

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



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EFICIENTE GESTIÓN DE LA UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA
(UNES) UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ALVARADO PÉREZ, ROGELIO EDUARDO
BARAHONA AVALOS, ALDO EMERSON
CHÁVEZ LÓPEZ, BLANCA ISABEL**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MAYO, 2012

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR (A) : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MASTER. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. ATILIO ALBERTO MONTIEL

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MAYO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios todo poderoso por darme fortaleza en los momentos más difíciles, y permitirme finalizar mis estudios satisfactoriamente, también agradezco a mi madre María Teresa Pérez por todo el sacrificio que hizo para darme lo que necesitaba, a mi padre Rogelio Antonio Alvarado por hacer el máximo esfuerzo, para que pudiera ser una mejor persona y un profesional, a todos ellos les debo todo lo que he alcanzado hasta hoy, ya que siempre han estado en los buenos y malos momentos de mi vida.

Rogelio Eduardo Alvarado

En primer lugar quiero agradecerle a DIOS Todopoderoso, quien con su misericordia ha dispuesto todos los medios para poder terminar mi carrera profesional, por levantarme cada vez que no tenía ánimos de continuar y darme fuerza para seguir adelante. Además, agradecer de todo corazón a mi familia, a mi padre José Mario y mi madre Carmen de Jesús, que con sus consejos y la manera de educarme son los principales responsables de haber llegado hasta esta etapa de mi vida, siempre me alentaron a seguir adelante pese a las adversidades y estuvieron conmigo en todo momento, sacrificándose junto a mi y haciendo un esfuerzo extra para darme lo que necesitaba, a mi hermana Audry Carolina, por su apoyo incondicional siempre que la necesite, a mí hijo Aldo José, que desde que llegó a mi vida ha sido una motivación extra para poder superarme cada día más. A toda mi familia en general Muchísimas gracias este logro es de todos.

Aldo Barahona

Primeramente agradezco a Yahvé mi amado Dios, por darme su refugio, la fuerza y el coraje para hacer realidad este proyecto, por protegerme, bendecirme y sostenerme en su mano. A Jesucristo nuestro señor, por su sacrificio en la cruz el cual me ha salvado, por ser el buen pastor, y porque me inspiró con su ejemplo a levantarme, si caía y seguir adelante. Al Espíritu Santo, gracias por haberme guiado con tu luz en todo este tiempo en la Universidad, por haberme cubierto con tus alas y sentirme segura bajo ellas. Y por último, a mi padre Narciso Humberto Chávez y a mi madre María Ernestina López, por apoyarme con su esfuerzo y sacrificio para realizar este sueño; a mi angelito Felicita Rivera, a quien Dios me puso en mi camino, para estimularme a superarme y seguir estudiando; a mi hija Gabriela Alejandra Urrutia Chávez por acompañarme y darme un poco de su tiempo, que por derecho le correspondía y a mis amigos Raúl Gámez y Vicente Campos por el apoyo brindado en este trabajo.

Blanca Isabel Chávez López

El equipo de trabajo quiere agradecer de manera especial, al Lic. Atilio Alberto Montiel, por su trabajo realizado al frente de este trabajo y guiarnos hasta el final.

ÍNDICE

| CONTENIDO | PÁG. |
|---|------|
| RESUMEN | i |
| INTRODUCCIÓN..... | iii |
| CAPITULO I..... | 1 |
| GENERALIDADES SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL CAMBIO CLIMÁTICO, DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA, DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. | 1 |
| 1. GENERALIDADES SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EN EL SALVADOR Y EL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL. | 1 |
| 1.1. CONSTITUYENTES DEL MEDIO AMBIENTE..... | 1 |
| 1.2. FACTORES QUE AFECTAN EL MEDIO AMBIENTE. | 2 |
| 1.3. ESTADO DEL MEDIO AMBIENTE URBANO EN EL SALVADOR. | 4 |
| 1.4. CAMBIO CLIMÁTICO. | 4 |
| 2. LEY DEL MEDIO AMBIENTE..... | 6 |
| 3. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES. | 10 |
| 3.1. DEFINICION, CARACTERÍSTICAS Y MARCO LEGAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES..... | 10 |
| 3.2. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR..... | 13 |
| 3.3. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES AMBIENTALISTAS EN EL SALVADOR..... | 14 |
| 4. GENERALIDADES SOBRE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA. | 15 |
| 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS..... | 15 |
| 4.2. CONSTITUCIÓN LEGAL..... | 16 |
| 4.3. FINES DE LA UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA. | 16 |
| 4.4. ESTRUCTURA LEGAL..... | 17 |
| 5. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA. | 20 |
| 5.1. TIPOS DE PLANEACIÓN..... | 25 |

| | | |
|---|--|----|
| 5.2. | ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA..... | 26 |
| 5.3. | ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO..... | 27 |
| CAPITULO II..... | | 29 |
| DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA (UNES) | | |
| | | 29 |
| 1. | IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 29 |
| 2. | OBJETIVOS DEL ESTUDIO | 29 |
| 2.1. | OBJETIVO GENERAL | 29 |
| 2.2. | OBJETIVOS ESPECIFICOS | 29 |
| 3. | MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 3.1. | MÉTODO..... | 30 |
| 3.2. | TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 31 |
| 3.3. | TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN..... | 31 |
| 3.4. | UNIVERSO Y MUESTRA..... | 33 |
| 4. | TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN..... | 34 |
| 5. | DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN | 58 |
| 6. | ANÁLISIS FODA | 60 |
| 6.1. | ANÁLISIS INTERNO..... | 60 |
| 6.2. | ANÁLISIS EXTERNO | 60 |
| 6.3. | MATRIZ FODA..... | 61 |
| 7. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 63 |
| 7.1. | CONCLUSIONES..... | 63 |
| 7.2. | RECOMENDACIONES..... | 64 |
| CAPITULO III..... | | 66 |
| PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EFICIENTE GESTIÓN DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA | | |
| (UNES)..... | | 66 |
| 1. | PERFIL DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA..... | 67 |
| 2. | PROBLEMÁTICA AMBIENTAL..... | 69 |
| 3. | OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO..... | 72 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1. | OBJETIVO GENERAL | 72 |
| 3.2. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 72 |
| 4. | VISIÓN..... | 73 |
| 5. | MISIÓN..... | 73 |
| 6. | VALORES..... | 73 |
| 7. | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 74 |
| 8. | POLÍTICAS..... | 74 |
| 9. | PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA PARA LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA. | 75 |
| 10. | ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS..... | 77 |
| 10.1. | ESTRATÉGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y/O SUPERVIVENCIA..... | 77 |
| 10.2. | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO..... | 78 |
| 10.3. | ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LA COMUNIDAD..... | 80 |
| 10.4. | ESTRATEGIAS PARA ROBUSTECER TRATO CON ALIADAS..... | 82 |
| 10.5. | ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA..... | 84 |
| 10.6. | ESTRATEGIA PARA EFICIENCIA DEL RECURSO HUMANO DISPONIBLE..... | 86 |
| 10.7. | ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN DE LOS TEMAS AMBIENTALES EN LA COMUNIDAD..... | 87 |
| 10.8. | ESTRATEGIAS DE IMAGEN..... | 89 |
| 11. | IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN..... | 91 |
| 11.1. | PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS..... | 91 |
| 11.2. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 93 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 94 |
| | ANEXOS | |

RESUMEN

En los últimos años el medioambiente ha sufrido múltiples cambios, reflejando considerablemente un deterioro, ante esta problemática surgieron organizaciones sociales como la Unidad ecológica salvadoreña, preocupadas por la condición amenazante hacia el medioambiente. Es por eso que, UNES se dedica a la promoción de la conservación y protección del medio ambiente, por medio de propuestas de ley, acompañamiento a las comunidades en la defensa ambiental y generación de programas y proyectos.

Por este motivo, es necesario contar con un Plan Estratégico de gestión eficiente que ayude a mejorar todas las áreas de la organización, razón por la cual, se realizó una investigación con el objetivo de recopilar los datos necesarios que sirvan para la elaboración de dicho Plan, en la que se efectuó un diagnóstico interno donde se plantean las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mejor conocido como DIAGNÓSTICO FODA. Cuyos resultados aportaron la información necesaria, que muestra la situación en la que se encuentra la organización.

Al realizar la investigación y hacer la recolección de la información se utilizó el método científico, en el cual, los datos obtenidos fueron insumo para establecer una conclusión específica, el tipo de investigación que se efectuó es de origen descriptivo. Así mismo, las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron: Entrevista, la cual fue dirigida al coordinador ejecutivo, ya que es quien mejor conoce a la organización y una Encuesta (cuestionario), que fue dirigida al personal de la Unidad Ecológica Salvadoreña.

Posteriormente Se elaboró tablas y graficas para la presentación de los resultados; en base al análisis de estos, se generaron algunas de las siguientes conclusiones:

No se está desarrollando un proceso de planeación estratégica como tal y tampoco se está socializando los objetivos, metas, esfuerzos, valores y otros, lo que genera, distanciamientos entre los grupos de trabajo y falta de optimización de los recursos, ruptura en los esfuerzos por la falta de información.

No existe una política para el manejo del recurso humano, que conlleve incentivos laborales, lo que está provocando falta de compromiso, desmotivación y desequilibrios en la carga laboral, afectando su productividad. Además, La UNES, no cuenta con planes y acciones que independientemente de los apoyos que perciba, le permitan su sostenibilidad financiera.

Consecuentemente, se plantearon algunas recomendaciones tales como:

UNES debe asumir un nuevo rol ante el cambio climático que es una realidad, retomando el protagonismo que le compete y La formulación de los objetivos, metas, valores y todo tipo de información debe de ser canalizado y socializado con todo su personal salvo la de carácter confidencial.

También la dirección de la UNES debe de diseñar estrategias que le permitan la generación de recursos financieros y aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo a lo anterior, se elaboró una propuesta de Plan Estratégico para una gestión eficiente que ayude a los dirigentes, en la orientación sobre las estrategias que deben realizarse para mejorar el trabajo al frente de la protección del medioambiente. Además, cuenta los recursos necesarios y un cronograma de actividades para su implementación.

INTRODUCCIÓN

Los cambios se están suscitando aceleradamente, los recursos se están volviendo cada vez más escasos y la necesidad por optimizarlos y ser más asertivos en su utilización se vuelve imperante. El cambio climático que se está mostrando en el planeta y específicamente en El Salvador, no es producto del azar, es el resultado de su maltrato y destrucción.

Este trabajo de investigación, pretende sumarse a los esfuerzos que desarrollan las organizaciones para preservar el medio ambiente. Específicamente, este estudio, busca apoyar las energías que la Unidad Ecológica Salvadoreña posee, en su búsqueda por promover la protección y conservación de los recursos naturales, proponiendo a tal efecto, un Plan Estratégico, que contribuya a que su gestión sea eficiente.

A partir de lo expuesto, el análisis que sigue a continuación, se concentró en las condiciones ambientales del país, el entorno en el cual se encuentra inmerso la Unidad Ecológica Salvadoreña y sus proyecciones a futuro. En ese sentido, el presente estudio se ha dividido en el siguiente capitulo:

En el primer capítulo, se consideran aspectos generales de las organizaciones no gubernamentales y en particular de la Unidad Ecológica Salvadoreña, además de considerar, el marco teórico en el cual se desarrolla la planeación estratégica.

El segundo capítulo, hace referencia a los resultados obtenidos por la investigación de campo, para lo cual, se utilizó el método científico, permitiendo con ello, desarrollar un diagnóstico de la Unidad Ecológica Salvadoreña, como organización objeto de análisis, lo que de igual manera brindó indicadores valiosos para plantear algunas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el tercer capítulo considera la Propuesta de un Plan Estratégico para la UNES, como una alternativa de acción y ejecución, para optimizar su accionar y utilización de recursos, de tal manera que sus tácticas brinden resultados concretos ante una problemática que se acrecienta cada día más y que atenta contra la supervivencia de la vida, en sus diferentes modalidades. Indudablemente, la propuesta por sí sola, no basta, es imperante que exista voluntad por aplicarla y un interés por su constante retroalimentación.

CAPITULO I

GENERALIDADES SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL CAMBIO CLIMÁTICO, DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA, DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

1. GENERALIDADES SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EN EL SALVADOR Y EL CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL.

El medio ambiente está formado por varios elementos como el Clima, la tierra, flora y fauna, conformando un conjunto de organismos vivos y materias orgánicas, a lo cual se suma el entorno social y cultural, hábitat en el que conviven los seres humanos, siendo los primeros, actores fundamentales, que contribuyen a generar un contexto equilibrado, para la supervivencia y fuente de vida para las personas.

1.1. CONSTITUYENTES DEL MEDIO AMBIENTE.

La historia de la tierra se remonta a varios millones de años, sin contar con una fecha precisa, pero en el transcurso de ella, el clima y el medio ambiente en general, ha sufrido transformaciones, producto de los mismos movimientos planetarios y daños que el hombre ha provocado.

Independientemente de lo expuesto, es importante señalar, que el ser humano, cuenta con un entorno denominado medio ambiente, que es un todo que lo rodea y que se debería cuidar. Dentro de este contexto, elemento importante lo constituye la atmósfera, ya que protege a la Tierra del exceso de radiación ultravioleta y permite la existencia de vida, a lo que se suma, otro elemento imprescindible como es el agua, la cual se encuentra distribuida en un 97% en los océanos, 2% es hielo y el 1% restante es dulce, localizada en ríos, lagos, subsuelo entre otros¹. Sin embargo, dentro de todo este entorno, no se puede dejar de señalar la importancia que cobran los suelos, la flora y la fauna.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml>

1.2. FACTORES QUE AFECTAN EL MEDIO AMBIENTE.

La historia ha mostrado, que el hombre ha tenido fuerte incidencia en el medio ambiente. Así,² aunque los primeros humanos vivieron más o menos en armonía con el medio ambiente, como los demás animales, su alejamiento de la vida salvaje comenzó en la prehistoria, con la primera revolución agrícola. La capacidad de controlar y usar el fuego les permitió modificar o eliminar la vegetación natural, y la domesticación y pastoreo de animales herbívoros llevó al sobre pastoreo y a la erosión del suelo. El cultivo de plantas originó también la destrucción de la vegetación natural para hacer hueco a las cosechas y la demanda de leña condujo a la denudación de montañas y al agotamiento de bosques enteros. Los animales salvajes se cazaban por su carne y eran destruidos en caso de ser considerados plagas o depredadores.

Indudablemente, la condición ya señalada se agravó con el tiempo y entre algunos de los factores que han influido y lo siguen haciendo en el deterioro de la destrucción del medio ambiente se señalan los siguientes:

- Expansión de la urbanización, producto del crecimiento poblacional, con ello, los centros comerciales, infraestructura vial, centros industriales y otros.
- Uso intensivo de maquinarias, vehículos de transporte, terrestre, aéreo y marítimo,
- Pérdida de valores y respeto a los ecosistemas, ambición de poder económico, político y militar, etc.

Con los anteriores, muchas han sido las consecuencias o efectos dañinos provocados, generando entre otros resultados los siguientes:

- La pérdida de la fertilidad de los suelos, lo cual ha conllevado a la disminución de la producción agrícola y promovido, una mayor dependencia de fertilizantes, lo que ha representado un costo de

² Véase, Bellamy, David y otros. Salvemos la Tierra. Madrid: Ediciones Aguilar, 1991. Obra de carácter divulgativa sobre los problemas medio ambientales. España. Pp. 5

producción adicional, pérdida de su capacidad y productividad natural, que ha incidido, en la calidad, consumo y vida de las personas, además de la competitividad en la comercialización.³

- El agotamiento de los mantos acuíferos, que ha sido uno de las principales causas de las condiciones que aquejan a la población y por la cual inclusive se dan hasta guerras y discusiones de tipo político, ya que las concentraciones poblacionales, y mal uso por parte del ser humano, ha generado escasez de agua, además de pérdida de clima, al punto de experimentar ambientes calurosos, disminución de los caudales de los ríos, quebradas, lagos, lagunas y otros, al ser utilizados los mismos como basureros naturales y a cielo abierto, incluso de desperdicios inorgánicos, provocando su contaminación.
- Pérdida de tierras vírgenes. La deforestación de los bosques por parte del hombre ha dado lugar a la desaparición de tierras vírgenes y destrucción de árboles, producto del incremento de las urbanizaciones, centros comerciales e industriales e infraestructura.
- Contaminación. La industria está utilizando para la fabricación de una cantidad considerable de productos muebles y de consumo, una diversidad de productos químicos, que además de representar un riesgo para la salud de las personas lo está haciendo para el medio ambiente, al ser depositados sus residuos y desechos al libre albedrío.
- Contaminación del aire. El humo que expulsan los automotores, la industria, plantas nucleares y otras, son causantes de contaminación del aire que respiramos, además de provocar efectos negativos adicionales, como la lluvia ácida, el deterioro de la capa de ozono y el calentamiento global.

³ Noé Francisco Aguirre Zepeda y otros, Diseño de un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones Administrativas Caso Ilustrativo Unida Ejecutiva del Medio Ambiente.

1.3. ESTADO DEL MEDIO AMBIENTE URBANO EN EL SALVADOR.

La geografía de El Salvador ha sufrido una serie de transformaciones y con ella, su clima y ecosistema. El acelerado crecimiento demográfico y la concentración de la población en zonas urbanas, han producido una expansión desordenada de las áreas urbanas y del tráfico vehicular, siendo este último uno de los factores contaminantes de la atmosfera.

Por otro lado, es menester destacar que, en El Salvador, el 59.9% de la población vive en núcleos urbanos, dando lugar a que con ella, también lo hagan las actividades económicas, creando “puntos de presión ambiental” entre los que destacan: la disponibilidad de tierra, la provisión de agua potable, la contaminación del aire, el tratamiento de los desechos, el saneamiento, la dotación de energía, los espacios libres y la flora urbana, ligándose todo ello, al deterioro la calidad de vida a través de la salud y vivienda, entre otros aspectos y a las condiciones económicas donde se agrava la pobreza⁴.

El sector rural, tampoco escapa al deterioro del ecosistema, por el contrario, se ha acrecentado aceleradamente la utilización de pesticidas y abonos químicos, la tala de árboles con la excusa de la expansión de las urbanizaciones, extinción de la fauna natural, quema de sembradíos, contaminación de ríos, lagos, lagunas, mantos acuíferos y cuencas hidrográficas, entre otros.

En general, se ha perdido los valores en lo que respecta al cuidado de la fauna y la flora y la protección del medio ambiente, sin considerar que todo lo que se hace contra la naturaleza, esta nos la cobrará tarde o temprano.

1.4. CAMBIO CLIMÁTICO.

El cambio climático es uno de los problemas fundamentales que enfrenta la humanidad y que ha futuro se vislumbran como uno de los determinantes que pondrán en peligro la supervivencia del ser humano.

No obstante, el esfuerzo por hacer frente a dicha condición, no debe ser individual, debe ser global con énfasis en el rol determinante que deben asumir los que ostentan el poder económico, político, militar y

⁴ Véase el Informe Nacional del Estado del Medio Ambiente 2003-2006

social, con el objeto de que se dicten políticas y acuerdos, pero que además se ejecuten, con el objeto de rescatar el hábitat por el bien de la población mundial.

El cambio climático es un hecho, y el aumento de temperatura mundial, la variación de los índices de precipitación y otros muchos factores están provocando severas y diferentes condiciones de riesgo.

Así, “el incremento de dos grados centígrados en la temperatura media mundial... está generando... serias consecuencias sobre el agua, los ecosistemas, la seguridad alimentaria y la biodiversidad, potenciando a su vez eventos climatológicos extremos y cambios rápidos a gran escala... afectando la función sistémica y la vida de los organismos como seres individuales... implicando una pérdida de biodiversidad, por tanto, se considera el cambio climático como un evento que pone en peligro el mantenimiento de la biodiversidad a los tres niveles antes mencionados, ya que, modifica poblaciones y afecta a la estructura y composición de los ecosistemas⁵.

El cambio climático presenta una serie de desafíos que tienen que enfrentarse a través del aporte de diversos actores, incluyendo el sector público, el sector privado, la ciudadanía y sus organizaciones civiles, el sector académico, las instituciones de integración y la comunidad internacional. Las instituciones socias del proyecto reiteran su compromiso de seguir profundizando su trabajo conjunto para desarrollar el conocimiento y las capacidades necesarias para que todos los actores puedan tomar decisiones más informadas para reducir vulnerabilidades, mejorar la adaptación al cambio climático y encaminar las economías a sendas sostenibles y bajas en carbono⁶.

