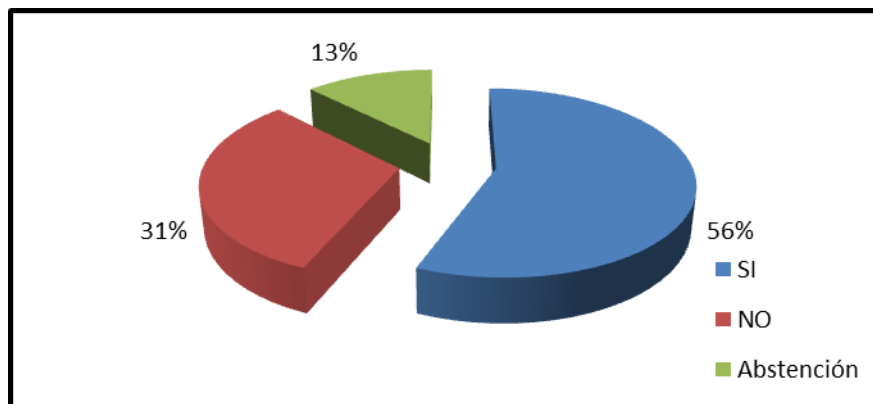


Análisis: El 100% de los miembros de la Red de Contraloría coincide en que la ONG no cuenta con los recursos necesarios para desarrollar los proyectos y programas que se pretenden impartir.

11) ¿La ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene expectativas de expansión hacia otros municipios del país, a través del desarrollo de proyectos y programas sociales?

Objetivo: Conocer si la ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene expectativas de expansión hacia otros municipios del país, a través del desarrollo de proyectos y programas sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	56%
NO	5	31%
Abstención	2	13%
TOTAL	16	100%

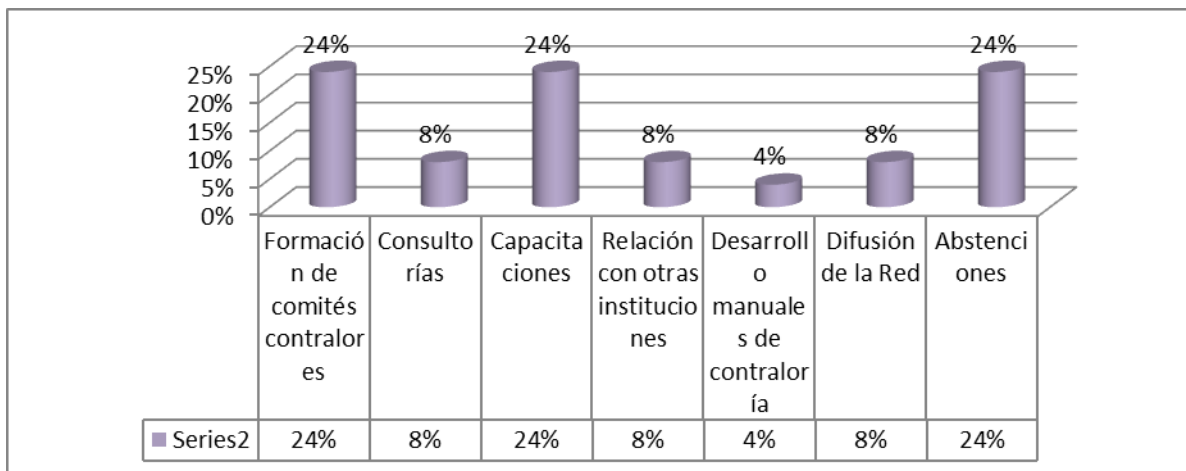


Análisis: Del total de la población encuestada solo un 56% considera que la Red de Contraloría tiene expectativas de expansión hacia otros municipios y un 31% considera que no piensan expandirse, un 13% no contestó la interrogante.

12) Si la respuesta anterior es positiva, mencione ¿cuáles son esos tipos de proyectos y programas sociales para una expansión?

Objetivo: Identificar los proyectos y programas sociales que le permitan a la ONG Red de Contraloría Ciudadana expandirse hacia otros municipios del país.