Frente al reto del cambio climático en la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) en marzo de 1994 y ratificada por El Salvador en Agosto de 1998, se expresó la preocupación, junto con otros países del istmo centroamericano a su ubicación para que se reconociera a la región como una de las más vulnerables del mundo, debido a su ubicación geográfica entre dos océanos, convirtiendo a la misma, en una de las áreas más vulnerables del mundo, ante eventos extremos como huracanes, tormentas tropicales y sequías. Dicha condición, está provocando así mismo, elevados costos para enfrentar las consecuencias de sus efectos, siendo de las más recientes los impactos de la Tormenta

⁵ Véase, Garrido García, Sergio, “Impactos del Cambio Climático sobre la Biodiversidad y Seguridad Alimentaria en El Salvador, Documento de Trabajo UNES, El Salvador, Mayo 2010.

⁶ La Economía del Cambio Climático en Centroamérica, Síntesis 2010, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Tropical Agatha a finales de Mayo del 2010 y las lluvias ocasionadas por ondas tropicales, las cuales además de muchas muertes y pérdidas económicas, han generado graves inundaciones, deslizamientos, derrumbes y sequías, con los subsecuentes impactos negativos en la agricultura, seguridad alimentaria, medios de supervivencia rurales, economía familiar, disponibilidad de agua, salud humana y seguridad, golpeando las familias, deteriorando ecosistemas y desarticulando sociedades.

A los antes enunciados, se agrega los mismos problemas que el hombre genera, a través de sus proyectos, destacándose entre los más dañinos, la minería, los mega proyectos energéticos y la deforestación a gran escala con proyecciones inmobiliarias, que hacen desaparecer ecosistemas a un ritmo excesivo y desproporcionado impidiendo completamente su capacidad de absorción, colocando en riesgo los ecosistemas de tierras secas, forestales, acuáticos, agrícolas, animal, vegetal.

Para El Salvador dichos daños generan consecuencias en creces, si se considera que, es un país que ocupa una extensión menos de 21.041 km², de los cuales, aproximadamente 7.000 están destinados a cultivos, siendo alrededor del 50% de los cultivos destinados a granos básicos, que son el sustento o consumo de auto subsistencia.

2. LEY DEL MEDIO AMBIENTE⁷.

Ante las condiciones expuestas, la preocupación por el cuidado de la naturaleza y los ecosistemas surgió como una imperante necesidad, por ello, muchos fueron los incitadores a la promoción de una ley que actuara a su favor, por lo que La Asamblea Legislativa de El Salvador, vio oportuna la aprobación de la Ley del Medio Ambiente, y estipuló en el inicio de la misma, las siguientes consideraciones:

- I.- Que de conformidad con la Constitución de la República, la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales y el medio deben ser objeto de legislación especial;
- II.- Que el deterioro acelerado del ambiente está ocasionando graves problemas económicos y sociales, amenazando con daños irreversibles el bienestar de las presentes y futuras generaciones, haciéndose

⁷ Ley del Medio Ambiente, El Salvador, aprobada el 2/03/1998 y sus reformas al 8/02/2007.

necesario compatibilizar las necesidades de desarrollo económico y social con el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y proteger al medio ambiente;

III.- Que para enfrentar con éxito y de forma integral los problemas ambientales, tomando en cuenta que el ambiente está compuesto por varios elementos interrelacionados en constante cambio ya sea por causas naturales o provocadas por los seres humanos se requiere dotar al país de una legislación ambiental moderna que sea coherente con los principios de sostenibilidad del desarrollo económico y social.

IV.- Que El Salvador ha firmado y ratificado acuerdos internacionales que lo obligan a cumplir con los compromisos adquiridos y según el caso, adoptar medidas apropiadas o de otro carácter incluso legislativo, para operar internamente la normativa internacional.

En base a lo anterior y a iniciativa del Presidente de la República junto con el Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales y los Diputados de la Asamblea Legislativa de El Salvador, se decretó la Ley del Medio Ambiente, de la cual se enfatiza en él Art. 3, que: “La política nacional del medio ambiente es un conjunto de principios, estrategias y acciones, emitidas por el Consejo de Ministros, y realizada por el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, que en lo sucesivo de esta ley podrá llamarse el Ministerio y por el Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente”.

Dentro del mismo contexto, se estableció que El Ministerio de Medio Ambiente, estaría obligado a presentar dicha política, al Consejo de Ministros para su aprobación, debiendo ser actualizada por lo menos cada cinco años, a fin de asegurar en el país un desarrollo sostenible y sustentable, guiando la acción de la administración pública, central y municipal, en la ejecución de planes y programas de desarrollo.

En ese mismo ámbito, se considero necesario homogenizar la conceptualización ambiental, por lo que en el Artículo cinco de la Ley del Medio Ambiente, se detalla un glosario de términos, de los cuales destacan los siguientes:

- **CONSERVACIÓN:** Conjunto de actividades humanas para garantizar el uso sostenible del ambiente, incluyendo las medidas para la protección, el mantenimiento, la rehabilitación, la restauración, el manejo y el mejoramiento de los recursos naturales y ecosistema.

- **CONTAMINACIÓN:** La presencia o introducción al ambiente de elementos nocivos a la vida, la flora o la fauna, o que degraden la calidad de la atmósfera, del agua, del suelo o de los bienes y recursos naturales en general, conforme lo establece la ley.
- **CONTROL AMBIENTAL:** La fiscalización, seguimiento y aplicación de medidas para la conservación del ambiente.
- **DAÑO AMBIENTAL:** Toda pérdida, disminución, deterioro o perjuicio que se ocasione al ambiente o a uno o más de sus componentes, en contravención a las normas legales. El daño podrá ser grave cuando ponga en peligro la salud de grupos humanos, ecosistema o especies de flora y fauna e irreversible, cuando los efectos que produzca sean irreparables y definitivos.
- **DESARROLLO SOSTENIBLE:** Es el mejoramiento de la calidad de vida de las presentes generaciones, con desarrollo económico, democracia política, equidad y equilibrio ecológico, sin menoscabo de la calidad de vida de las generaciones venideras.
- **DESASTRE AMBIENTAL:** Todo acontecimiento de alteración del medio ambiente, de origen natural o inducido, o producido por acción humana, que por su gravedad y magnitud ponga en peligro la vida o las actividades humanas o genere un daño significativo para los recursos naturales, produciendo severas pérdidas al país o a una región.
- **DESECHOS:** Material o energía resultante de la ineficiencia de los procesos y actividades, que no tienen uso directo y es descartado permanentemente.
- **ECOSISTEMA:** Es la unidad funcional básica de interacción de los organismos vivos entre sí y de éstos con el ambiente, en un espacio y tiempo determinados.
- **EDUCACIÓN AMBIENTAL:** Proceso de formación ambiental ciudadana, formal no formal e informal, para la toma de conciencia y el desarrollo de valores, concepto y actitudes frente a la protección, conservación o restauración, y el uso sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente.
- **IMPACTO AMBIENTAL:** Cualquier alteración significativa, positiva o negativa, de uno o más de los componentes del ambiente, provocadas por acción humana o fenómenos naturales en un área de influencia definida.
- **MEDIO AMBIENTE:** El sistema de elementos bióticos, abióticos, socio económicos, culturales y estéticos que interactúan entre sí, con los individuos y con la comunidad en la que viven, determinando su relación y sobrevivencia, en el tiempo y el espacio.

- INFORMACIÓN AMBIENTAL.

Dentro del contexto planteado, El Ministerio y las Instituciones del Sistema Nacional de Gestión del Medio Ambiente, tienen una gran responsabilidad, ya que es su obligación por Ley (Art. 30), recopilar, actualizar y publicar la información ambiental que les corresponda manejar y a la vez, deben suministrar y ser de libre acceso al público.

En el mismo ámbito, el Ministerio de Medio Ambiente (MARN)⁸, debe ser el rector de la Protección de la Atmósfera en el país (Art. 47), debiendo entre otros;

- a) Desarrollar acciones tendientes a velar para que la atmósfera no sobrepase los niveles de concentración permisibles de contaminantes, establecidos en las normas técnicas de calidad del aire, relacionadas con sustancias o combinación de estas, partículas, ruidos, olores, vibraciones, radiaciones y alteraciones lumínicas, y provenientes de fuentes artificiales, fijas o móviles;
- b) Prevenir, disminuir o eliminar gradualmente las emisiones contaminantes en la atmósfera en beneficio de la salud y el bienestar humano y del ambiente; y
- c) Con apoyo de otros entes coordinar la ejecución, de Planes Nacionales para el Cambio Climático y la Protección de la Capa de Ozono, que faciliten el cumplimiento de los compromisos internacionales ratificados por El Salvador.

No obstante, la responsabilidad del MARN, va mas allá y entre otros, también debe velar por la prevención y control de la contaminación de los suelos (Art. 50), considerando los siguientes criterios:

- a) Debe contar con una zonificación ambiental y los usos del suelo, con el objeto que ello rija la formulación de los planes y programas de desarrollo, además del ordenamiento territorial, debiendo hacerlos cumplir a los diferentes niveles jerárquicos de gobiernos, estando estos obligados a cumplir las directrices de zonificación al emitir los permisos y regulaciones para el establecimiento de industrias, comercios, vivienda y servicios, que impliquen riesgos a la salud, el bienestar humano o al medio ambiente;
- b) Deberá orientar a los habitantes del país, para que ejecuten prácticas correctas en la generación, reutilización, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos domésticos, industriales y agrícolas;

⁸ En adelante cuando se haga referencia al Ministerio de Medio ambiente, se hará utilizando sus siglas MARN.

- c) Promoverá el manejo integrado de plagas y el uso de fertilizantes, fungicidas y plaguicidas naturales en la actividad agrícola, que mantengan el equilibrio de los ecosistemas, con el fin de lograr la sustitución gradual de los agroquímicos por productos naturales bioecológicos; y
- d) Vigilará y asegurará que la utilización de agroquímicos produzca el menor impacto en el equilibrio de los ecosistemas. Una ley especial contendrá el listado de productos agroquímicos y sustancias de uso industrial cuyo uso quedará prohibido.

En general, el MARN, tiene un gran reto, debiendo apoyarse para ello, con organizaciones afines a su fin.

3. LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

3.1. DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y MARCO LEGAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

DEFINICIÓN:

En general, una ONG⁹ es definida como :una “Organización de utilidad pública, con estructura de funcionamiento y dirección establecidas, integradas con el objeto de prestar servicios de asistencia técnica, financiera, de capacitación y formación, entre otros, a sujetos externos a la misma organización”¹⁰. No obstante, independientemente de la diversidad de conceptos que puedan derivarse, es importante destacar qué, éstas por lo general, están constituidas por grupos de personas organizadas para el beneficio público, siendo independientes del gobierno y cuya índole puede ser de tipo humanitario o cooperativo entre otras, donde su objetivo primordial es efectuar labores de ayuda social.

CARACTERÍSTICAS.

Así, algunas de sus características son:

- a) Están formadas por individuos estructuralmente organizados.
- b) Operan dentro de un marco legal regulatorio y además cuentan con una personalidad jurídica.
- c) Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la Institución.

⁹ En adelante cada vez que se coloque las siglas ONGs, se hace referencia a las Organizaciones no gubernamentales.

¹⁰ Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Directorio de Instituciones Privadas para el desarrollo de El Salvador, 1998, pág. 13.

- d) Funcionan mediante proyectos y programas de desarrollo concebidos como series planeadas de actividades orientadas hacia la satisfacción de necesidades de los sectores pobres de la población.
- e) Articulan una concepción de desarrollo que puede ser similar, complementaria o alternativa de la política de los Gobiernos.
- f) Sus recursos generalmente provienen de donantes.
- g) No buscan el lucro institucional ni el de sus miembros.
- h) Los empleados son asalariados.
- i) Son organismos privados (no públicos).

Entre otras, conforme a su naturaleza u objetivos las ONG, pueden clasificarse en¹¹.

Según el tipo de organización las ONG's se clasifican así:

| Promoción Humana y Desarrollo Social | Centros de Estudio | Cuerpos Coordinadores |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salud. ▪ Educación. ▪ Vivienda. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigación. ▪ Consultorías. ▪ Asesorías. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones para Beneficio. ▪ Asistencia Comunitaria. |

MARCO LEGAL.

Importante es agregar, que aún cuando las ONG's no tienen finalidad lucrativa su accionar u operatividad está facultada o limitada, por aspectos legales del lugar en que están establecidas.

En el caso específico de El Salvador, hasta diciembre de 1996, éstas solamente se regían por el artículo 543 del Código Civil que hace referencia a la formación de los estatutos de la entidad a constituirse y los cuales debían presentarse al Ministerio del Interior para su respectiva aprobación, sin embargo, a partir de

¹¹ Trabajo de Graduación: "Planeación Estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación SERAPHIM INC.", Presentado por Contreras Romero, María de los Ángeles y otros, UES 2002.

1996, fue creada en base a Decreto N° 894 la “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro”, publicado en el Diario Oficial, el martes 17 de Diciembre del año en mención¹².

Otras leyes aplicables a las ONG’s podemos mencionar¹³:

| Nombre de la Ley | Aplicación |
|---|--|
| Constitución de la República de El Salvador | La legalidad de las ONG’s se sustenta en el Cap. 1 Derechos Individuales, Art. 7. Donde se garantiza el derecho de asociarse libremente. |
| Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art.6. Establece la exclusión de las ONG’s sujetos pasivos. ▪ Art. 32 inciso último. Erogaciones con fines sociales. |
| Ley de Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento. | <p>Se aplica cuando se manifiesta el hecho generador del impuesto, es decir la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales y/o la prestación de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art. 16. Hecho generador del Impuesto. ▪ Art. 45 Lit. D. Establece la exención del impuesto de las importaciones. |
| Código Tributario y Reglamento de Aplicación. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art.50. Solidaridad de los representantes legales o titulares de las corporaciones y fundaciones de derecho público y de las corporaciones y fundaciones de utilidad pública. ▪ Art.100. Obligación de declarar para los sujetos pasivos excluidos del pago del impuesto sobre la renta. ▪ Art. 119. Obligación de consignar datos en los documentos |

¹² Diario Oficial 238, Tomo 333, Decreto Número 849, “Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, 21/11/1996, San Salvador, El Salvador.

¹³ Trabajo de Graduación: “Diagnóstico Financiero como Herramienta para la Administración en la Toma de Decisiones de una ONG”, Presentado por Alvarado Arévalo, David Eduardo y otros, UES 2010.

| | |
|--|--|
| | <p>recibidos de sujetos excluidos de la calidad de contribuyentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art. 146. Obligación de informar toda donación para efectos del ISR. ▪ Art. 156. La retención por prestación de servicios. ▪ Art. 96 Reglamento CT. Remuneraciones sujetas a retención. |
| Ley del ISSS y su Reglamento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al contratar personal remunerado deberán contribuir como patrono junto con los trabajadores y el Estado de pago de la seguridad social en la forma y cuantía que determine la Ley. |
| Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ONG's como empleadoras están obligadas a darle cumplimiento a los lineamientos de las tasas de cotizaciones por pagar a las Administradoras de Fondos de Pensiones en las que estén afiliados sus empleados. |
| Código de Trabajo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Por la relación laboral que existe entre patronos y trabajadores, relacionándose con los contratos individuales de trabajo. Art.17. |

3.2.GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR¹⁴.

En El Salvador el surgimiento de las Organizaciones No Gubernamentales se remonta a finales de 1950 y relacionándose con fenómenos sociales y asumiendo la misión de contribuir al desarrollo económico y social.

Para la década de 1980 se acrecentó el surgimiento acelerado de ONG's, debido a la crisis política, económica y social que atravesaba este país, no obstante no fue sino hasta los años noventa con la firma

¹⁴ Trabajo de Graduación: "Diseño de un Plan Estratégico de Gestión financiera para la Auto sostenibilidad de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador (PODES)", Presentado por Chávez Moreno, Susy Nohemí y otras, UES 2009.

de los acuerdos de paz y que estas proyectaron su mayor esfuerzo en la búsqueda de contribuir a la consolidación de la democracia y apoyar el crecimiento y desarrollo de El Salvador.

3.3. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES AMBIENTALISTAS EN EL SALVADOR.

Afortunadamente en El Salvador, han surgido una serie de ONG's que se dedican a la protección y conservación del medio ambiente y desarrollan magnos esfuerzos, sin que su trabajo se vea visibilizado, debido a que los medios de comunicación y representación política, no les brindan atención, debido a que sus prioridades se concentran en otros eventos.

Entre algunas organizaciones que se dedican a la magna labor ya enunciada y sus respectivas misiones son:

- SALVANATURA, "Contribuir a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población y la región mesoamericana".
- FONDO AMBIENTAL DE EL SALVADOR, "Ser una institución sólida que coadyuve al rescate ambiental del país y de la región centroamericana".
- UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA, "Defender la naturaleza y mejoramiento de la calidad de vida de la población, potenciando la organización y participación de hombres y mujeres en el escenario nacional, regional e internacional".
- FUNDACION PRISMA, Trabajar por una revalorización social y ambiental de las comunidades rurales y espacios rurales dentro de los procesos de desarrollo.

No obstante, aún cuando realizan grandes esfuerzos por cumplir su misión y ver un medio ambiente transformado, se enfrentan a una serie de limitantes, entre ellas:

- Dependencia en la obtención de recursos de terceros,

- Por años las ONG's han vivido de proyectos, sufriendo una modalidad de existencia que podría llamarse "proyectitis". Esto ha impedido la evolución de una clara visión acerca del papel en el proceso de desarrollo nacional sostenido.
- Otro elemento es la creciente desconfianza en la eficacia de las ONG's como intermediarios y facilitadores del desarrollo entre los grupos a los cuales van dirigidos sus proyectos.
- El clientelismo político, en varias ocasiones se ha acusado a las ONG's de estar recibiendo presiones de sectores políticos debido a que se encuentran relacionados de alguna manera con éstos.

4. GENERALIDADES SOBRE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA.

4.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La Unidad Ecológica Salvadoreña (UNES)¹⁵, fue creada en 1987 por iniciativa de 6 organizaciones ambientalistas, universidades y gremios, preocupadas por la degradación ambiental de que es objeto El Salvador.

La alarma por el deterioro del medio ambiente en este país, al igual que en todo el mundo ha crecido con el tiempo y para el año 2011, la UNES cuenta con 32 organizaciones miembros y 19 aliadas en el esfuerzo, de minimizar dicho fenómeno, con participación activa en la definición de políticas y propuestas institucionales, además de contar con vínculos y/o relaciones internacionales con instancias afines de entre las cuales destacan: Enlace Sur-Sur, la RAPAL (Red de Acción contra los Plaguicidas de América Latina), la UICN (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza), la Cooperación Solidaria especialmente con Desarrollo y Paz de Canadá, Trocaire de Irlanda, Christian AID, Diakonia Suecia, Progressio, Oxfam Internacional, entre otras, Asimismo, ha desarrollado una red de alianzas para fortalecer sus acciones con gobiernos locales, fundaciones, asociaciones, organizaciones y otros interesados en la protección del medio ambiente, en el ámbito nacional, local, comunal e inter comunal.

¹⁵ En adelante, cuando se haga referencia a la Unidad Ecológica Salvadoreña, se utilizará las siglas "UNES".

Dentro de este contexto y con el objeto de hacer frente al acelerado deterioro medioambiental, la UNES, en la búsqueda por dar un salto de calidad, ha considerado como decisión ineludible el diseño de un Plan Estratégico con visión de futuro, que contribuya a establecer un rumbo de acción integrado, de eficiencia organizacional.

4.2. CONSTITUCIÓN LEGAL.

La Federación Unidad Ecológica Salvadoreña UNES, fue fundada legalmente con la aprobación de sus Estatutos en 1992 y la personalidad jurídica, en julio de 1998 según acuerdo ejecutivo N° 514, Diario Oficial Tomo N° 340, Número 176, en la Ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, como una Entidad de beneficio social, no lucrativa, apolítica y sin confesión religiosa, la cual estará formada por asociaciones, fundaciones y otras entidades con personalidad jurídica sin fines de lucro y de beneficio público, interesadas en mejorar la situación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en El Salvador.

4.3. FINES DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA¹⁶.

- a) Apoyar, unificar, coordinar e integrar las actividades de las instituciones, organizaciones y asociaciones miembros para contribuir a proteger, conservar, restaurar y recuperar los ecosistemas de El Salvador, y del resto del mundo.
- b) Luchar por la supervivencia y desarrollo económico, social y cultural del ser humano y demás sistemas vivientes.
- c) Plantear soluciones a la problemática ambiental considerando los aspectos económicos, sociales y culturales de El Salvador para armonizar la conservación de los recursos naturales para el desarrollo económico, social y cultural.
- d) Elaborar y ejecutar estudios y proyectos ecológicos.
- e) Proporcionar asesoría al sector público, y privado en materia ambiental para la elaboración y ejecución de una política ambiental ajustada a las condiciones de El Salvador.

¹⁶ Estatutos de la Federación de la Unidad Ecológica Salvadoreña, P. 17.

- f) Promover la enseñanza formal y no formal de la educación ambiental para construir una conciencia ecológica en los habitantes del país.
- g) Fomentar la cooperación e intercambio con asociaciones nacionales e internacionales afines a la Unidad Ecológica Salvadoreña, para adoptar políticas ambientales de previsión y conservación de los recursos naturales.
- h) Organizar, patrocinar y coordinar congresos, campañas, seminarios, conferencias, exposiciones y todos aquellos actos que tiendan a la mayor divulgación y progreso de la cultura ecológica y ambiental en El Salvador.
- i) Otras actividades lícitas en beneficio del ambiente y desarrollo del país.

4.4. ESTRUCTURA LEGAL

Según sus estatutos, podrán ser miembros aquellas instituciones u organizaciones con personalidad jurídica de beneficio público, que a través de sus actividades manifiesten su interés en la restauración, conservación y mejoramiento del medio ambiente y que estén dispuestas a cumplir estos Estatutos y toda su normativa.

Los Miembros de la Federación serán de tres clases:

- a) Fundadores: Son instituciones u organizaciones que a través de sus representantes legales, o con poder específico de su Junta Directiva, firmen el acta de fundación de la Federación.
- b) Activos: Son instituciones u organizaciones que a través de sus representantes legales soliciten su ingreso a la Federación y sean aceptados por la Junta Directiva. Deben presentar una solicitud de ingreso con el número de registro legal, copia de Estatutos y Reglamento Interno si lo hubiere.
- c) Honorarios: Son las instituciones u organizaciones que a juicio de la Asamblea General de la Federación, merezcan esa distinción.

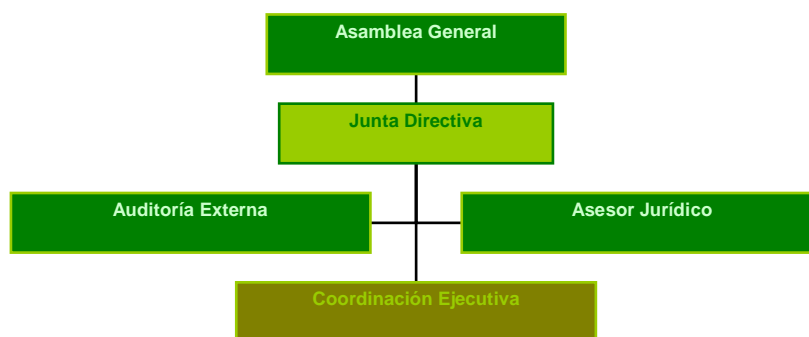
El Gobierno de la Federación Unidad Ecológica Salvadoreña será ejercido por los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General: Totalidad de los representantes legales de cada organización o institución miembro.

- b) La Junta Directiva: Integrada por los organismos o instituciones miembros que resulten electos en Asamblea General para tal cargo, que estarán conformados por un presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Síndico, Vocales.

La Junta Directiva nombra a la Coordinación Ejecutiva, quien se encarga de dirigir y conducir administrativamente a la UNES, su personal y bienes, con base en las decisiones de los organismos propios de dirección de la Federación, así como también nombra y renueva al personal técnico y administrativo.

Cuenta con tres niveles de dirección es decir, las líneas de mando. La estructura de Dirección u organizativa es la siguiente:



En los siguientes niveles la UNES retoma un modelo matricial, que va del cuarto nivel al décimo nivel.

Siglas en el organigrama

CPP – Coordinación de Programas y Proyectos

CAF – Coordinación de Administración y Finanzas

CCC – Coordinación de Comunicaciones y Centro de Documentación

CDOC – Centro de Documentación

PGPA – Programa de Gestión y Política Ambiental

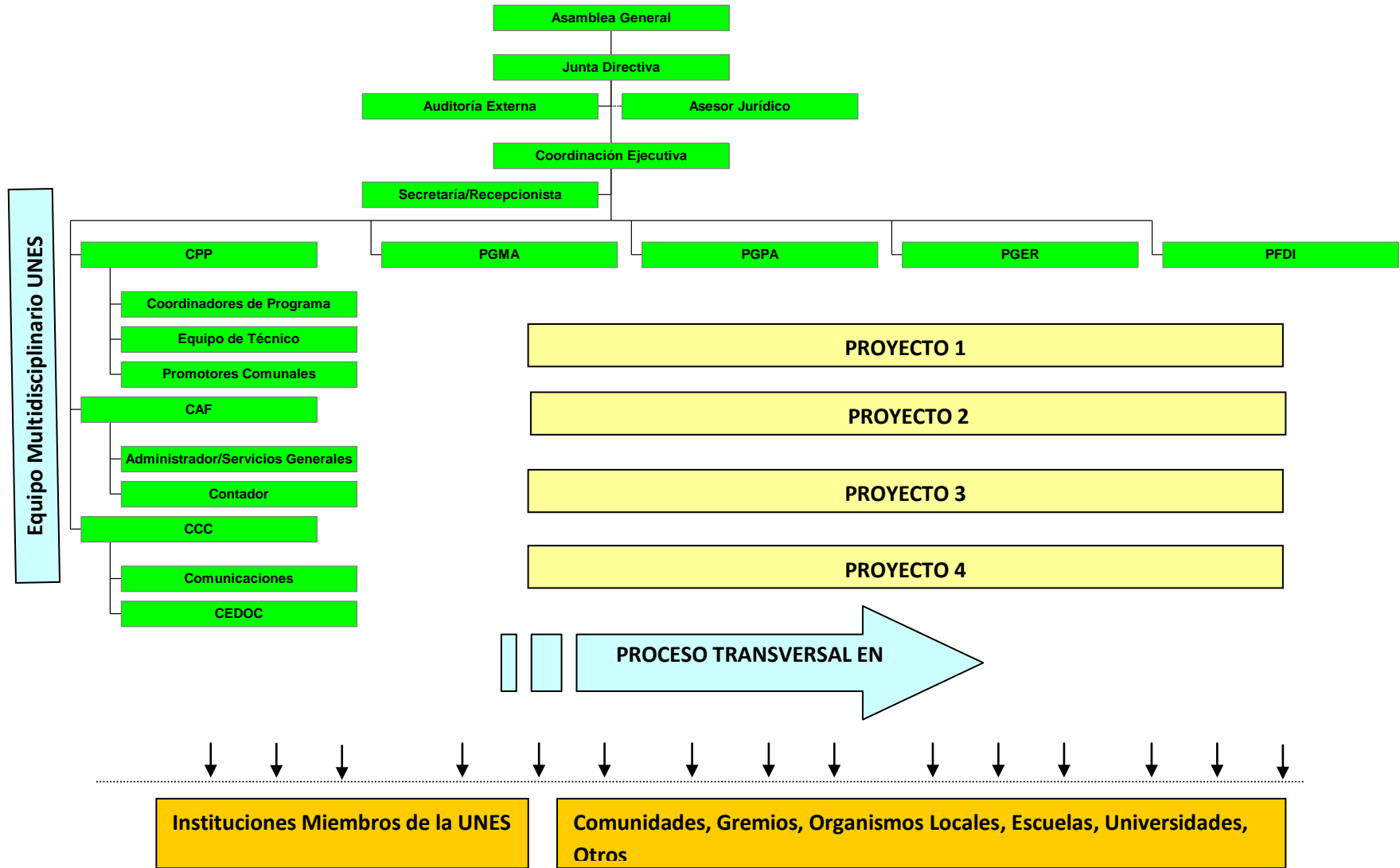
PGMA – Programa de Género y Medio Ambiente

PGER – Programa de Gestión Ecológica de Riesgos

PFDI – Programa de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HÍBRIDA

Unidad Ecológica Salvadoreña - UNES



5. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Ante un entorno cambiante y lleno de retos, de una economía globalizada, es imperativo que los directores organizacionales o quienes la lideran, consideren una herramienta de gestión en su defecto la planeación estratégica como una alternativa para evaluar los riesgos, opciones de las fuerzas del mercado, para incrementar las posibilidades de acierto, al tomar en cuenta, elementos tecnológicos, sociales, culturales, económico políticos y otros.

Luego, contar con un plan estratégico, implica desarrollar así mismo, un proceso de planeación estratégica, de la cual se puede obtener los siguientes conceptos:

- La planeación estratégica...es el proceso de lograr y mantener una congruencia viable, entre los objetivos, las habilidades y los recursos de la organización, y sus cambiantes necesidades en el entorno”¹⁷(Kotler, Philip)
- Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la propia organización con su entorno, a través de la determinación de objetivos y el esfuerzo sistemático de generar una relación deseable para el futuro, asignando los recursos que nos lleven a ese fin.¹⁸(Peter Drucker).
- “Es el proceso de determinar lo que una organización quiere ser en el futuro y la relación de actividades para alcanzar sus objetivos”.¹⁹

Independientemente del concepto que sea estructurado, se enfatiza en que la planeación estratégica es un proceso sistemático, que guía todos los esfuerzos y recursos a través de una misión hacia una visión, con objetivos y acciones diseñadas a tal fin, derivándose de ello, el documento denominado Plan.

En ese contexto, un plan estratégico se puede definir como aquel documento en el cual se plasma e indica las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones (visión organizacional), además, especifica las políticas y líneas de actuación para conseguir los objetivos,

¹⁷ Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed. México. 2002. P40.

¹⁸ Drucker, Peter. Negocios en épocas de grandes cambios. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México. 3ra. Ed. Pp. 52.

¹⁹ El Diario de Hoy. Suplemento Especial "Planificación Estratégica". Periódico Rotativo de El Salvador. Miércoles 24 de agosto 2011. Pp. 3.

calificándose como temporal, porque establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos.

Importante es el destacar que, los planes estratégicos, tienen por objeto, describir las condiciones deseadas para el futuro, a partir de planes tácticos, que se realizan en el presente y se valen de una serie de indicadores, no obstante también es importante destacar que:

- Las mediciones financieras, no pueden medir las actividades que crean valor agregado en los activos intangibles de la organización, las habilidades, competencias, motivación del personal, tecnología de información y bases de datos, procesos operativos eficientes y responsivos, innovación de gestión, lealtad, satisfacción de la sociedad, etc., y por otro lado.
- Un buen Plan Estratégico no es suficiente, si la organización no está preparada para implementarla o si desarrolla una mala ejecución.

De manera adicional, un plan no será bueno, si no cumple con dos condiciones básicas: a) Que sea realista y b) Que sea consistente y coherente entre objetivos, actividades, metas y recursos con su misión y visión.

Así: desarrollar un plan estratégico realista, implica asimismo realizar un análisis profundo y sincero de la organización, donde un buen instrumento es el aplicar el FODA. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ya que ello permitirá entre otras:

- Desarrollar un análisis del entorno de la organización,
- Evaluar el interior de la misma, sus áreas de resultado críticas, sus fortalezas y debilidades, entre otras.
- Proyectar el ideal, el futuro y/o visión
- Formular una misión y,
- Estructurar el Plan Estratégico.

Al desarrollar este análisis, se estaría potenciando:

- Reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos,

- Generar compromiso y motivación, entre todos los integrantes de la organización, al socializarlo a todos los niveles jerárquicos,
- Evitar el desperdicio de esfuerzos y recursos y por el contrario, generar sinergia y liderazgo,
- Cambia o amplía el rumbo de la organización, con el apoyo de todo el personal,
- Fortalece la posición de la organización. A través del trabajo en equipo.

Un planteamiento práctico de la estructuración, paso a paso de un Plan estratégico es el siguiente:

A. ANÁLISIS SITUACIONAL.

En un análisis situacional, la organización, debe mantenerse vigilante de las fuerzas claves del macro entorno, es decir, las condiciones en las cuales se desarrolla y para quienes trabaja además de los elementos demográficos, económicos políticos sociales, ambientales, culturales, religiosos, legales, tecnológicos, etc. Sin embargo, ello no es suficiente es necesario analizar los actores del micro entorno a fondo, donde a través de un estudio FODA se analizan las condiciones internas, los recursos y capacidades que se poseen, el origen de los recursos y destinos, las áreas críticas de resultados, etc.

B. FORMULACIÓN DE METAS

Una vez que se ha formulado el análisis FODA, se debe proceder a la formulación de metas bajo la dirección de los líderes organizacionales. Este paso consiste en describir objetivos que son específicos en cuanto a tiempo y magnitud. Ello, no es más que convertir los objetivos, en lineamientos susceptibles de medición, para facilitar, la implementación, control y retroalimentación.

C. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Las metas constituyen indicadores que una unidad o la suma de estas quiere lograr como organización, siendo la estrategia, el plan de juego para alcanzarlas, por ello en este paso se debe considerar: capacidades gerenciales y de recursos, fuentes de financiamiento, alianzas estratégicas, entre otros. Permitiendo ello, actuar de manera pensante y no improvisada, utilizando de la mejor manera los recursos y tiempos.

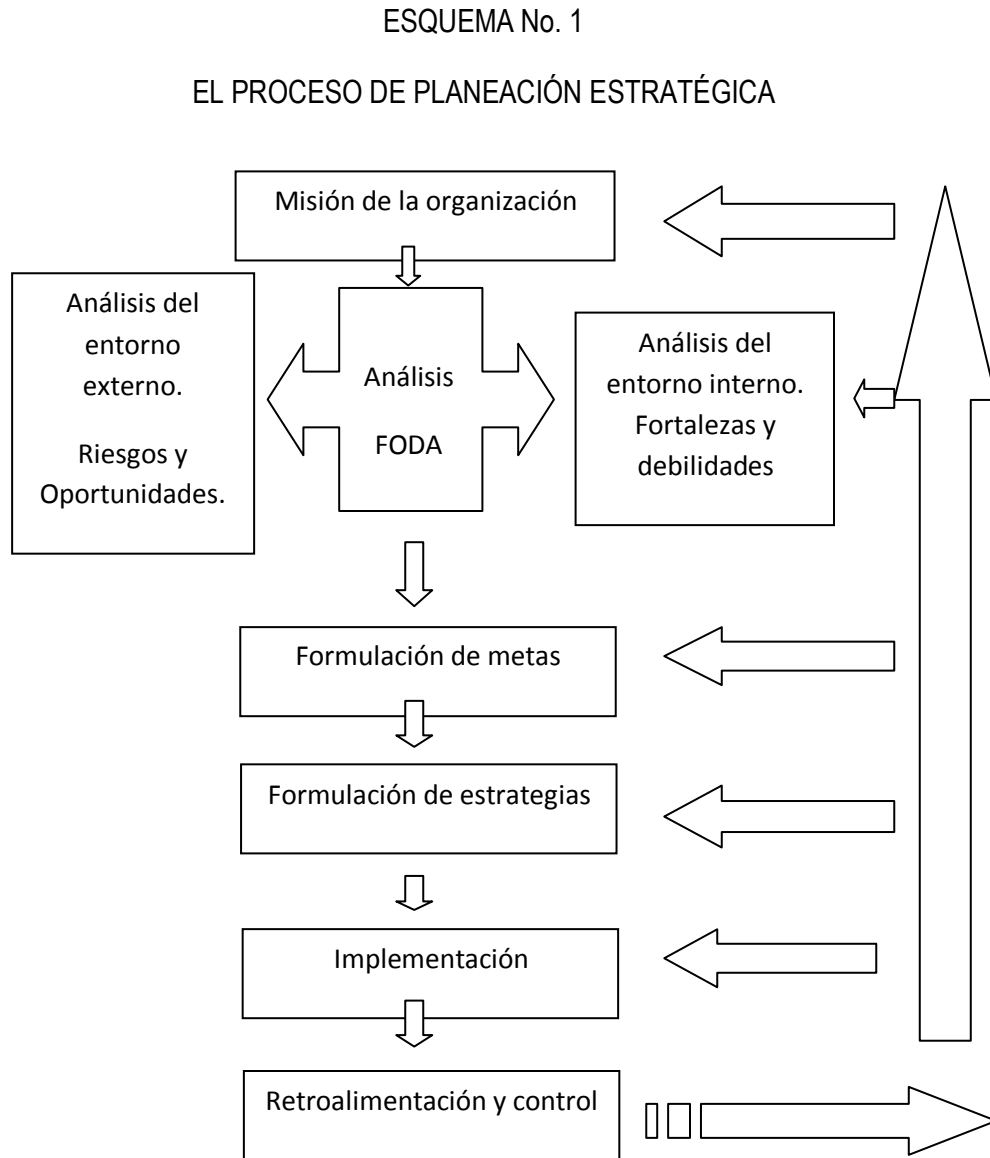
D. IMPLEMENTACIÓN.

Los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente, lo que implica utilizar de la mejor manera los recursos y desarrollar alianzas en el momento oportuno, para potenciar las posibilidades de éxito y minimizar las amenazas y debilidades en el tiempo y entorno.

E. MONITOREO Y RETROALIMENTACIÓN.

El equipo de trabajo, a través de indicadores previamente estipulados, debe monitorear los resultados periódicamente, considerando las condiciones del entorno, con el objeto de actuar de manera oportuno ante sus cambios.

Gráficamente este proceso se puede visualizar de la siguiente manera:



Fuente: Adaptado de Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Op. Cit. Pp. 46.

Importante es de considerar que el proceso de planeación debe partir de los siguientes principios básicos:

- Flexibilidad: la importancia de dejar de lado la rigidez al momento de hacer una planeación y tomar en cuenta que, de un momento a otro podrían generarse cambios que ayudarían a mejorar el funcionamiento de la empresa es la ventaja de ser flexible, eso si sobre ciertos márgenes.

- Factibilidad: elaborar planes demasiados ambiciosos fuera de la realidad actual suelen ser contraproducentes puesto que las condiciones no son adecuadas, es decir que sean realizables y estar al alcance de la empresa y las condiciones del medio ambiente.
- Unidad: en una planeación se deben de integrar los planes específicos y tomarlo como un todo para lograr los objetivos generales; es decir, debe de haber una armonía y sincronización entre estos.
- Objetividad: los planes deben basarse en información real y no subjetiva, mucho menos especulaciones o intuiciones, si no lo contrario tiene que ser precisos.
- Cuantificable: este parte del hecho de que un plan tiene que ser medible mediante la utilización de estadísticas y método científicos.

5.1. TIPOS DE PLANEACIÓN.

Planeación Estratégica.

- ◆ Según Phillip Kotter (Año 2004), Planeación Estratégica “Es el proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las cambiantes oportunidades del mercado en el que opera.”
- ◆ Para Fred R. David, es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- ◆ Es el establecimiento de las directrices que debe seguir la organización para alcanzar el éxito deseado en el medio que se desarrolla, y a la vez lucha por mantenerse actualizada con respecto a los cambios que se generan en el tiempo.

5.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

Según James A. Stoner y otros, “La administración estratégica, es el proceso administrativo que entraña, que la organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes”. Además establece el rumbo y los objetivos generales de la organización para formular estrategias que ayuden a alcanzarlos.

Para Thompson A. Arthur y otros la define como, el proceso mediante el cual una empresa define donde está, hacia donde quiere ir y los medios para lograrlo; a través de un análisis interno y externo que permite la elaboración de un Plan estratégico.

Por consiguiente un Plan Estratégico, es el documento formal elaborado por la alta gerencia en el cual se plasma las estrategias y las directrices a seguir para alcanzar los objetivos de la organización.

En un Plan Estratégico existen tres términos importantes que se mencionan a continuación:

❖ MISIÓN

Es el motivo o el propósito por el cual una organización ejerce sus operaciones y la impulsa a seguir desarrollándose en el tiempo.

❖ VISIÓN

Es el perfil de cómo se ve en el futuro la organización, es decir el camino que debe de seguir para lograr lo que espera ser a largo plazo.

❖ OBJETIVOS

Es la razón de ser de la empresa debido que conforme a ellos se debe de plantear los métodos y técnicas que desarrollará para poder alcanzarlos

❖ ESTRATÉGIAS

Son propuestas bien estructuradas que le permitan solucionar problemáticas que se le presentan en el desarrollo de las operaciones.

5.3. ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO²⁰.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario el diagnóstico de la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales, puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

²⁰ Wikipedia, la enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

El conjunto de toda la temática anteriormente relacionada, sirve de base para formular los elementos de la investigación, objeto del capítulo II y asimismo, el capítulo I y II constituyen la base orientadora, para la propuesta del Plan Estratégico que se presenta en el capítulo III del presente trabajo.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD ECOLOGICA SALVADOREÑA (UNES)

1. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de mucha relevancia, por el aporte que se pretende dar a la Unidad Ecológica Salvadoreña, ya que al efectuar un análisis de la situación actual de la organización, a través de la utilización de herramientas administrativas, se ha logrado identificar factores que limitan o aportan al logro de una gestión eficiente.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. OBJETIVO GENERAL

Recopilar los datos necesarios que sirvan en la elaboración del Plan Estratégico para la eficiente gestión de la Unidad Ecológica Salvadoreña.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar una investigación entre los empleados y el Coordinador Ejecutivo para conocer los principales problemas de la UNES.
- Analizar los resultados obtenidos en la investigación y de un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Establecer conclusiones y recomendaciones para alcanzar una eficiente gestión.

3. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Frida Ortiz y María del Pilar García, la investigación consiste en un proceso riguroso y sistemático, que precisa de un método, y este a su vez requiere de procedimiento. Es una serie de métodos tendientes a resolver problemas y esclarecer dudas mediante una serie de etapas que siguen una secuencia lógica, que toman como punto de partida la realidad en función de la búsqueda de nuevos y mejores datos.

Por otra parte la metodología como proceso de investigación es una actividad que se basa en reglas de procedimientos que se apegan a los cánones (normas) de la búsqueda del conocimiento científico, el cual aumenta la probabilidad de ser más fecunda (productiva) en el conocimiento para integrarse, al proceso del saber científico.²¹

En este caso el desarrollo de la investigación, contó con el acompañamiento de los siguientes instrumentos metodológicos:

3.1. MÉTODO.

Es una serie de pasos y etapas que debe tener una investigación y se puede aplicar a varias ciencias; cabe mencionar que generalmente el método que se utiliza más, es el científico.

El método guía utilizado fue el Científico, en el sentido que el mismo brindo los pasos metodológicos para dar seguimiento al estudio y análisis, ya que en general se basa en los siguientes pasos:

- Identificación del problema
- Planteamiento del problema
- Recolección de información
- Análisis y procesamiento de información
- Publicación del documento

²¹ Frida Ortiz, María del Pilar García, Metodología de la investigación, “El proceso y sus técnicas” (Limusa Noriega Editoriales México 2005) Pág. 30

No obstante, el mismo se acompañó de otros instrumentos, entre los cuales destacaron el:

- Inductivo: Que facilitó extraer conclusiones de carácter general, a partir del análisis de los casos particulares.
- Deductivo: El cual, a través de estudio de la problemática general identificada, permitió extraer conclusiones de carácter específico.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Por su naturaleza la investigación se caracteriza por ser de tipo descriptivo, analítico y propositivo, en el sentido que para ello se utilizó en esencia fuentes de investigación primarias, lo que se complementó, con la vivencia misma con el personal de la organización objeto de estudio, además de realizarla con enfoque de futuro, lo que conllevó a que el estudio brindara como fruto, una propuesta de plan estratégico, para la UNES.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICA: Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en una ciencia o en una actividad determinada.²²

INSTRUMENTO: Objeto simple o formado por una combinación de piezas y que es adecuado para un uso concreto, especialmente el que se usa para realizar operaciones manuales técnicas o delicadas.²³

De manera adicional, para la recolección de información se desarrollo utilizando los siguientes instrumentos:

- ENTREVISTA; la cual constituyó una técnica valiosa, porque permitió recolectar información.

²² <http://es.thefreedictionary.com/t%C3%A9cnica>

²³ <http://es.thefreedictionary.com/instrumento>

Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), generalmente hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.²⁴

EL ENTREVISTADO, generalmente es una persona que interese en la población objeto de estudio. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir y pueda ayudar a obtener información útil.

EL ENTREVISTADOR, es el que dirige la entrevista y domina el dialogo entre ambos, además presenta al entrevistado el tema principal a tratar y hace preguntas adecuadas que puedan ser fáciles de entender; por último cierra la entrevista.

Por lo tanto, la entrevista en esta investigación fue dirigida al Coordinador Ejecutivo de la Unidad Ecológica Salvadoreña.

- **OBSERVACIÓN DIRECTA:** Técnica que permitió insertarse en el entorno objeto de análisis y conocer la problemática, de manera directa.
- **ENCUESTA:** Este instrumento facilitó la recolección de información en forma manuscrita y soportar el estudio de la organización, según Roberto Hernández Sampieri, un **cuestionario** consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Este instrumento de medición contiene una serie de preguntas enfocadas a obtener datos por medio de las personas encuestadas.

²⁴ <http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>

3.4. UNIVERSO Y MUESTRA

El universo es toda la población objeto de estudio, de donde se extrae una muestra. Por consiguiente la muestra es un sub-grupo de la población, la cual se utiliza por economía y recursos, además implica definir la unidad de análisis y requiere delimitar la población para generalizar resultado y establecer parámetros.²⁵

Por consiguiente considerando, que el objeto de estudio lo constituye el análisis de la UNES y dado que esta cuenta con un personal relativamente pequeño, se definió como universo de la investigación, la totalidad de sus integrantes, por considerarlos agentes de gestión y motor de la misma. A partir de lo expuesto, se realizó un censo a los 16 miembros debido a que es una población muy pequeña.

²⁵ Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación (Quinta edición Mc Graw hill México 2010), Pág. 171.

4. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

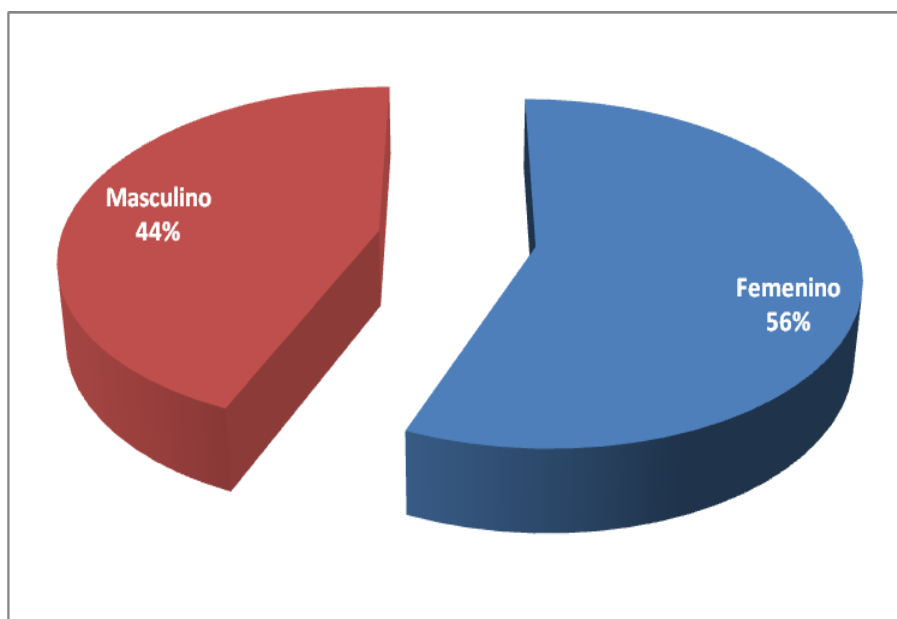
Partir de la recolección de datos, se obtuvo los siguientes resultados y análisis de datos:

PREGUNTA N° 1: Género

Objetivo:

Identificar el sexo del personal que labora en la organización:

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|-----------|------------|------|
| Femenino | 9 | 56% |
| Masculino | 7 | 44% |
| TOTAL | 16 | 100% |



Interpretación: La integración del personal, tiene mayor representación en lo que respecta al sexo femenino, que sobrepasa al masculino por una mínima diferencia porcentual.

Análisis: Es importante destacar, que se está aplicando en buen porcentaje la equidad de género, ya que la integración de los mismos, por sexo es bastante equitativa, con una pequeña diferencia en superioridad al sexo femenino.

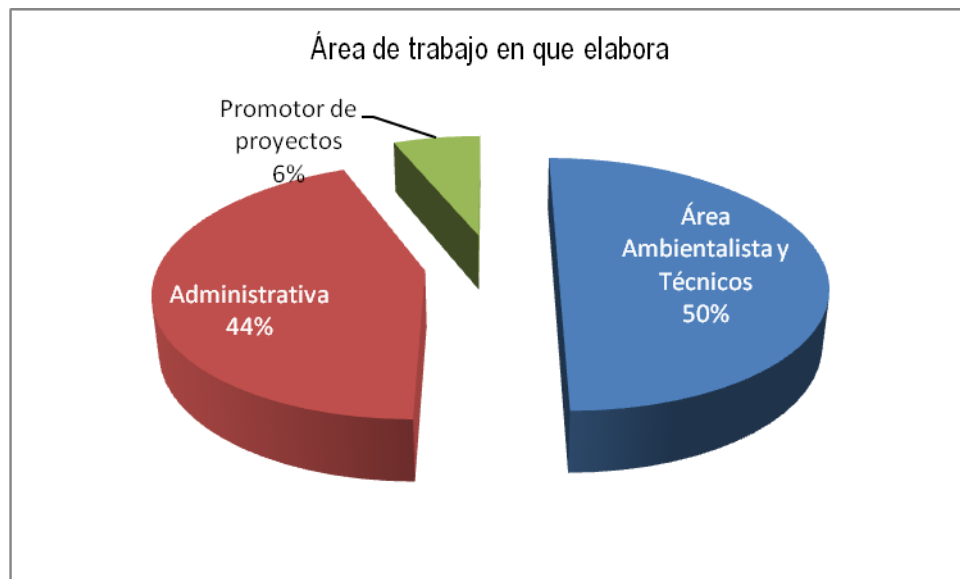
PREGUNTA N° 2: Área de trabajo en que labora

Objetivo:

Determinar el área de trabajo en que labora cada uno de los integrantes de UNES

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|--|------------|-------------|
| Coordinación | 1 | 6% |
| Técnico | 2 | 12% |
| Educación ambiental | 1 | 6% |
| Recepción | 1 | 6% |
| Contabilidad | 1 | 6% |
| Administrativa | 2 | 13% |
| Comunicaciones | 2 | 13% |
| Gestión de riesgo y ordenamiento territorial | 2 | 13% |
| Gestión del agua | 1 | 6% |
| Cambio climático | 2 | 13% |
| Promotor de proyectos | 1 | 6% |
| TOTAL | 16 | 100% |

Al agruparlos por áreas de trabajo se obtiene la siguiente gráfica:



Interpretación: La agrupación por áreas de trabajo, refleja, una participación en similar proporción, entre personal administrativo y el de naturaleza técnica, medio ambiental.

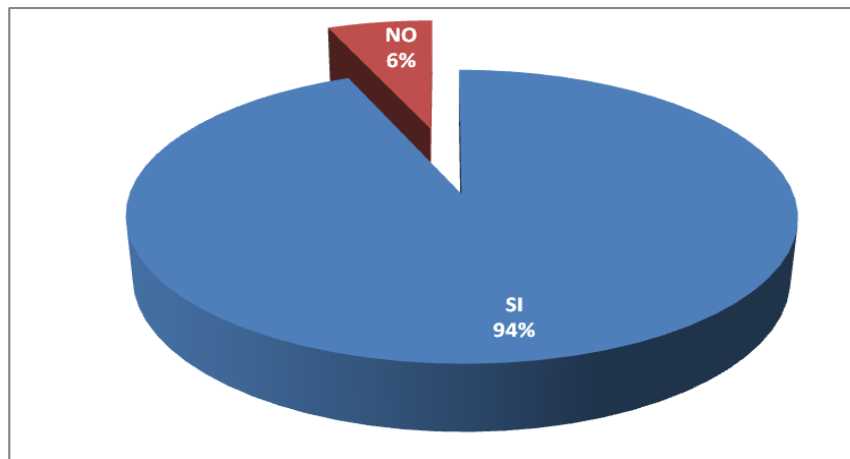
Análisis: Paradójicamente y contrario a lo que se podría esperar, existe una carga bastante similar entre personal técnico y el administrativo. Sin subestimar la importancia del personal administrativo financiero, el cual es sumamente importante debido a que tiene que administrar recursos, se esperaría que hubiese un número significativo de personal asociado al medio ambiente y cambio climático, ya que esta es la razón de ser de la organización, entre otros, se observa la carencia de personal en el área jurídica, para soportar legalmente acuerdos y convenios que giren en beneficio ambiental y por otro lado, no se aprecia personal técnico dedicado a desarrollar estudios científicos o publicaciones, actividades que son absorbidas por los mismos técnicos operativos.

PREGUNTA N° 3: ¿Conoce usted la razón de ser o el enfoque de la Organización?

Objetivo:

Determinar si el personal conoce el enfoque de la organización.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|------|
| SI | 15 | 94 |
| NO | 1 | 6 |
| TOTAL | 16 | 100% |



Interpretación: El 94% del personal expreso conocer el enfoque organizacional, no así el 6% que manifestó desconocerlo.

Análisis: El enfoque de la organización marca la visión que existe para la misma. El 94% afirmo conocerlo, lo que es un indicador aceptable en el sentido que sus integrantes están concientes de hacia donde deberían de dirigirse, no obstante, es un problema organizacional que aún hayan algunos que lo desconocen, porque pueden ser frenos u obstáculos en el logro de la Visión.

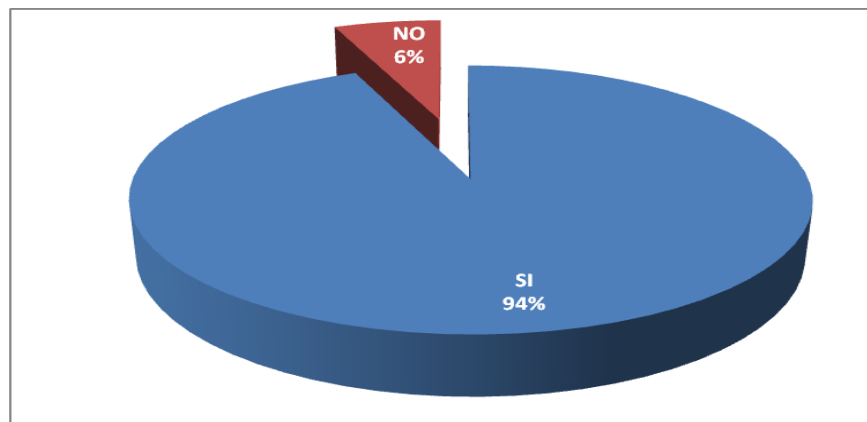
PREGUNTA N° 4: ¿Conoce los objetivos de la Organización?

Objetivo:

Determinar sí el personal de la organización, conoce los objetivos de la misma.

Resultados

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 15 | 94 |
| NO | 1 | 6 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 94% afirmó conocer los objetivos organizacionales y el 6% manifestó desconocerlos.

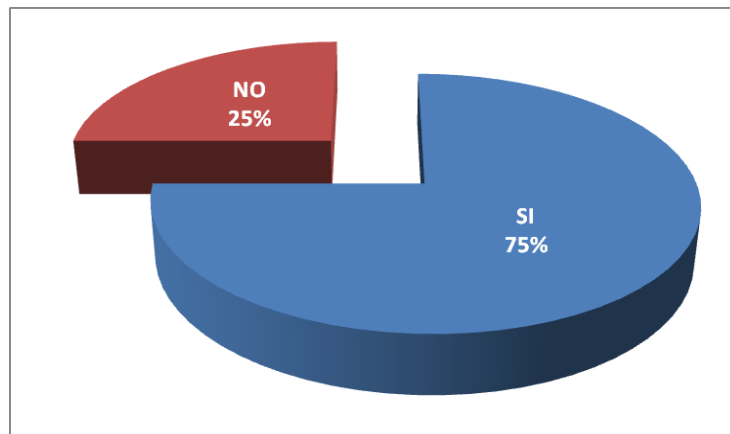
Análisis: Los objetivos constituyen logros a ser alcanzables en el tiempo, el hecho de que el 94% exprese conocer los mismos, es un indicador satisfactorio en el sentido que tienen un reto común que deben lograr, sin embargo el 6% que manifestó desconocerlos, está reflejando que esta desintegrado al equipo.

PREGUNTA N° 5: ¿Conoce las metas de la Organización?

Objetivo:

Determinar el grado de conocimiento de las metas organizacionales por parte del personal.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 12 | 75 |
| NO | 4 | 25 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 75% afirmó conocer las metas de la organización, no así el el 25%.

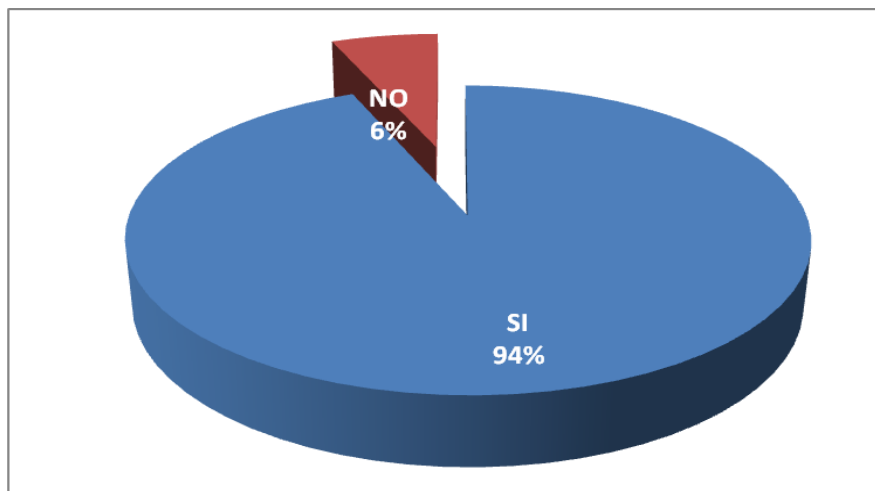
Análisis: Las metas son los objetivos planteados de manera cuantitativa, el hecho que el 25% del personal las desconozca es un indicador de que no todos estan integrados al equipo de trabajo y por ende, no estan participando en su consecución, es importante en el sentido que no se esta generando sinergia. y para el logro de las metas puede estar enfrentando dificultades.

PREGUNTA N° 6: ¿Conoce los valores de la Organización?

Objetivo:

Determinar el número de personas que conocen los valores de la organización.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 15 | 94 |
| NO | 1 | 6 |
| TOTAL | 16 | 100 |



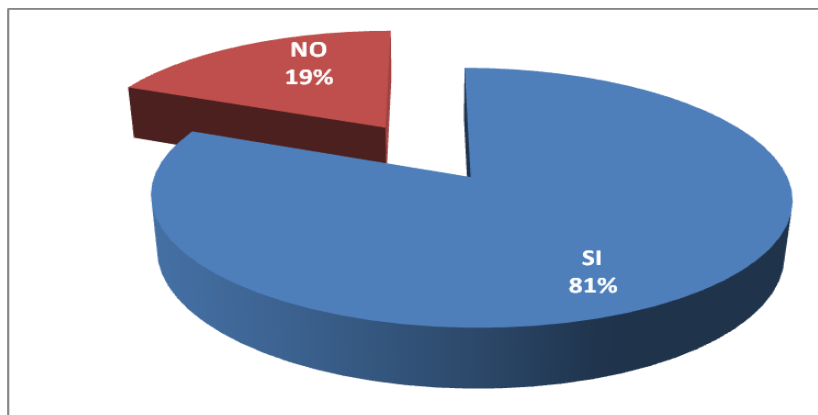
Interpretación: El 94% del personal, afirmo conocer los valores de la organización, no obstante, el 6% expreso desconocerlos.

Análisis: Aún cuando hay un mínimo porcentaje que desconoce los valores que conforman la cultura institucional, en general, es un aliciente que la mayoría los conozca, se los apropie y sea conciente de cual es, el espíritu de su entorno.

PREGUNTA N° 7: ¿Conoce las políticas de la Organización?**Objetivo:**

Evaluar si el personal conoce las políticas de la organización.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 13 | 81 |
| NO | 3 | 19 |
| TOTAL | 16 | 100 |



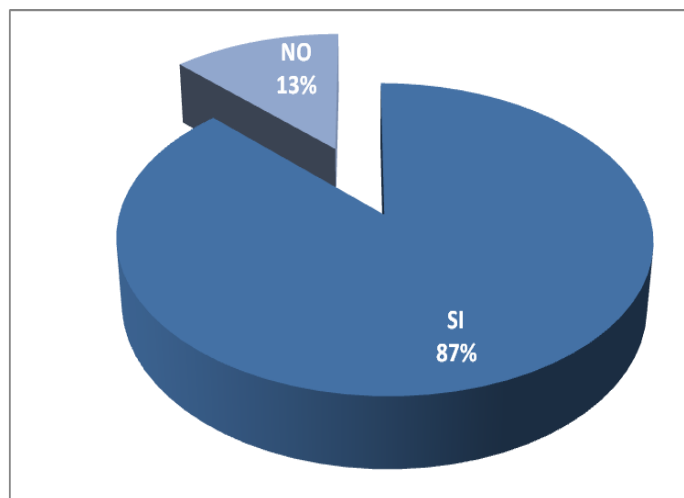
Interpretación: El 81% del personal manifestó conocer las políticas de la organización, no obstante el 19% afirmó desconocerlas.