OPCIONES	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Formación de comités contralores	6	24%
Consultorías	2	8%
Capacitaciones	6	24%
Relación con otras instituciones	2	8%
Desarrollo manuales de contraloría	1	4%
Difusión de la Red	2	8%
Abstenciones	6	24%
TOTAL	25	100%

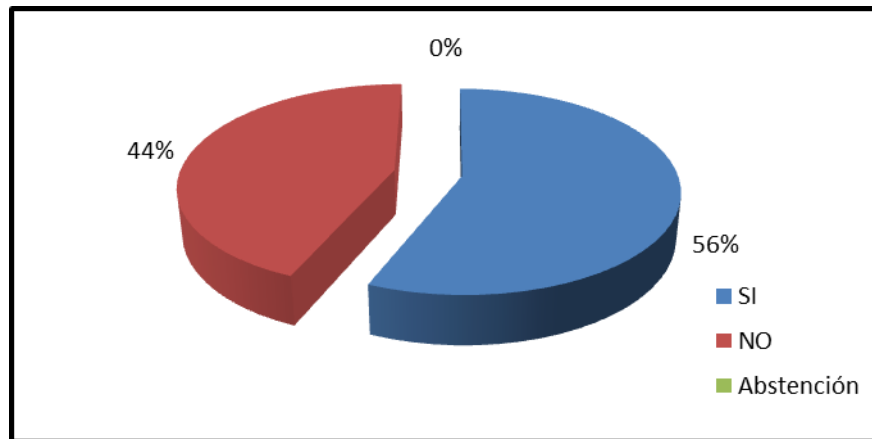


Análisis: El grafico muestra que un 24% de los encuestados considera que la conformación de comités de contraloría al igual que las capacitaciones o desarrollo de programas de contraloría tienen un 24%, un 8% considera que hay que dar consultorías y otro 8% considera que se tienen que relacionar con otras instituciones.

13) ¿Considera que la ONG Red de Contraloría Ciudadana tiene capacidad financiera suficiente, para el desarrollo de dichos proyectos y programas sociales?

Objetivo: Analizar si la Red de Contraloría Ciudadana tiene capacidad financiera suficiente, para el desarrollo de dichos proyectos y programas sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	56%
NO	7	44%
Abstención	0	0%
TOTAL	16	100%

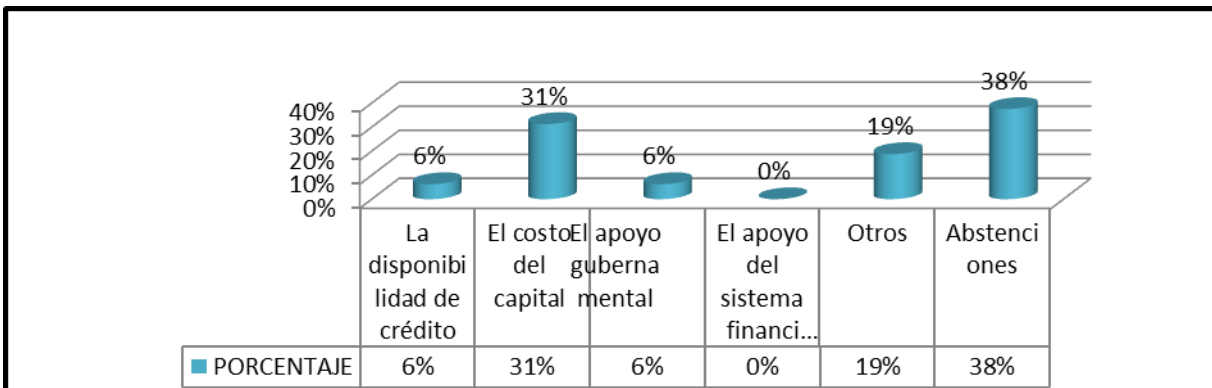


Análisis: De la población encuestada un 56% consideran que la Red de Contraloría tiene la capacidad financiera para llevar a cabo los proyectos y programas sociales que ésta pretende desarrollar y un 44% considera que no tienen los recursos necesarios para la ejecución de dichos proyectos y programas.