Análisis: Las políticas son los lineamientos que enmarcan el actuar institucional. En el caso de la organización objeto de estudio, el 81% afirmó conocer las mismas, lo que es un porcentaje importante, sin embargo, un 19% también expresó desconocerlos, lo que es muy relevante, porque ello es un indicador que 3 personas no están integrados, ni están actuando conforme a estas directrices que guían su accionar.

PREGUNTA N° 8: ¿Conoce el organigrama de la Organización?**Objetivo:**

Evaluar si el personal conoce el organigrama de la organización.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 14 | 87 |
| NO | 2 | 13 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 87% del personal conoce el organigrama de la institución, mientras que el resto afirmó desconocerlo.

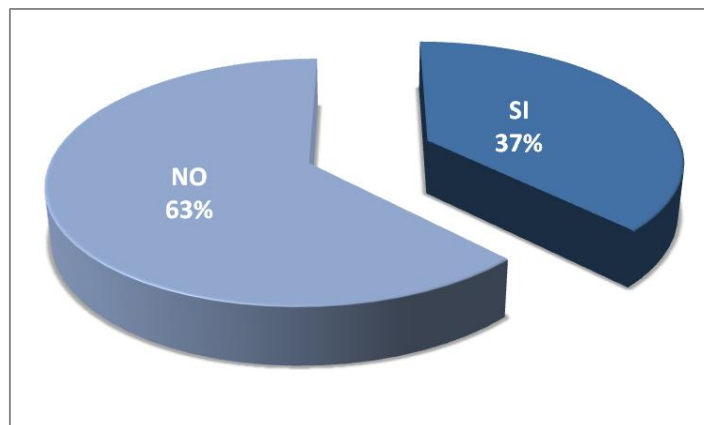
Análisis: El organigrama es el mapa institucional de la estructura funcional, en ese sentido se convierte en un instrumento valioso, para identificar funciones y flujos de operaciones. Indicador importante porque marca que hay un conocimiento de la organización por parte de la mayoría del personal.

PREGUNTA N° 9: ¿Participó en la elaboración de los objetivos, metas y valores de la Organización?

Objetivo:

Cuantificar la participación del personal en la elaboración de los objetivos, metas y valores.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 6 | 37 |
| NO | 10 | 63 |
| TOTAL | 16 | 100 |



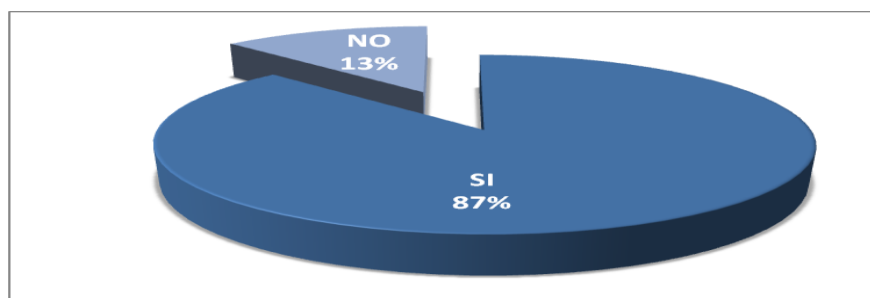
Interpretación: Solamente el 37% de la totalidad del personal participó en la formulación de los objetivos, metas y valores institucionales, el 63% restante, estuvo ausente a este proceso.

Análisis: Los resultados constituyen un indicador crítico, en el sentido que un grupo relativamente pequeño de personas concentró este proceso de estructuración de objetivos y metas, lo que permite afirmar que a los demás miembros del personal, les fueron impuestos los mismos, sin que haya habido un consenso.

PREGUNTA N° 10: ¿En su unidad cuentan con objetivos y metas?

Objetivo: Cuantificar si las unidades de la UNES cuentan con objetivos y metas.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 14 | 87 |
| NO | 2 | 13 |
| TOTAL | 16 | 100 |



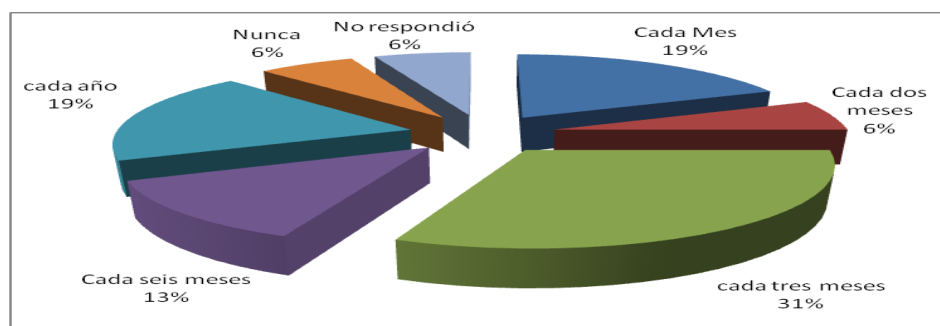
Interpretación: El 87% afirmó contar con objetivos y metas en su unidad respectiva, y en una proporción menor, un 13% no cuenta con los mismos.

Análisis: Los objetivos, marcan un punto a lograr en un determinado periodo de tiempo. El 87% del personal que integra la UNES cuenta en sus unidades con objetivos y metas, lo que constituye un buen indicador, por que los esfuerzos que realizan se encaminan a alcanzar los mismos, no obstante, resulta igualmente interesante que el 13% manifiesta no contar con ellos, lo que permite especular, que no están integrados al equipo de trabajo o solamente se dejan guiar por lo que dice su superior inmediato.

PREGUNTA N° 11. ¿Cada cuánto tiempo retroalimentan o revisan el logro con relación a los objetivos y metas?

Objetivo: Determinar si cada unidad revisa sus objetivos y metas que se plantean, y además cada cuanto lo hacen.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|-----------------|------------|------------|
| Cada Mes | 3 | 19 |
| Cada dos meses | 1 | 6 |
| cada tres meses | 5 | 31 |
| Cada seis meses | 2 | 13 |
| cada año | 3 | 19 |
| Nunca | 1 | 6 |
| No respondió | 1 | 6 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: Los indicadores relevantes de las respuestas obtenidas, reflejan que el 31% de los encuestados expresa que revisan los objetivos y metas cada 3 meses y el 19%, manifiesta que lo hacen cada mes. El restante 50%, refleja una diversidad de respuestas, incluyendo un 6%, que afirma que nunca los revisan.

Análisis: Los resultados obtenidos reflejan una heterogeneidad en las respuestas lo que permite afirmar que no hay plazos definidos organizacionalmente para evaluar los planes y su análisis y retroalimentación se desarrolla de manera dispersa y de acuerdo a las necesidades de cada unidad operativa sin considerar que, ello debería de contribuir a los logros institucionales como un todo.

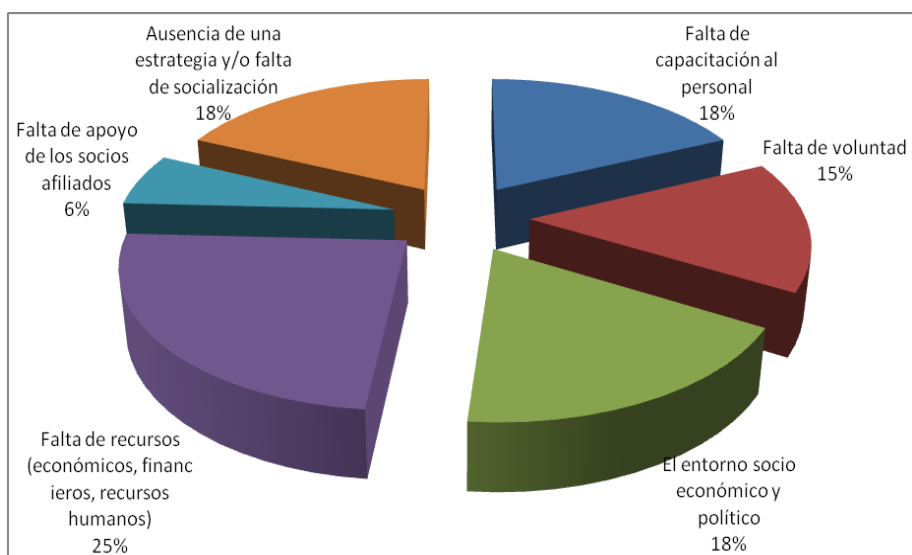
.PREGUNTA N° 12: ¿Qué factores considera que afectan el logro de los objetivos y metas de la Organización?

Objetivo:

Identificar cuáles son los factores que afectan o influyen en el logro de los objetivos y metas que se plantea la organización.

Respuesta:

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|---|------------|------------|
| Falta de capacitación al personal | 6 | 18 |
| Falta de voluntad | 5 | 15 |
| El entorno socio económico y político | 6 | 18 |
| Falta de recursos (económicos, financieros, recursos humanos) | 8 | 25 |
| Falta de apoyo de los socios afiliados | 2 | 6 |
| Ausencia de una estrategia y/o falta de socialización | 6 | 18 |
| PESO DE RESPUESTAS | 33 | 100 |



Nota: La sumatoria de las respuestas no coincide con el total del personal encuestado, debido a que cada uno de ellos tuvo opción a dar mas de una respuesta a la interrogante.

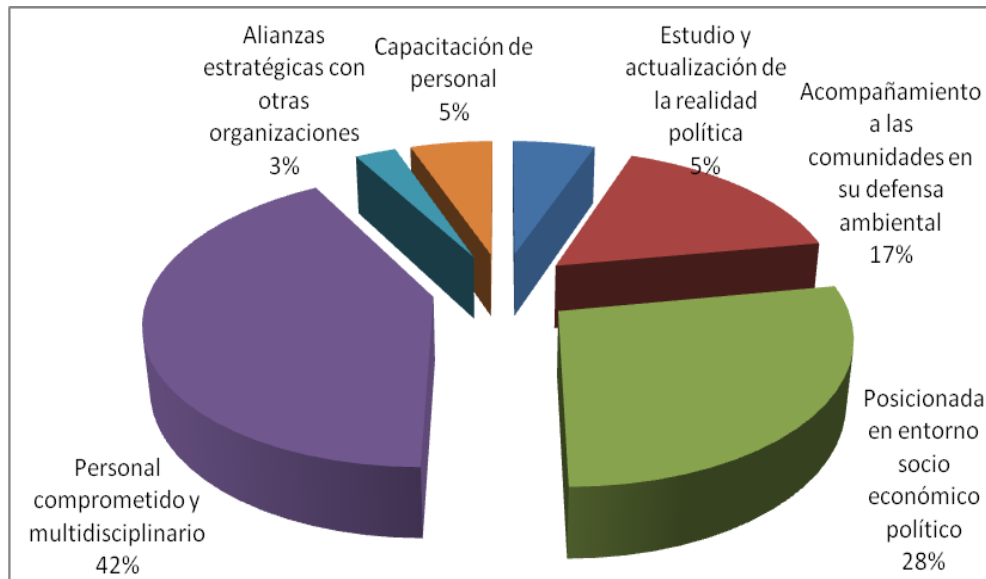
Interpretación: El 25% que es el porcentaje mas relevante, afirma que el principal obstaculo es la falta de recursos, en importancia y con similar porcentaje de 18%, le sigue: El entorno socio-económico político, la ausencia de una estrategia y falta de capacitación del personal.

Análisis: Los resultados arrojan elementos críticos, en el sentido de que su sostenibilidad en el tiempo está en riesgo, lo cual se explica porqué la mayoría de sus recursos sobre todo financieros, provienen de la gestión y aceptabilidad de sus proyectos ante organismos y fundaciones lo que está acompañado de la ausencia de estrategias o falta de socialización de las mismas, a los que se suma la carencia de programas de capacitación para su personal y el entorno socioeconómico que en alguna medida ha contribuido a distorsionar su imagen organizacional.

PREGUNTA N° 13: ¿Qué fortalezas considera que tiene la Unidad Ecológica Salvadoreña?

Objetivo: Identificar cuáles son las fortalezas con las que cuenta la Unidad Ecológica Salvadoreña para buscar una mejor manera de explotarlas al máximo.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|--|------------|------|
| Estudio y actualización de la realidad política | 2 | 5 |
| Acompañamiento a las comunidades en su defensa ambiental | 6 | 17 |
| Posicionada en entorno socio económico político | 10 | 28 |
| Personal comprometido y multidisciplinario | 15 | 42 |
| Alianzas estratégicas con otras organizaciones | 1 | 3 |
| Capacitación de personal | 2 | 5 |
| PESO DE RESPUESTAS | 36 | 100% |



Nota: La sumatoria de las respuestas no coincide con el total del personal encuestado, debido a que cada uno de ellos tuvo opción a dar mas de una respuesta a la interrogante.

Interpretación: Un indicador importante es el 42% que afirma que existe un personal comprometido con la organización y le sigue en importancia un 28% que expresa que se encuentran bien posicionados en el entorno, luego en sintonía con 17% el acompañamiento de las comunidades en su esfuerzo por proteger el medio ambiente.

Análisis: Es importante destacar que una de las fortalezas mas importantes que resaltan los mismos miembros de la organización es el sentirse comprometidos con la institución y el medio ambiente (42%), lo cual es un indicador significativo desde el punto de vista de la planeación, porque ello es determinante para lograr frutos y enfrentar los retos dentro del entorno, en el cual se sienten posicionados (28%), ya que manifiestan contar con el apoyo de las comunidades en su esfuerzo (17%).

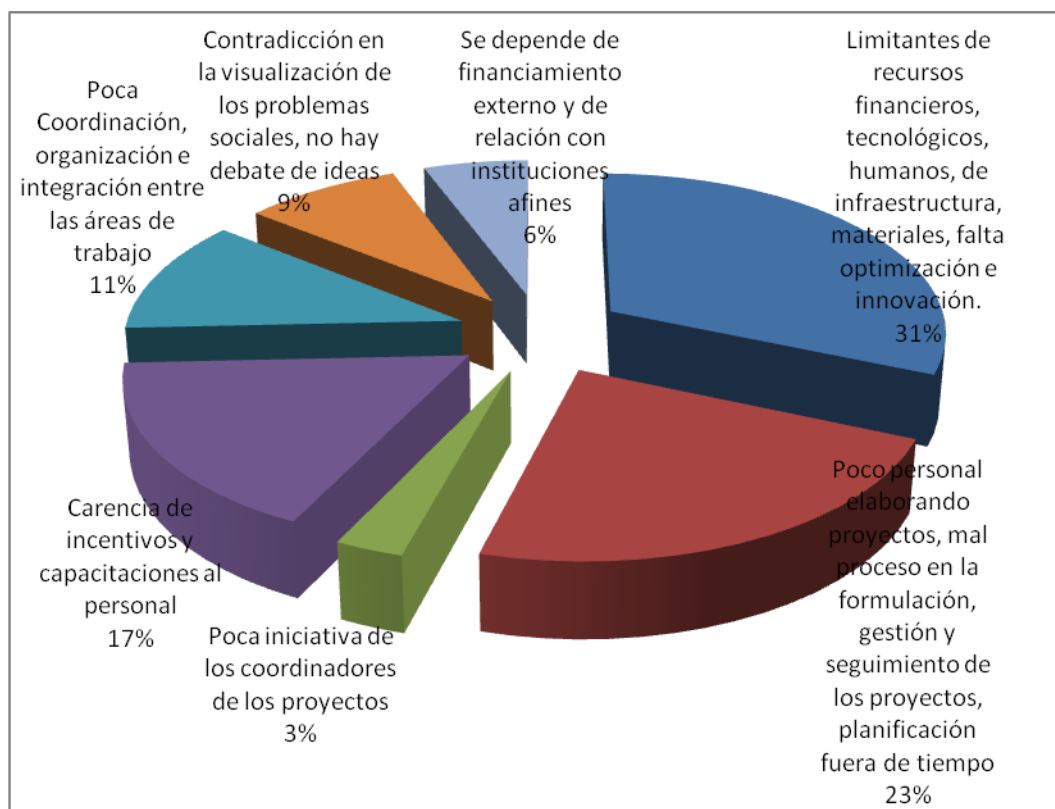
PREGUNTA N° 14: ¿Cuáles considera que son las debilidades de la Unidad Ecológica Salvadoreña?

Objetivo:

Identificar cuáles son, a criterios de los mismos integrantes de la organización sus debilidades más fuertes.

Resultados:

| CONCEPTO | No. | % |
|--|------------|------------|
| Limitantes de recursos financieros, tecnológicos, humanos, de infraestructura, materiales, falta optimización e innovación. | 11 | 31 |
| Poco personal elaborando proyectos, mal proceso en la formulación, gestión y seguimiento de los proyectos, planificación fuera de tiempo | 8 | 23 |
| Poca iniciativa de los coordinadores de los proyectos | 1 | 3 |
| Carencia de incentivos y capacitaciones al personal | 6 | 17 |
| Poca Coordinación, organización e integración entre las áreas de trabajo | 4 | 11 |
| Contradicción en la visualización de los problemas sociales, no hay debate de ideas | 3 | 9 |
| Se depende de financiamiento externo y de relación con instituciones afines | 2 | 6 |
| PESO DE RESPUESTAS | 35 | 100 |



Nota: La sumatoria de las respuestas no coincide con el total del personal encuestado, debido a que cada uno de ellos tuvo opción a dar más de una respuesta a la interrogante.

Interpretación: La principal debilidad es el tener limitante de recursos y no hacer un uso óptimo de ellos (31%), en forma adicional, el poco personal elaborando proyectos (23%) y sumado a ello, la falta de incentivos (17%). Le siguen en importancia, la falta de coordinación e integración entre áreas (11%), falta de consenso en la visualización de la problemática (9%) y finalmente la alta dependencia de otros (6%).

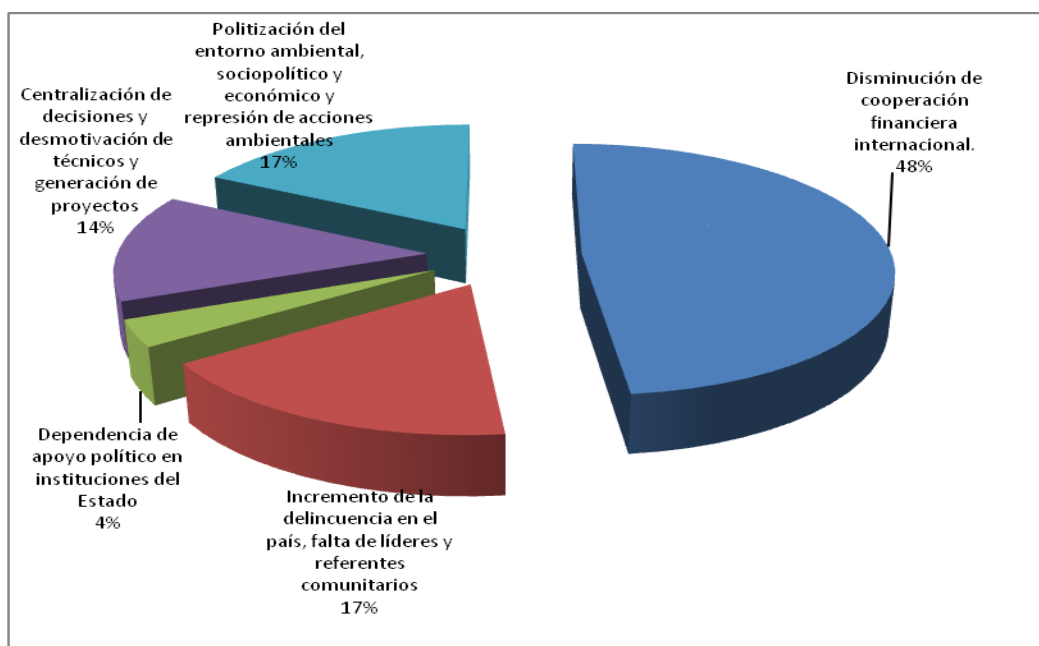
Análisis: Importantes indicadores provee el resultado de esta interrogante, en el sentido que una tercera parte del personal que integra la organización indica, que su principal limitante para operar es el contar con limitados recursos, a lo que se suma que no se están optimizando. Destacado es resaltar también, que la cuarta parte del personal, indicó, que no se está creando o promoviendo proyectos, porque sencillamente existe poco personal destinado a ello, lo que se agrava, con la expresión de que hace falta de incentivos y no existe una coordinación adecuada entre las áreas, situación que se complica, si se considera que no se debaten las ideas o no se les toma en cuenta y los coordinadores no están asumiendo la situación.

PREGUNTA N° 15: ¿Cuáles considera que son las amenazas de la Unidad Ecológica Salvadoreña?