**14) Si su respuesta es negativa, señale ¿cuáles son los factores limitantes para financiar los proyectos y programas sociales?**

Objetivo: Determinar cuáles son los factores y limitantes para financiar los proyectos y programas sociales de la Red de Contraloría Ciudadana.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La disponibilidad de crédito	1	6%
El costo del capital	5	31%
El apoyo gubernamental	1	6%
El apoyo del sistema financiero	0	0%
Otros	3	19%
Abstenciones	6	38%
Total	16	100%



Análisis: Del total de encuestados un 6% respondió que las limitantes para financiar los proyectos y programas sociales son la disponibilidad de créditos, un 31% el costo de capital, un 6% el no apoyo gubernamental, un 19% otros, y un 38% se abstuvo de responder.

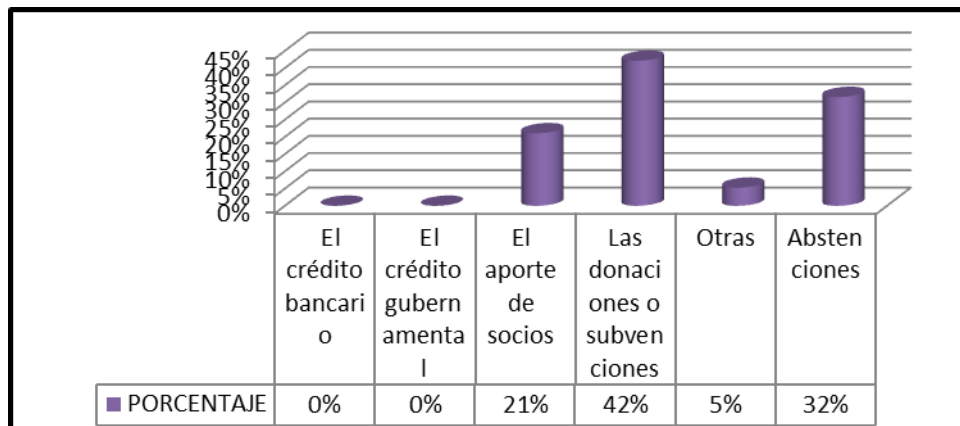
Esto quiere decir que el principal problema que se tiene en la Asociación Red de Contraloría Ciudadana es el costo del capital, para poder financiar los proyectos y programas que van encaminados a promover una cultura de contraloría en la ciudadanía, ya que por la

falta de este recurso no pueden llegar a todos los municipios del país y llevar a cabo sus actividades de forma eficaz.

**15) ¿Qué alternativas de financiamiento considera factibles para financiar estos proyectos y programas sociales?**

Objetivo: Conocer que alternativas de financiamiento se consideran factibles para financiar los proyectos y programas sociales de la Red de Contraloría Ciudadana.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El crédito bancario	0	0%
El crédito gubernamental	0	0%
El aporte de socios	4	21%
Las donaciones o subvenciones	8	42%
Otras	1	5%
Abstenciones	6	32%
TOTAL	19	100%



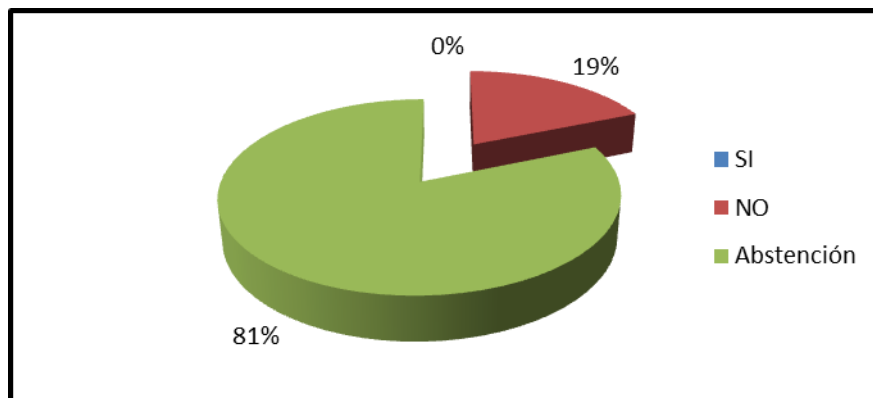
Análisis: Del total de encuestados un 21% considera factible el aporte de los socios para financiar los proyectos y programas sociales, un 42% las donaciones o subvenciones, un 5% otras y un 32% se abstuvo de responder.

Con estos resultados se puede determinar que la mayor fuente de financiamiento para la Asociación Red de Contraloría Ciudadana es a través de las donaciones, las aportaciones de los miembros y un porcentaje menor de otras fuentes.

**16) Si su respuesta anterior incluye los créditos, ¿sabe cuáles son las condiciones y garantías que exigen las instituciones financieras?**

Objetivo: Definir cuáles son las condiciones y garantías que exigen las instituciones financieras para dichos proyectos.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	19%
Abstención	13	81%
TOTAL	16	100%



Análisis: Del total de encuestados un 19% respondió que no saben cuales son las condiciones y garantías que exigen las instituciones financieras, mientras que un 81% se abstuvo de responder la interrogante.

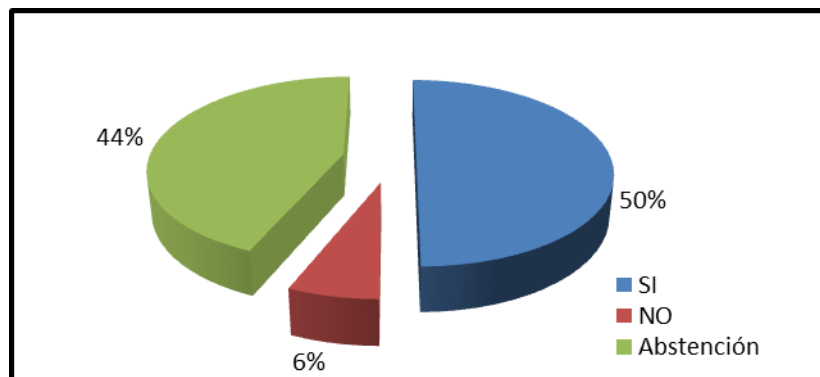


Esto significa que la mayoría de los miembros de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana sabe de las condiciones y garantías que exigen las instituciones financieras, para poder optar a un crédito pero debido a las pocas garantías que posee la organización no se gestionan crédito, además del tipo de organismo que es su funcionamiento no puede ser por medio de créditos, sino por medio de donaciones ya que su función es meramente social.

17) Si su respuesta anterior incluye las donaciones, ¿conoce cuáles son las instituciones a nivel nacional e internacional, que financian este tipo de proyectos y programas sociales?

Objetivo: Adquirir información de cuáles son las instituciones a nivel nacional o internacional que se dedican a financiar los proyectos y programas sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	1	6%
Abstención	7	44%
TOTAL	16	100%



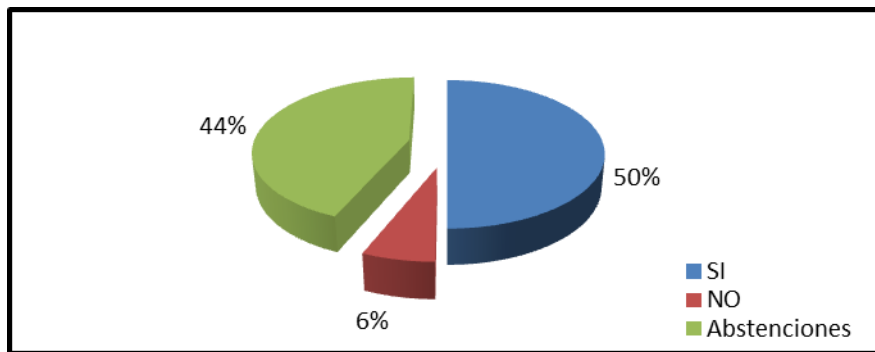
Análisis: Del total de encuestados un 50% respondió que si conoce cuales son las instituciones a nivel nacional e internacional que financian este tipo de proyectos y programas sociales, mientras un 6% dijo que no sabe y un 44% se abstuvo de responder.