Objetivo:

Identificar las amenazas que se le presentan a la Unidad Ecológica Salvadoreña.

| CONCEPTO | No. | % |
|---|-----|-----|
| Disminución de cooperación financiera internacional. | 14 | 48 |
| Incremento de la delincuencia en el país, falta de líderes y referentes comunitarios | 5 | 17 |
| Dependencia de apoyo político en instituciones del Estado | 1 | 4 |
| Centralización de decisiones y desmotivación de técnicos y generación de proyectos | 4 | 14 |
| Politización del entorno ambiental, sociopolítico y económico y represión de acciones ambientales | 5 | 17 |
| PESO DE RESPUESTAS | 29 | 100 |



Nota: La sumatoria de las respuestas no coincide con el total del personal encuestado, debido a que cada uno de ellos tuvo opción a dar mas de una respuesta a la interrogante.

Interpretación: La amenaza mas latente según los encuestados es la disminución de cooperación financiera con un 48%, siguiéndole en orden de importancia, el aumento de la delincuencia y la ausencia de líderes comunales o referentes, la politización de las decisiones y problemas ambientales (17% respectivamente cada uno de ellos).

Análisis: Definitivamente la sostenibilidad de la UNES está fuertemente ligada a las gestiones que realizan con sus donantes y ello vulnera o coloca en riesgo su supervivencia, máximo si se considera que, no se generan proyectos e inclusive su personal técnico se encuentra poco motivado. La delincuencia, es otro elemento que está afectando a la UNES, por cuanto ello afecta el acercamiento con los líderes y enlaces con las comunidades, cuando éstos, son estratégicamente claves para implantar programas de protección ambiental. Lo expuesto exige por tanto, realizar y desarrollar cambios estratégicos, con el objeto de mejorar la operatividad, caso contrario ello se convierte en una amenaza para su supervivencia.

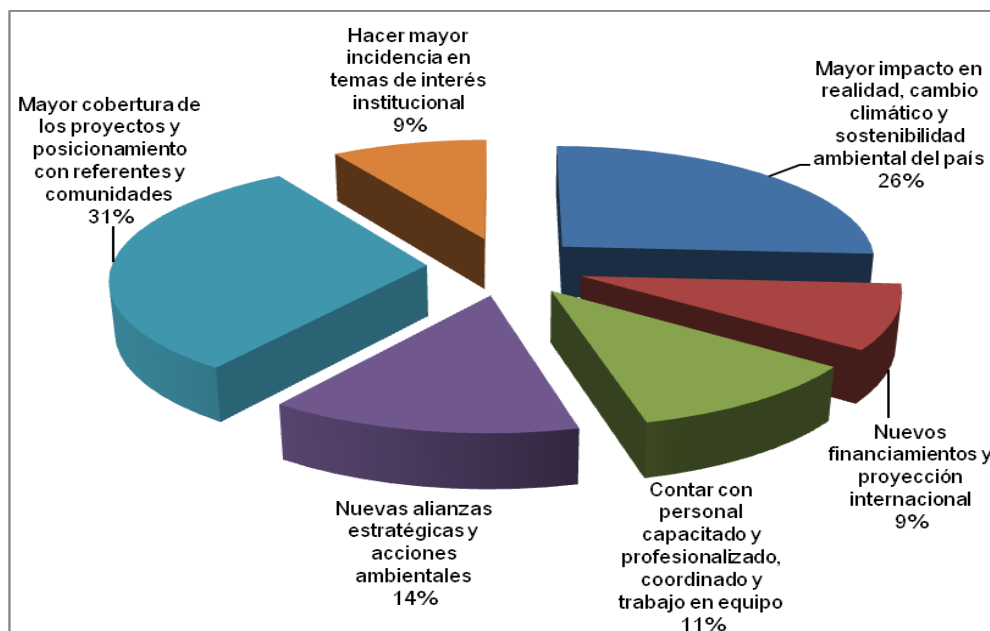
PREGUNTA N° 16: ¿Cuáles considera que son los principales desafíos para la Unidad Ecológica Salvadoreña?

Objetivo:

Identificar los desafíos que prevé el personal de la UNES.

Resultados:

| CONCEPTO | No. | % |
|---|-----------|------------|
| Mayor impacto en realidad, cambio climático y sostenibilidad ambiental del país | 9 | 26 |
| Nuevos financiamientos y proyección internacional | 3 | 9 |
| Contar con personal capacitado y profesionalizado, coordinado y trabajo en equipo | 4 | 11 |
| Nuevas alianzas estratégicas y acciones ambientales | 5 | 14 |
| Mayor cobertura de los proyectos y posicionamiento con referentes y comunidades | 11 | 31 |
| Hacer mayor incidencia en temas de interés institucional | 3 | 9 |
| PESO DE RESPUESTAS | 35 | 100 |



Nota: La sumatoria de las respuestas no coincide con el total del personal encuestado, debido a que cada uno de ellos tuvo opción a dar más de una respuesta a la interrogante.

Interpretación: El 31% del peso de las respuestas indicó que su mayor desafío lo constituye el desarrollar más proyectos y posicionarse con mayor efectividad en el medio, con énfasis en las comunidades y lograr un mayor impacto en el entorno de la realidad salvadoreña, para alcanzar una sostenibilidad ambiental (26%), a través de un mayor número de estrategias y acciones ambientales (14%), entre otras.

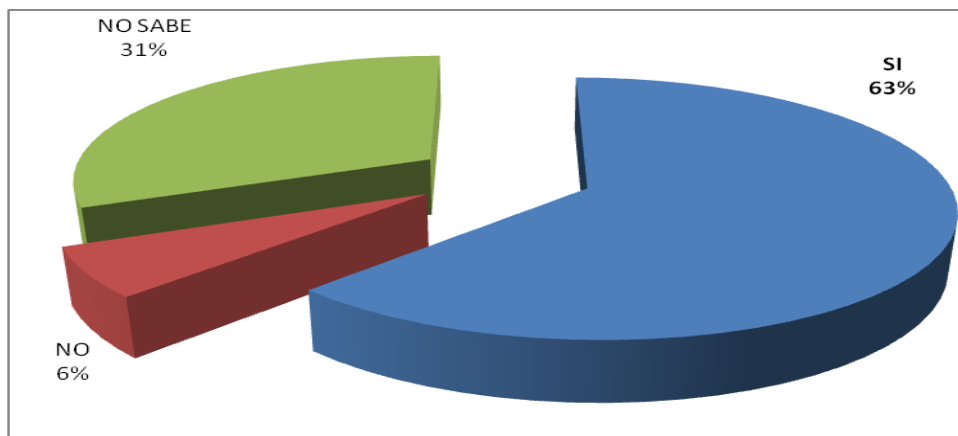
Análisis: Definitivamente la realidad mundial y específicamente la salvadoreña, requiere de acciones prontas y urgentes en cuanto a medio ambiente por lo que es un desafío y al mismo tiempo una oportunidad para que la UNES desarrolle acciones y presente proyectos a organismos que puedan financiarlos. No obstante, las capacitaciones y apropiación en el entorno, como una realidad objetiva, es importante y para ello las capacitaciones a que hace referencia su mismo personal, son temas necesarios a considerar.

PREGUNTA N° 17: ¿Existe un análisis FODA Institucional?

Objetivo:

Determinar si existe o no un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad Ecológica Salvadoreña para hacer un reforzamiento a la institución.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|--------------|------------|-----|
| SI | 10 | 63 |
| NO | 1 | 6 |
| NO SABE | 5 | 31 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 63% afirmó que poseen FODA, el 31% lo negó y el 6% de ellos no sabía si existía o no.

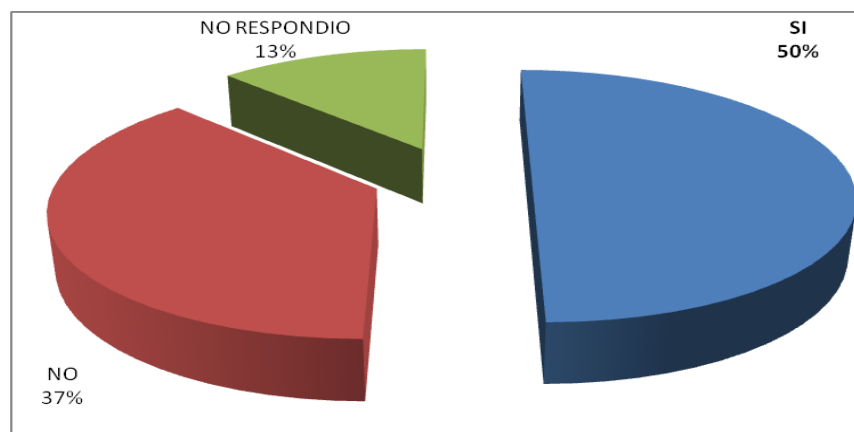
Análisis: Existe un porcentaje significativo del personal que niega la existencia de un FODA y un 6% que lo desconoce, lo que suma un total de 37%. Este indicador es sumamente importante, por cuanto no lo conocen y por ende difícilmente pueden actuar para potenciar sus fortalezas y oportunidades por lo tanto disminuir o realizar acciones para reducir sus debilidades y prepararse para enfrentar las amenazas, por lo que es imperante que sea socializado.

PREGUNTA N° 18: ¿Participó en el análisis FODA?

Objetivo:

Determinar si el personal participó en la realización del análisis FODA.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|-----|
| SI | 8 | 50 |
| NO | 6 | 37 |
| NO CONTESTO | 2 | 13 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 50% del personal si participó, no participo el 37% y el 13% se abstuvo de responder.

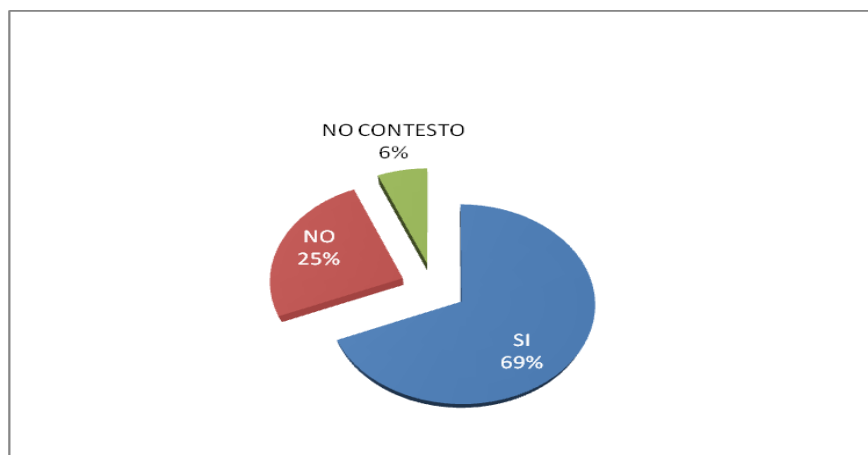
Análisis: Lo expresado en la pregunta 17, se complica aún más, porque de 10 personas que conocen de la existencia del FODA, sólo 8 participaron en su elaboración, es decir que prácticamente el 50% restante de los integrantes del personal, no tuvieron participación en su discusión.

PREGUNTA N° 19: ¿Las Instituciones afiliadas y que apoyan a la Organización tienen participación activa en la ejecución de objetivos y metas de la Unidad Ecológica Salvadoreña?

Objetivo:

Determinar si conforme al conocimiento del personal involucrado en las acciones de la UNES, las afiliadas tiene participación frecuente en el cumplimiento de los Objetivos y Metas.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|-------------|------------|-----|
| SI | 11 | 69 |
| NO | 4 | 25 |
| NO CONTESTO | 1 | 6 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 69%, afirmó que existe una participación de las afiliadas en el logro de objetivos y metas, no así, el 25% quienes expresaron que no hay involucramiento y un 6% que no contestó.

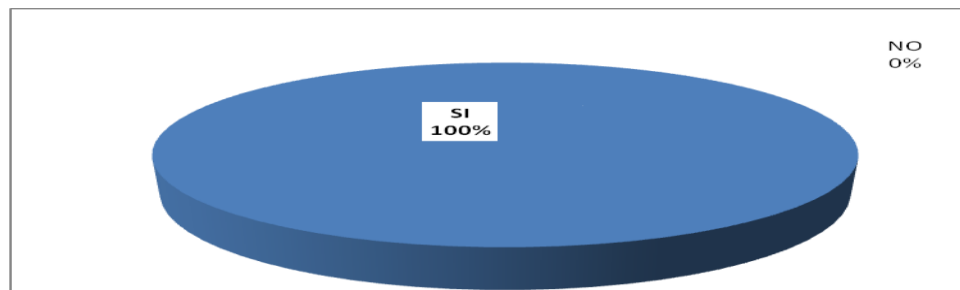
Análisis: Importante es resaltar que en su mayoría el personal afirmó que si hay una participación de las afiliadas a la UNES y quienes no respondieron o afirmaron que no había involucramiento, fue un 31%, que podría especularse que tal vez carecen de información, lo que es también un indicador relevante porque no hay socialización de la misma.

PREGUNTA N° 20: ¿Considera que el contar con un Plan Estratégico, que sea socializado con todo el personal, contribuiría a su eficiente gestión y ejecución?

Objetivo:

Determinar si a criterio del personal, es necesario contar con un plan estratégico que sea socializado, para desarrollar una eficiente gestión y ejecución de acciones.

| CONCEPTO | FRECUENCIA | % |
|----------|------------|-----|
| SI | 16 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 16 | 100 |



Interpretación: El 100% afirmó ante la interrogante.

Análisis: Todo el personal es de la opinión que contar con un plan estratégico socializado entre todo el personal, constituiría una herramienta determinante, para ser eficientes.

5. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Al efectuar el análisis a la Unidad Ecológica Salvadoreña, se pudo observar que el personal está distribuido equitativamente con respecto al género ya que la diferencia es mínima y aceptable; no obstante se encuentra como negativo, el poco personal asignado en la elaboración de nuevos proyectos y diagnóstico en general, además el área administrativa es importante, pero al ver que tiene casi la misma proporción con la ambientalista parece un tanto extraño, ya que UNES por ser ambientalista debería de tener mayor número de empleados en el área ambientalista; otra inquietud que se encontró es la falta de un área jurídica que se encargue de lo legal.

Por otra parte es importante, el hecho de que los empleados conozcan el enfoque de la organización, las políticas, objetivos y metas, esto es un punto fuerte con el que cuenta, ya que todos trabajan fuerte para cumplir con estos factores.

Además se encontró limitaciones que afectan el logro del objetivo general planteado por la organización, debido a que tiene problemas de carácter interno que imposibilitan al personal a desarrollar sus capacidades, en el sentido de no contar con los recursos necesarios para realizar su labor. También la falta de un proyecto de auto sostenibilidad, les dificulta la obtención de recursos financieros para fortalecer su gestión; aunque por otro lado también se enmarca el inadecuado uso de todos los recursos que se poseen para el desarrollo de las actividades diarias.

Dentro de los problemas internos a los que se refiere el párrafo anterior, se encontró que hay un relativo número reducido de los empleados que absorben el mayor número de actividades, que no permite lograr una eficiencia óptima y dar un valor agregado a su trabajo. La pérdida de relaciones con otras instituciones afines y la falta de nuevas alianzas estratégicas producen un debilitamiento en la búsqueda de nuevos financiamientos y fortalecimiento al tema medioambiental. Por otro lado, la contradicción en una de las respuestas al llenar el cuestionario por parte de los empleados refleja una clara desintegración entre las partes que conforman la organización, lo cual demuestra que no todas las unidades son tratadas bajo un enfoque equitativo.

Por otra parte, se evidencia que la organización carece de incentivos al personal que lo motiven a tener un sentido de apropiación y dar un cien por ciento de su capacidad para inyectar una dosis de energía extra

en la lucha por la defensa del medio ambiente a través de los proyectos que benefician a la sociedad en su conjunto.

Por consiguiente, UNES refleja aspectos positivos que se pueden explotar al máximo (llámese Fortalezas), y una de las principales es que se tiene un personal altamente calificado y profesional, del cual se puede considerar las ideas que puedan aportar en post del bienestar de la organización. Es por eso que se ve como visto bueno las reuniones periódicas que desarrolla para exponer el curso que esta tomando el trabajo de cada uno y pedir la colaboración si es necesaria, pero también hay que destacar que cuenta con muchos aspectos negativos (llámese Debilidades), las cuales dificultan un mejor funcionamiento de la organización, y son las que debemos mejorar

En conclusión al hacer la investigación a la Unidad Ecológica Salvadoreña se observa que posee factores positivos que pueden ser una ventaja y un factor de compensación para los factores negativos, que deben de ser minimizados o eliminados para estar en condiciones optimas al tratar un tema mundial que se ha vuelto de presencia continua y cada vez más frecuente, todos estos aspectos se muestran más explicados en los análisis de cada cuadro de tabulación.

6. ANÁLISIS FODA

La herramienta FODA es un instrumento útil y altamente efectivo para realizar un análisis profundo a la organización e identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sirviendo como parámetro para medir la competitividad, identificando los factores internos y externos.

Este análisis consta de cuatro pasos esenciales que son:

- Análisis Externo
- Análisis Interno
- Construcción de la matriz FODA
- Fijar las estrategias a emplear

6.1. ANÁLISIS INTERNO

Este se enfoca en las fortalezas y debilidades que tiene la organización, orientándose en los recursos que posee.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos que son positivos y que se pueden optimizar; en su antítesis, las debilidades, generan una limitación para el logro de los objetivos y por ende, áreas críticas que deben ser superadas.

6.2. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno, constituye el ambiente externo y en el pueden presentarse tanto oportunidades para el desarrollo organizacional, como factores que pueden constituirse en amenazas a su sostenibilidad, ante los cambios constantes que se suscitan, entre ellos los políticos, legales, sociales y tecnológicos, entre otros.

Por lo tanto a continuación se muestra la matriz FODA elaborada por el grupo de investigación, donde los datos que se presentan en ella fueron extraídos en una parte, de las tabulaciones y las otras de la entrevista.

6.3. MATRIZ FODA

| FACTORES INTERNOS | |
|---|--|
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personal apropiado con conocimientos y experiencia en el tema ambiental. • Personal comprometido y multidisciplinario. • Se posee un back up de información abundante sobre el tema • Ambiente y clima organizacional adecuado • Reuniones periódicas para consensar sobre algunas necesidades. • Estabilidad laboral • Trabajo en equipo en personal asignado a proyecto. • Personal y dirigencia con antigüedad en la lucha por el medio ambiente. | <ul style="list-style-type: none"> • Limitados recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales. • Proceso de formulación, gestión y seguimiento de los proyectos con debilidades operativas. • Poca iniciativa de los coordinadores de los proyectos. • Planificación fuera de tiempo, que compromete operatividad eficiente del proyecto. • Capacitaciones concentradas en algunos miembros del personal. • Poca Coordinación entre equipos de trabajo. • Falta de incentivos al personal. • Poco sentido de pertenencia de algunos miembros del personal. • Poco personal elaborando, diseñando y haciendo propuestas de proyectos. • Poco consenso en la visualización de algunos problemas socio ambientales. • Infraestructura inadecuada. • No se está optimizando los recursos. • Falta de innovación en la gestión institucional. • Se depende de financiamiento externo. |

| FACTORES EXTERNOS | |
|---|--|
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Debate ambiental toma fuerza, como tema de futuro y como necesidad imperante, por su impacto socio económico político. • Generación de espacios para implantar proyectos que les aseguren su auto sostenibilidad. • Captación de recursos frescos provenientes de instituciones nacionales e internacionales para desarrollar proyectos afines a la temática ambiental. • Proyección internacional. • Potenciales alianzas estratégicas y ampliación Cobertura de los proyectos, con beneficios a un mayor número de sectores socio económicos. • Acompañamiento de las comunidades y de la sociedad como un todo en defensa ambiental. • Contribución a través de alianzas estratégicas a cambiar la cultura ambiental del país y lograr una mayor sostenibilidad en el país. • Proyección a través de documentos divulgativos y discusión de temas de cambio climático, adaptación, gestión de riesgo, en centros escolares. • Promoción de una cultura de rescate y cuidado del Medio Ambiente. • Vulnerabilidad de la población. | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución de cooperación financiera. • Mala relación con los referentes comunitarios y asociados. • Incorporación de otras instituciones que asuman un mayor protagonismo en la defensa ambientalista. • Falta de credibilidad y/o politización del tema. • Desastres socio-ambientales, que afectan la continuidad de acciones o ejecución de proyectos. • Poca importancia por promover el movimiento ambiental en todo el país y buscar mayor concientización sobre las consecuencias del deterioro ambiental. • Cambio en el entorno sociopolítico y económico, que afecten el accionar de la organización. • Ruptura de relación con otras instituciones afines. • Desconocimiento y/o falta de divulgación de resultados e impacto social de acciones, en zonas de trabajo, generando incertidumbre y desconfianza de organismos de apoyo y donantes • Medios de comunicación que generan invisibilidad a los esfuerzos realizados por la organización. |

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. CONCLUSIONES.

- El medio ambiente constituye uno de los pilares fundamentales para la preservación de la vida humana, animal y vegetal, no obstante, la sociedad como un todo, no ha sabido apreciar la importancia de ella. La UNES, está desarrollando grandes esfuerzos, enfrentando un reto y un desafío enorme ante esta condición, sin embargo, su impacto aparentemente ha perdido fuerza o protagonismo.
- El cambio climático es ya una realidad que está afectando las condiciones de vida y urgen de acciones que tiendan a contribuir a la reversión de este proceso, sin embargo, poco o nada se está haciendo al respecto, ya que los ríos, continúan siendo contaminados, al igual que el aire y los suelos, sin que se haga efectiva una política y sanciones, para proteger los ecosistemas.
- La UNES es una importante organización que reúne a afiliadas afines a sus objetivos, no obstante sus acciones no se visibilizan, lo que les provoca falta de credibilidad.
- Organizativamente la UNES denota la existencia de una serie de debilidades en la implantación del proceso administrativo (planeación, dirección, ejecución y control) y por ende áreas de resultados críticas, sin que se les este prestando atención.
- No se está desarrollando un proceso de planeación estratégica como tal y tampoco se está socializando los objetivos, metas, esfuerzos, valores y otros, lo que genera, distanciamientos entre los grupos de trabajo y falta de optimización de los recursos, ruptura en los esfuerzos por la falta de información.
- No existe una política para el manejo del recurso humano, que conlleve incentivos laborales, lo que está provocando falta de compromiso, desmotivación y desequilibrios en la carga laboral, afectando su productividad.
- La UNES, no cuenta con planes y acciones que independientemente de los apoyos que perciba, le permitan su sostenibilidad financiera.

- No se percibe en la UNES, una estrategia para desarrollar socios con los demás sectores de la sociedad, incluyendo el privado, la iglesia, fuerzas políticas, otras organizaciones, medios de comunicación, poder ejecutivo y otros, para desarrollar alianzas estratégicas y trabajar conjuntamente en el tema ambiental.
- Se pudo observar en el análisis realizado que se encontraron ciertas contradicciones en los criterios de cada uno de los miembros del personal, demostrando que no tienen un conocimiento socializado sobre la situación actual en que se encuentra la organización.

7.2. RECOMENDACIONES.

- Las crisis ambientales que enfrenta el país constituyen un entorno propicio para que la UNES desarrolle esfuerzos adicionales, para posicionarse y empoderar su condición de una organización que lidera la protección del ecosistema y medio ambiente, visibilice sus acciones y protagonismo.
- La UNES, debe asumir un nuevo rol ante el cambio climático que es ya una realidad, pronunciándose al respecto y retomando el protagonismo que les compete junto con sus afiliados o asociados, ante los desastres naturales que se están presentando y se visualizan a futuro, advirtiendo a la sociedad sobre las consecuencias, buscando socios para implantar y hacer una política y sanciones, para proteger los ecosistemas.
- Es necesario que las acciones que desarrolle la UNES se visibilicen, con el objeto de mantener presencia en los medios, afiliadas, y agentes/actores que conforman los diferentes sectores de la sociedad y organismos internacionales.
- La dirección organizacional de la UNES, debe promover en conjunto con todo su personal y asociados, el desarrollo de un análisis FODA, que goce de objetividad, identifique con seriedad sus áreas críticas y sienta las bases para un análisis organizacional y planeación estratégica.
- En el mismo orden la formulación los objetivos, metas, esfuerzos, valores y todo tipo de información, debe ser canalizado y socializado con todo su personal (salvo la de carácter confidencial), con el objeto de generar sinergia y cohesión grupal, optimizar los recursos y

esfuerzos, además de implantar un proceso administrativo, que conlleve periódicamente a través de un período estandarizado, su retroalimentación, aplicando indicadores de rendimiento y control.

- Se debe implantar con urgencia una política para el manejo del recurso humano, que conlleve incentivos laborales y promueva un mayor sentido de pertenencia del personal y productividad.
- La dirección de la UNES, debe de diseñar estrategias que le permitan la generación de recursos financieros y aseguren su sostenibilidad en el tiempo, disminuyendo su dependencia de los flujos de recursos externos.
- Los directores de la UNES, deben diseñar urgentemente una nueva estrategia de socios que sea incluyente y contemple a todos los sectores de la sociedad sin juicios de valor o afinidades de alguna naturaleza, con el objeto de lograr consenso y apoyo en el tema ambiental.
- Se recomienda a la Dirección de la UNES, estudiar y aplicar la propuesta, un **Plan Estratégico para la Eficiente Gestión de la Unidad Ecológica Salvadoreña (UNES)**, que será elaborado en concordancia con los factores definidos en esta investigación.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EFICIENTE GESTIÓN DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA (UNES)

INTRODUCCION DE LA PROPUESTA.

Los desafíos para el presente milenio en el ámbito económico ambiental, constituyen definitivamente un reto, que como sociedad se está obligado a enfrentar o esperar de manera lenta o acelerada la destrucción de nuestro planeta.

Los efectos del cambio climático ya se están dejando ver, a través de continuos cambios de temperaturas de manera brusca, inundaciones o sequias con períodos prolongados, rompimiento de la capa de ozono, fuentes de agua en proceso de sequía, deshielo de montañas y polos, destrucción de hábitat de la fauna y flora, desaparecimiento de especies animales, distorsión de la cadena alimenticia y otros.

Indudablemente, el planeta y específicamente El Salvador, está ingresando a un agravamiento de la crisis medio ambiental, con implicaciones sobre toda la vida humana, animal y vegetal.

Ante la condición descrita y que amenaza con agudizarse, es imperante actuar de manera estratégica y la Unidad Ecológica Salvadoreña, está buscando asumir el rol que le corresponde, en alianza con otras organizaciones y sectores de la vida nacional.

El presente, constituye precisamente eso, un Plan Estratégico, elaborado para la implementación de acciones en la línea principal del actuar de la UNES.

1. PERFIL DE LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA.

| | |
|---------------------------|---|
| NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN | Unidad Ecológica Salvadoreña |
| SIGLAS | UNES |
| GIRO O RAZÓN SOCIAL | Protección y Conservación del Medio Ambiente |
| AÑO DE FUNDACIÓN | Fue creada en 1987 por iniciativa de 6 organizaciones ambientalistas, universidades y gremios, preocupadas por la degradación ambiental de que es objeto El Salvador, para lo cual unieron esfuerzos, logrando la aprobación de sus Estatutos en 1992 y la personalidad jurídica, en julio de 1998. |
| PERSONAL DE LA UNES | |
| ÁREA ADMINISTRATIVA | Coordinador ejecutivo, Coordinadora de programas y proyectos, Administradora, Dos de Comunicaciones, Contador, Auxiliar contable, Recepcionista, Encargado de limpieza, Motorista |
| ÁREA AMBIENTALISTA | Responsable del tema Cambio Climático, Responsable del tema Incidencia Política, Responsable del tema Agua, Responsable del tema Energía, Responsable del tema Ordenamiento ambiental del territorio, Responsable del tema Minería, Responsable del tema soberanía alimentaria. |
| ÁREA DE CAMPO | Tres Técnicos de campo |
| ORGANIZACIONES MIEMBROS | <ol style="list-style-type: none"> 1- Amigos del Medio Ambiente de Sonsonate (AMAS) 2- Asociación para el Desarrollo Integral con productos Naturales (ADIPRON) 3- Asociación para el Desarrollo Municipal de Atiquizaya (ADEMUZA) 4- Asociación de Salvadoreños Ingenieros Mecánicos, Electricistas e Industriales (ASIMEI) 5- Comité para el Desarrollo Integral de Tonacatepeque (CODITO) 6- Centro de Orientación Radial para la Mujer Salvadoreña (CORAMS) |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">7- Coordinadora para la Reconstrucción y el Desarrollo (CRD)8- Instituto de Investigación de la Mujer (IMU)9- OIKOS Solidaridad10- Programa de Nutrición y Soya (PNS)11- Sociedad de Agrónomos Egresados de la Escuela Nacional de Agronomía (SAENA)12- Sociedad de Ingenieros Agrónomos de El Salvador (SIADES)13- Universidad Luterana Salvadoreña (ULS)14- UES -Agronomía15- Universidad Técnica Latinoamericana (UTLA) |
|--|--|

2. PROBLEMÁTICA AMBIENTAL.

El Salvador, ha comenzado a enfrentar las consecuencias del cambio climático, producto de la aplicación de inadecuadas políticas económicas y sociales, donde, la deforestación y contaminación, entre otras, constituyen un denominador, sin considerar que todo lo que se haga contra la naturaleza un día nos será cobrado.

Con el objeto de enmarcar el plan estratégico propuesto dentro de la problemática, a continuación se enumera las condiciones en crisis más relevantes:

a) Alto grado de deforestación de bosques:

Según informes del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), en el país se está deforestando un promedio anual de 4,500 hectáreas de bosques, reduciendo las Áreas naturales a 1.87% en todo el territorio nacional.

Esta acción incontrolable es el resultado de la tala indiscriminada de árboles e incendios forestales, para la realización de cultivos agrícolas, más otros provocados por individuos que aplican métodos arcaicos para la crianza de ganado y facilitar el corte de caña de azúcar (los cuales se realizan frente a una actitud negligente del Gobierno que no cumple y que además viola las leyes ambientales del país), situación que conduce a una desproporcionada erosión, sedimentación del suelo y desertificación del país en un 75%, y a la pérdida de más de 12.000 millones de metros cúbicos de agua anual que brinda el ciclo pluvial.

Así, los 360 ríos de todo el país, en los últimos 30 años han sufrido el impacto de disminución de su caudal que va de un 30 a un 70% y en el norte de Cuscatlán, Chalatenango y Cabañas, un 70 a un 100%, en donde ya existen zonas desérticas. El único afluente que ha incrementado su caudal de un 25 a un 35% es el río Acelhuate.

A lo expuesto se agrega que, el ciclo pluvial deja año a año una oferta estimada de agua de 38.283 millones de metros cúbicos, de la cual se considera una evapotranspiración del 67%, quedando un 33% que equivale a 12,633 millones de metros cúbicos potencialmente disponibles al país. El agua necesaria para una población de 6.5 millones de habitantes, con una dotación diaria de 250 litros al día por persona, es de 593 millones de metros cúbicos anual, equivalente a 4.8%, quedando un 28.2% equivalente a 12.040 millones de metros cúbicos que se traduce en pérdidas, ya que el agua lluvia se infiltra en el suelo cada

vez en menor cantidad para alimentar a los acuíferos subterráneos, a consecuencia del alto grado de deforestación y desertificación causada, obligando a drenar sobre el suelo cada vez en mayor cantidad hacia los ríos y al mar, provocando a su paso graves inundaciones, derrumbes, aluviones, colapso de muros y puentes, saturación y colapso del sistema de alcantarillado en las ciudades, que ya no dan abasto, causando a su paso destrucción, pobreza, hambre y muerte en las zonas de alto riesgo donde habitan las comunidades más vulnerables del país.

b) Crecimiento demográfico desordenado:

La falta de una Ley Nacional de Ordenamiento Territorial y de orientación ingenieril con técnicas adecuadas de construcción por parte del Gobierno, sumado a la ausencia de un política institucional de control de natalidad ha conducido a un crecimiento demográfico urbano desordenado, creando ciudades urbanas embudo donde el transporte vehicular y habitacional se han convertido en un caos, con altos niveles de contaminación de smog para el medio ambiente y mayor nivel de insalubridad, que pronto se ha traducido en enfermedades respiratorias y nerviosas.

Lo expuesto ha generado un desequilibrio entre el crecimiento socio económico y el equilibrio en el medio ambiente, en cuanto al uso del espacio físico del suelo encaminándose cada vez más, a una mayor destrucción y grave deterioro de las condiciones de vida medioambiental, con consecuencias de hacinamiento e insalubridad, expresadas en recurrentes epidemias víricas y bacterianas incontrolables.

c) Producción de desechos sólidos:

La situación de insalubridad medio ambiental se ha complicado mucho mas, cuando se experimenta un incremento sensible de la producción de los desechos sólidos que según el MARN, en el 2005 llegaron a un promedio de 2.715 toneladas diarias en todo el territorio nacional, de las cuales el Área Metropolitana de San Salvador produjo un promedio de 1,175 toneladas diarias.

Debe enfatizarse que estos desechos sólidos al entrar en un estado de putrefacción producen gases y resinas que al entrar en contacto y mezclarse con el agua la contaminan, siendo altamente dañinos para la salud humana que la ingiere, ya que ellas además, arrastran fecales por las escorrentías, contaminando el agua de los mantos superficiales y subterráneos, siendo la causa principal de las epidemias gastrointestinales, entre otras.

d) Producción de aguas fecales:

La desechada producción de aguas fecales lanzadas de forma cruda sin ningún tratamiento a los ríos por ANDA²⁶ y Empresas industriales, es otro de los graves problemas que enfrenta el país.

Esta agua desechada se estima que alcanza un promedio de producción anual (según informes de ANDA), de 450 millones de metros cúbicos, de los cuales en el AMSS, se producen 130 millones que son lanzados al río Acelhuate y que está incrementando los niveles de contaminación con millones de bacterias, residuos fecales y sustancias químicas radio activas, elevando los niveles de insalubridad medioambiental, que sumado con los niveles de contaminación que ejerce el smog al oxígeno, son la causa principal de muchas muertes en el país.

e) El incremento del parque vehicular:

Con el incremento del parque vehicular, el cual, según el Vice ministerio de transporte ya alcanza los 600,000 auto motores circulando en todo el Territorio Nacional, de los cuales, en el AMSS circulan 380,000 y la existencia de geotérmicas y fábricas industriales, se produce una cantidad de Smog foto químico en las regiones urbanizadas que es altamente dañino para la salud humana, ya que se suscita una mezcla de óxidos de nitrógeno e hidrocarburos, emitidas por los vehículos además de dar lugar a la formación de un conjunto de sustancias distintas como nitrato de peroxiacilo, peróxido de hidrogeno, radicales hidroxilo, formaldehido, etc. que producen graves daños en las plantas, irradiaciones oculares, problemas respiratorios etc.

f) Pérdida de mantos acuíferos, ríos, quebradas, lagos y lagunas.

Como resultado de la deforestación y uso excesivo de manantiales, muchos ríos, manantiales, lagos y lagunas, se encuentran en peligro de desaparecimiento y contaminación, amenazando la vida humana y todo ser viviente del ecosistema.

²⁶ Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados.

3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. OBJETIVO GENERAL

Describir las líneas de acción estratégicamente definidas que guíen los esfuerzos y conlleven a la optimización de los recursos de la organización en la promoción de la protección y conservación del medio ambiente.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Definir las grandes líneas de acción estratégicas que implementara la UNES, en la promoción de la protección del Medio Ambiente en El Salvador.
- ✓ Delimitar el mapa de operatividad estratégica de la UNES en alianza con sus organizaciones y sectores socios, con el objeto de contribuir al fortalecimiento de acciones que conlleven a la recuperación y protección del medio ambiente salvadoreño.

4. VISIÓN.

Ser una Federación líder a nivel nacional, con proyección internacional, en el tema de conservación y protección del medio ambiente, con alta capacidad de orientar y asumir acciones y programas, que contribuyen a la recuperación y a afrontar la degradación ambiental y vulnerabilidad frente al cambio climático.

5. MISIÓN.

Somos una Federación dedicada a la promoción de la recuperación y protección del medio ambiente mediante la generación de proyectos, propuestas y acciones, que se diseñan y ejecutan a través de la estructuración de alianzas estratégicas con la comunidad, sectores de la sociedad y diferentes actores del entorno, con los cuales se genera sinergia.

6. VALORES.

Los valores bajo los cuales se enmarca el accionar de la UNES son:

- **Compromiso:** Con la sociedad, en el sentido de mostrar una constante preocupación y responsabilidad, porque cada una de las personas de la sociedad sea concientizada de la importancia del medio ambiente y en su defecto en conjunto, inicie de manera individual o colectiva acciones por la recuperación y protección de los recursos ambientales que existen en El Salvador, transmitiendo de generación en generación este compromiso.
- **Unidad:** Entre el personal de la organización y con los demás actores de la sociedad, de la realización de esfuerzos conjuntos, por la protección del medio ambiente.
- **Respeto:** hacia los recursos ambientales, la población y entre el personal que integra la organización, en la búsqueda por crear un ambiente armonioso y equilibrado como un todo.
- **Igualdad:** En la búsqueda por generar una equidad de género que conlleve a una coincidencia de condiciones, sin distinción de sexo, religión, identidad política, raza y otros, con el único objeto de proteger la vida humana, animal y vegetal del planeta.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

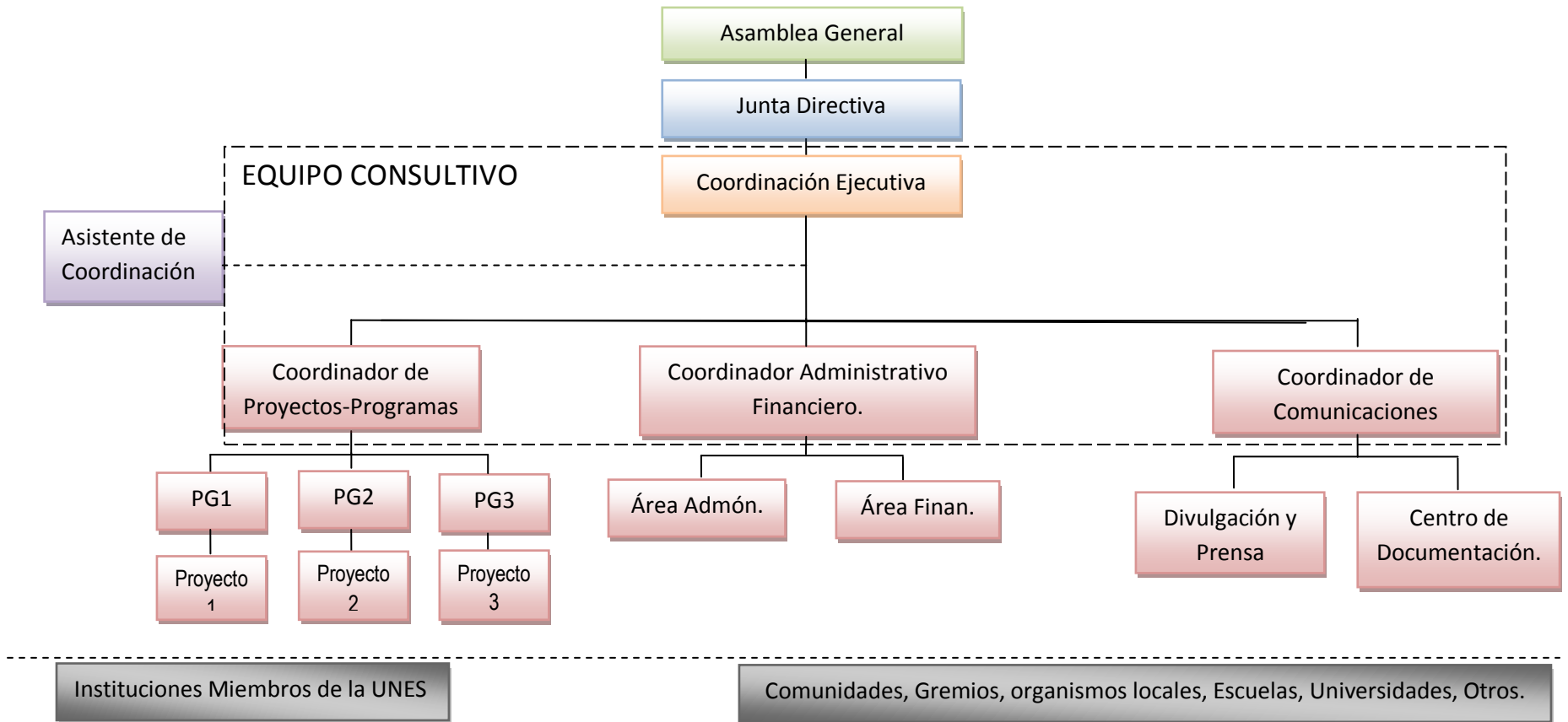
Generar acciones enfocadas a disminuir los riesgos que se presentan para la población a consecuencia de los cambios climáticos.

- Establecer nuevas alianzas estratégicas con organizaciones ambientalistas que fortalezcan el accionar de la UNES, y además mejorar las ya existentes.
- Promover la auto-sostenibilidad para la UNES, de forma tal, que no dependa solamente de donaciones de instituciones internacionales y nacionales.
- Brindar políticas que normen las actividades de la organización, de forma que el personal posea los lineamientos que se deben seguir, y apegarse al debido cumplimiento.