Por lo que se puede entender que la mayoría de miembros de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana conoce de las instituciones a nivel nacional e internacional que podrían financiar este tipo de proyectos, por lo que se necesita de hacer los procedimientos adecuados para poder pedir que estos organismos financien la ejecución de proyectos y programas de contraloría ciudadana.

**18) ¿Considera que existen amenazas, oportunidades y aliados del entorno externo para desarrollar proyectos y programas sociales?**

Objetivo: Identificar cuáles son las amenazas, oportunidades y aliados del entorno externo para desarrollar los programas y proyectos sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	50%
NO	1	6%
Abstenciones	7	44%
TOTAL	16	100%



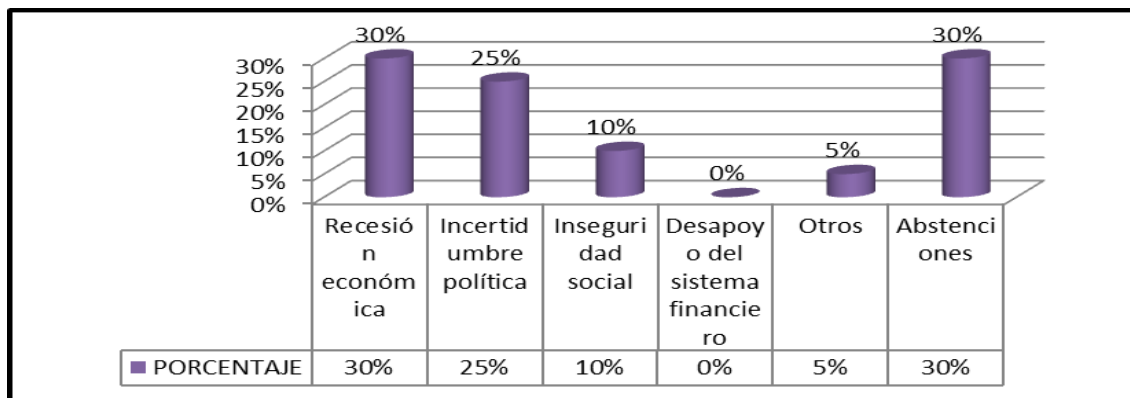
Análisis: Del total de encuestados un 50% manifestó que consideran que hay amenazas y oportunidades en el entorno externo para desarrollar proyectos y programas sociales, mientras que un 6% manifestó no considero así y un 44% se abstuvo de responder.

Por lo anterior se puede apreciar que la mitad de los miembros de la Asociación Red de Contraloría Ciudadana ha reflexionado y hecho algún análisis del entorno que les rodea como organización, y una mínima cantidad de ellos no lo ha hecho, por lo que se puede determinar que tienen un panorama de como poder realizar y desenvolverse en el medio en que se desenvuelven, mientras que un 43% se abstuvo de responder ya sea por desconocimiento de lo que se les consulto o por cautela.

19) Si su respuesta es sí, señale ¿Cuáles son los factores que generan amenazas?

Objetivo: Definir cuáles son los factores que generan amenazas al entorno externo para el desarrollo de proyectos y programas sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recesión económica	6	30%
Incertidumbre política	5	25%
Inseguridad social	2	10%
Desapoyo del sistema financiero	0	0%
Otros	1	5%
Abstenciones	6	30%
TOTAL	20	100%



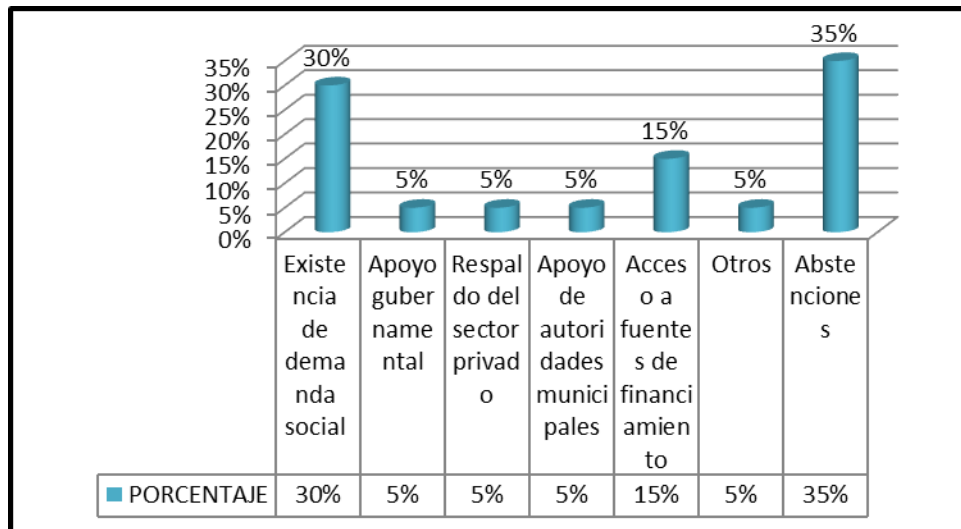
Análisis: Del total de encuestados un 30% respondió que el factor que genera amenazas es la recesión económica, un 25% la incertidumbre política, un 10% la inseguridad social, un 5% menciona que otros factores, y un 30% se abstuvo de contestar.

Por lo que se puede deducir que los miembros de la Organización encuestados tienen una idea del ambiente en el que se desarrollan y podrían con esto el hacer un plan en el cual puedan afrontar estas amenazas y desarrollar sus actividades de forma más eficaz.

**20) Señale, ¿Cuáles son los factores que generan oportunidades?**

Objetivo: Determinar cuáles son los factores que generan oportunidades al desarrollo de los proyectos y programas sociales.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Existencia de demanda social	6	30%
Apoyo gubernamental	1	5%
Respaldo del sector privado	1	5%
Apoyo de autoridades municipales	1	5%
Acceso a fuentes de financiamiento	3	15%
Otros	1	5%
Abstenciones	7	35%
Total	20	100%



Análisis: Del total de encuestados un 30% respondió que los factores que generan oportunidades son la existencia de demanda social, un 5% el apoyo gubernamental, un 5% el respaldo del sector privado, un 5% el apoyo de las autoridades municipales, un 15% el acceso a fuentes de

financiamiento, un 5% menciona que otros, y un 35% se abstuvo de responder.

Por lo anterior se puede deducir que la mayoría de miembros conoce de factores que pueden considerarse como oportunidades para el gestionamiento de recursos necesarios para desarrollo de los proyectos y programas sociales de la ONG Asociación Red de Contraloría Ciudadana y que se deben aprovechar pero por falta de algunas gestiones para solicitar el financiamiento no se han aprovechado.

**ANEXO 5**

**TASA DE INFLACION 2009 AL**

**2013**

MENSUAL	2008				2009			
	Indice General	Variación			Indice General	Variación		
		Mensual	Anual	Acumulado		Mensual	Anual	Acumulado
Ene	208.83	1.1	4.7	1.1	217.15	-0.4	4.0	-0.4
Feb	210.51	0.8	5.8	1.9	217.45	0.1	3.3	-0.2
Mar	212.14	0.8	6.0	2.7	219.12	0.8	3.3	0.5
Abr	213.90	0.8	6.8	3.5	218.75	-0.2	2.3	0.4
May	216.23	1.1	8.4	4.6	218.89	0.1	1.2	0.4
Jun	218.92	1.2	9.0	5.9	219.28	0.2	0.2	0.6
Jul	221.74	1.3	9.6	7.3	218.93	-0.2	-1.3	0.4
Ago	221.91	0.1	9.9	7.4	218.42	-0.2	-1.6	0.2
Sept	220.95	-0.4	8.7	6.9	217.99	-0.2	-1.3	0.0
Oct	219.90	-0.5	7.4	6.4	216.38	-0.7	-1.6	-0.7
Nov	218.52	-0.6	5.3	5.7	215.51	-0.4	-1.4	-1.1
Dic	217.98	-0.2	5.5	5.5	217.56	1.0	-0.2	-0.2