8. POLÍTICAS.

- Todas las áreas de trabajo deben de coordinar sus actividades de forma conjunta para no obstaculizar sus operaciones, si no que, puedan colaborar entre ellas.
- La organización es responsable de entregar las herramientas e insumos necesarias a cada persona para que pueda desarrollar eficientemente su trabajo y sin ningún tipo de dificultad.
- Cada empleado rendirá un informe mensual de actividades a su jefe inmediato superior, con el fin de garantizar el cumplimiento de metas.
- Se otorgará incentivos al personal de acuerdo a su desempeño y logro de metas establecidas cada seis meses, para estimular y reconocer su trabajo.
- Cada empleado, para efectos de reportar informes a sus jefes superiores, deberá tener presente todos los días, el organigrama por el cual se rige la Unidad Ecológica Salvadoreña.
- El coordinador será el responsable de velar que cada jefe de área se plantee objetivos y metas en su respectiva unidad, con el propósito de aumentar la productividad y promover el desarrollo del máximo esfuerzo por parte de los empleados que se tenga a cargo.

9. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANICA PARA LA UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA.



Fuente: Unidad Ecológica Salvadoreña

Modificado por: Grupo de tesis

DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA.

En primer plano, se encuentra la Asamblea General conformada por todos los representantes de organizaciones miembros de UNES, siendo estos los que eligen al personal que conforma la Junta Directiva, la cual es la siguiente línea de mando, encargada de aprobar todas las acciones que se van a ejecutar y brindar un reporte a la Asamblea General, luego se encuentra al Coordinador Ejecutivo, quien es el medio que conecta entre Junta Directiva y el personal, también es el encargado de la dirección de la organización; en el siguiente nivel se encuentra el Coordinador de Programas y Proyectos, Coordinador Administrativo Financiero y el Coordinador de Comunicaciones; El primero tiene a su cargo la supervisión de los programas y proyectos, el segundo tiene al área Administrativa y Contable, y el último está encargado de controlar la divulgación y prensa, así como también el centro de documentación.

Es importante resaltar que, El Coordinador Ejecutivo, Coordinador de Programas y Proyectos, Coordinador Administrativo Financiero y el Coordinador de Comunicaciones todos ellos conforman un equipo consultivo.

Por último, Se encuentran las Instituciones miembros, gremios, comunidades, escuelas, organismos locales y universidades que se enmarcan como aliados en la promoción de la sostenibilidad ambiental.

10. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las siguientes estrategias, responden a la necesidad de la población para brindar un mejor servicio en el momento adecuado. Estas están planteadas de forma que la Unidad Ecológica Salvadoreña desarrolle un trabajo más eficiente, al momento de dar servicio a la ciudadanía en el ámbito medio ambiental.

10.1. ESTRATÉGIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD Y/O SUPERVIVENCIA.

Estas estrategias van enfocadas a la sostenibilidad de UNES, para seguir operando y brindando un mejor servicio, también, se consideran de supervivencia puesto que, si no se consigue financiamiento no hay posibilidad de hacer el trabajo que se ha venido realizando, mucho menos lograr un mayor logro.

a. FORTALECIMIENTO DE APOYO EN RECURSOS FINANCIEROS Y TECNOLÓGICOS.

DESCRIPCIÓN: Buscar recursos financieros y tecnológicos a través de donaciones de organismos internacionales interesados en el tema ambiental.

OBJETIVO: Captar recursos que fortalezcan el desarrollo de la organización.

REQUERIMIENTOS:

1. Buscar información de organismos que colaboren financieramente en los temas medio ambientales.
2. Formar un equipo de profesionales dedicados a estas actividades.

RESPONSABLE: Junta Directiva y Coordinación Ejecutiva.

b. BÚSQUEDA DE RECURSOS NUEVOS.

DESCRIPCIÓN: Establecer un equipo de trabajo entre el Coordinador Ejecutivo y la Junta Directiva dedicado exclusivamente a la búsqueda de recursos financieros, tecnológicos, tanto nacionalmente como internacionalmente para la realización de proyectos.

OBJETIVO: Obtener nuevos recursos que permitan tener una liquidez para desarrollar de manera más eficiente la ejecución de proyectos visionarios por parte de UNES.

REQUERIMIENTOS:

- 1- De la base de datos hacer un censo sobre las Organizaciones sin fines de Lucro dedicadas a la donación de recursos para el tema de medio ambiente.
- 2- Elegir al personal idóneo para la tarea.
- 3- Equipo informático.

RESPONSABLE: Junta Directiva y Coordinador Ejecutivo

c. GENERACIÓN DE PROYECTOS ENCAMINADOS A LA AUTO SOSTENIBILIDAD.

DESCRIPCIÓN: Evaluar la mejoría que brindará el Plan Estratégico, en el tema de la Planificación, para no dejar pasar ninguna de las oportunidades que se presenten e implantar proyectos novedosos, que puedan generar la auto sostenibilidad de la UNES.

OBJETIVO: Realización de una Planificación exitosa que ayude a encontrar la Auto Sostenibilidad y a respetar los tiempos en los proyectos.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Contar con un encargado de control y seguimiento de los proyectos en realización.
- 2- Realización de mesas de trabajo conjunto con los Coordinadores de cada proyecto a realizar.

RESPONSABLE: Coordinador Ejecutivo y Junta Directiva.

10.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Estas estrategias son enfocadas al desarrollo y crecimiento de la Unidad Ecológica Salvadoreña, mediante acciones que generen mayor impacto en la búsqueda de la eficiencia, así como también, una mejora en todas las áreas dentro de la organización que le permita hacer un buen trabajo en el ámbito del medio ambiente.

a. ESTABLECIMIENTO DE UNIDAD DE CONSULTORÍA.

DESCRIPCIÓN: Crear una Unidad de Consultoría al cliente que lo solicite (Empresas privadas, ONG's y otras), y así, recaudar los fondos necesarios para la auto-sostenibilidad, esta se especializará en la parte ambiental.

OBJETIVO: Alcanzar la auto-sostenibilidad de la Unidad Ecológica Salvadoreña.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Contar con especialistas en el tema ambiental.
- 2- Tener un espacio físico asignado
- 3- Equipo Informático.

RESPONSABLE: Junta directiva y Coordinador Ejecutivo.

b. FORMACIÓN EFICIENTE DE LÍDERES COMUNALES Y DE PERSONAL DE LA UNES.

DESCRIPCIÓN: Formar a líderes en temas recientes del medio ambiente y que estos generen la retroalimentación a todo el personal. Esto ayudará a contar con personal totalmente identificado con la causa de la Unidad Ecológica Salvadoreña.

OBJETIVO: Generar un Plan de Capacitación de cambio climático, vulnerabilidad y riesgo para líderes que se encuentran dentro de la organización así como también los externos que se encuentran en las comunidades.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Contar con un Plan de Capacitación.
- 2- Programar las capacitaciones a los demás miembros del personal, las cuales serán impartidas por los líderes que ya han sido capacitados. A manera que se genere la retroalimentación.
- 3- Contar con un espacio físico adecuado para generar la retroalimentación al personal de las capacitaciones.

RESPONSABLE: Coordinación Ejecutiva.

c. FORTALECIMIENTO DEL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS CON OTRAS ENTIDADES.

DESCRIPCIÓN: Aprovechar la experiencia que ha adquirido el personal, por el largo tiempo que tienen en este ámbito, y plantear una agenda en común con otras instituciones, para tratar asuntos de interés común, que favorezcan a la población afectada por el cambio climático, desastres naturales y todo lo referente a medioambiente, para fortalecer las relaciones con dichas instituciones.

OBJETIVO: Hacer alianzas estratégicas, con nuevas instituciones y mantener buena relación con las ya existentes, para trabajar en equipo y lograr un impacto positivo en el trabajo que se realiza en las comunidades.

REQUERIMIENTOS:

1. Agenda de trabajo
2. Memoria de reuniones
3. Espacio físico
4. Transporte

RESPONSABLE: Junta Directiva y Coordinador Ejecutivo.

10.3. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LA COMUNIDAD.

Son estrategias enfocadas en darle un mejor servicio a la población en general, que necesite apoyo y orientación, sobre todo lo relacionado con el medio ambiente, como lo es la protección y conservación, así como también las consecuencias del mal cuidado o descuido de todo el medio que lo rodea, y generar en ellos una conducta positiva hacia la naturaleza. El primero, es una forma de prevención para que no sucedan acontecimientos que no se puedan controlar, y/o afectar grandemente su forma de vida.

a. CREACIÓN DE MESAS DINÁMICAS DE TRABAJO SOBRE LA PROBLEMÁTICA AMBIENTAL.

DESCRIPCIÓN: Instalar una mesa de trabajo integrada por líderes comunales y representantes de UNES, con la idea de obtener una unificación de criterios, entre ambas partes para tomar decisiones y elaborar propuestas concretas.

OBJETIVO: lograr un consenso en visualización del los problemas ambientales.

REQUERIMIENTOS:

1. Contar con un lugar adecuado para las reuniones.
2. Tener una agenda de puntos a tratar.
3. Un profesional encargado de coordinar las reuniones.

RESPONSABLE: Coordinador Ejecutivo.

b. PLANIFICACIÓN PREVENTIVA.

DESCRIPCIÓN: Planificar, preventivamente de acuerdo a las amenazas por fenómenos medio ambientales, que afectan la continuidad de acciones o ejecución de proyectos.

OBJETIVO: Disminuir el riesgo e impacto ambiental en la ejecución de los proyectos.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Recopilar documentación diariamente por medio del Servicio Nacional de Estudios Territoriales (SNET) y observatorio de Miami, sobre el estado en que se encuentra el clima.
- 2- Formar un equipo de trabajo con personal capacitado, sobre riesgo e impacto ambiental
- 3- Monitorear el comportamiento del clima diariamente por medio del SNET

RESPONSABLE: Coordinador Ejecutivo.

c. SISTEMATIZACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS MEDIOAMBIENTALES.

DESCRIPCIÓN: Utilizar la experiencia y el conocimiento que tiene el personal para asignar un equipo encargado de promover acciones emergentes en las comunidades donde realizan proyectos en base a la sistematización para minimizar el impacto de los fenómenos medioambientales.

OBJETIVO: tener información estructurada y adecuada en el tema medioambiental y promover acciones en base a la información histórica que ésta posee.

REQUERIMIENTOS:

1. Equipo Consultivo
2. Espacio físico para reuniones
3. Equipo informático
4. Equipo de transporte

RESPONSABLE: Equipo Consultivo.

10.4. ESTRATEGIAS PARA ROBUSTECER TRATO CON ALIADAS.

Uno de los grandes problemas en que se ha visto muy afectada la Unidad Ecológica Salvadoreña, es la disminución de instituciones aliadas, que apoyan las actividades que se realizan, motivo por el cual se desarrollan estrategias que aumenten el número de aliadas, permitiéndole a la organización efectuar un mejor trabajo.

a. ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

DESCRIPCIÓN: Consolidar ideas y consensar los puntos de vistas para establecer alianzas con otras ONG Nacionales y Regionales, dedicadas a la Protección y Conservación del Medio Ambiente, a manera de tener una mejor perspectiva de los problemas socio ambientales y potencializar los proyectos, de forma que se logre un mayor alcance.

OBJETIVO: Aprovechar las alianzas que se generen, para realizar proyectos que beneficien a más sectores. Además, lograr una mayor cobertura de los proyectos con los que ya se cuentan.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Hacer un censo de ONG's ambientalistas tanto Nacionales como Regionales que sirvan como referencia para realizarles un propuesta aceptable medioambiental.
- 2- Contar con un vehículo asignado al departamento o unidad que realizará esta actividad.
- 3- Reuniones periódicas con personal directivo de otras ONG's, con las cuales se podría buscar alianzas.

RESPONSABLE: Junta Directiva, Coordinador Ejecutivo y Coordinador de Programas y Proyectos.

b. ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON ORGANIZACIONES AMBIENTALISTAS.

DESCRIPCIÓN: Gestionar reuniones con organizaciones ambientalistas para establecer convenios que beneficien a ambas partes en post del medio ambiente.

OBJETIVO: Fortalecer los proyectos existentes y ampliar los nuevos para beneficiar a mas sectores

REQUERIMIENTOS:

- 1- Elaborar un listado de posibles instituciones
- 2- Llevar una agenda en común acuerdo con las organizaciones ambientalistas
- 3- Reservar un espacio físico para la realización de reuniones

RESPONSABLE: Junta Directiva y Coordinador Ejecutivo.

c. BÚSQUEDA DE ALIADOS ESTRATÉGICOS.

DESCRIPCIÓN: Innovar y buscar nuevos canales de apoyo, para masificar la concientización sobre el cuidado del medio ambiente y hacer alianzas estratégicas con los partidos políticos, para que estos

incorporen en sus propuestas el tema medio ambiental, mediante la creación de políticas que rijan las acciones partidarias.

OBJETIVO: Innovar la forma de operar de la Unidad Ecológica Salvadoreña, fortaleciendo los proyectos existentes y ampliar los nuevos para beneficiar a más sectores.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Formular una propuesta de política medio ambiental viable y que sea atractiva a los partidos políticos.
- 2- Asignar un coordinador de las actividades
- 3- Trabajar en conjunto con el Ministerio de Medio Ambiente.

RESPONSABLE: Equipo consultivo

10.5. ESTRATEGIAS DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Tener una administración eficiente, es lo que toda organización sin fines de lucro y empresa privada buscan, para tener un desarrollo en el transcurso del tiempo, por lo tanto, para la Unidad Ecológica Salvadoreña se han formulado estrategias en busca de dicho objetivo. Además, servirán para que el personal que labora dentro de ella, brinde su máximo esfuerzo para la consecución de metas, haciendo un buen uso de los recursos que se poseen.

a. INTEGRACIÓN DE EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO O CONSULTIVO.

DESCRIPCIÓN: Formar un Equipo de Trabajo Multidisciplinario o consultivo que se encargue de elaborar y diseñar propuestas de proyectos para la Organización, y que a la vez puedan ser Auto Sostenibles en su operatividad, minimizando así, el problema que se tiene, sobre el poco personal elaborando proyectos, ya que se tendrán proyectos efectivos y más productivos, trayendo beneficio a la población y al mismo tiempo a la UNES, en el sentido que se estará generando ingresos que servirán para seguir operando y ejecutando los proyectos.

OBJETIVO: Aprovechar los espacios que se generen para implantar proyectos auto- sostenibles y novedosos.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Escoger al personal más capacitado y profesional.
- 2- Contar con un lugar adecuado para reunirse.

RESPONSABLE: Coordinador Ejecutivo y Coordinador de Programas y Proyectos

b. ABRIR NUEVOS ESPACIOS DONDE SE PROPICIEN SESIONES PARA LLUVIA DE IDEAS.

DESCRIPCIÓN: Tener continuamente en agenda un punto de discusión sobre opciones innovadoras para la concientización y protección del medio ambiente.

OBJETIVO: Tener espacios donde propongan Ideas y propuestas innovadoras para aumentar significativamente nuevas formas de protección y rescate del medio ambiente.

REQUERIMIENTOS:

- 1- La presencia de todo el personal de UNES
- 2- Contar con un facilitador que ordene la lluvia de ideas del personal participante.

RESPONSABLE: Coordinador Ejecutivo.

c. FOMENTAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL PERSONAL DE LA UNES.

DESCRIPCIÓN: Realizar un programa de reforzamiento de valores al personal donde además, se tome en cuenta las opiniones e inquietudes que no les permite desarrollar un trabajo más eficiente.

OBJETIVO: Lograr que los empleados desarrollen un compromiso con la organización, el cual se vea reflejado en el trabajo desarrollado.

REQUERIMIENTOS:

1. Personal profesional idóneo que imparta el programa.

2. Equipo técnico necesario
3. Lugar donde se impartirá.

RESPONSABLE: Coordinador ejecutivo.

10.6. ESTRATEGIA PARA EFICIENCIA DEL RECURSO HUMANO DISPONIBLE

Es importante aprovechar las virtudes del personal con el que se cuenta, y hacer un buen trabajo con ellos, ya que es el recurso más importante de la organización, por el simple hecho, de que es, el que manipula los demás recursos, y tener una eficiencia por parte de su personal, es una gran fortaleza para toda organización; es por este motivo que se desarrollan estrategias que cubran este aspecto.

a. CALENDARIZACIÓN PERIÓDICA DE ACTIVIDADES.

DESCRIPCIÓN: El equipo de trabajo de cada proyecto, guiado por los coordinadores podrán elaborar a principio de mes un cronograma de actividades a desempeñar en dicho periodo.

OBJETIVO: Hacer que de iniciativa propia los coordinadores junto con su equipo de trabajo establezcan una forma de trabajo para acompañar a las comunidades en la defensa del medio ambiente.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Establecer las actividades a desarrollarse.
- 2- Estimar el tiempo que se tomará dichas actividades.

RESPONSABLE: Coordinadores de cada proyecto.

b. EL TRABAJO EN EQUIPO.

DESCRIPCIÓN: Coordinar la tareas que se van a desarrollar entre las diferentes áreas de trabajo y colaborar entre ellas cuando sea necesario, para que el acompañamiento a la comunidades se realice de una manera efectiva.

OBJETIVO: Unificar esfuerzos para realizar un mejor acompañamiento de UNES hacia las comunidades.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Designar un coordinador
- 2- Asignar un vehículo de la organización para la movilización.

RESPONSABLE: Coordinadores de las diferentes áreas.

10.7. ESTRATEGIAS DE DIFUSIÓN DE LOS TEMAS AMBIENTALES EN LA COMUNIDAD.

En este caso, se buscan las formas de cómo dar a conocer a la población en su conjunto, información importante de temas ambientales con toda su temática, de una forma que sea atractiva para ellos, para despertar su interés, en tener un conocimiento más amplio de la realidad del país y del mundo entero en este ámbito.

a. ELABORAR UNA REVISTA MEDIO AMBIENTAL.

DESCRIPCIÓN: Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal de UNES, sistematizando la información del tema medioambiental en una revista, que contribuya al fomento de una cultura de protección y conservación del medio ambiente.

OBJETIVO: Promover una cultura de cuidado y rescate del medio ambiente, involucrando a los diferentes niveles de educación, empresa privada y organizaciones en general.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Elegir a especialistas internos en el tema ambiental
- 2- Buscar un patrocinio para la impresión de ejemplares

RESPONSABLE: Equipo Consultivo.

b. ESPACIOS PUBLICITARIOS.

DESCRIPCIÓN: Buscar espacios en medios publicitarios para concientizar a la población sobre las consecuencias que nos traerán las lluvias generadas por el cambio climático.

OBJETIVO: generar un alto nivel de concientización de la problemática ambiental a la población a través de espacios publicitarios.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Buscar patrocinadores radiales, televisivos y escritos
- 2- Preparar los temas que se van a publicar.

RESPONSABLE: Coordinador Ejecutivo.

c. ELABORACIÓN DE REVISTA AMBIENTAL EN FORMA DE HISTORIETA

DESCRIPCIÓN: Elaborar una revista ambiental en forma de historieta, donde explique los problemas medio ambientales que se están generando actualmente, en conjunto con el Ministerio de Educación, para que la población Estudiantil esté consciente de la realidad ambiental.

OBJETIVO: despertar el interés del estudiante sobre la cultura ambiental para un medio ambiente limpio, ordenado y saludable para las personas.

REQUERIMIENTOS:

- 1- tener patrocinadores para impresión del documento
- 2- Contar con un diseñador gráfico caricaturista.

RESPONSABLE: Técnicos Ambientalistas.

d. IMPARTIR CHARLAS Y CAPACITACIONES DE EDUCACIÓN AMBIENTAL.

DESCRIPCIÓN: Realizar charlas de cómo podemos cuidar el medio ambiente en todas las zonas que están catalogadas como las más desbastadas y desforestadas para ofrecerles un medio de cuidado y protección.

OBJETIVO: Facilitar información importante sobre el cuidado del medio ambiente a los sectores seleccionados, para que ellos tengan conocimiento de formas de protección y conservación, sobre el tema medio ambiental.

REQUERIMIENTOS:

- 1- Seleccionar al personal necesario y adecuado para impartir las charlas y capacitaciones.
- 2- Elaborar un cronograma de tiempo y actividades.
- 3- Seleccionar las zonas donde se impartirán las charlas.
- 4- Coordinar con los líderes de las comunidades.
- 5- Preparar los recursos a utilizar en el proyecto.

RESPONSABLE: Técnicos Ambientalistas.

10.8. ESTRATEGIAS DE IMAGEN.

La reputación, o en otras palabras, la imagen juega un papel muy importante hoy en día, y más para organizaciones sin fines de lucro, ya que es su carta de presentación junto con sus propuestas de proyectos ante organismos donantes e instituciones a fines. Esto es, por el simple hecho de que la mayoría depende de donaciones para ejecutar sus proyectos. Es el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una compañía, podría decirse que la imagen corporativa es aquello que la organización significa para la sociedad.

a. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL TRABAJO.

DESCRIPCIÓN: Aprovechar que se tiene un personal multidisciplinario o consultivo y asignar un equipo que se encargue del seguimiento, monitoreo y divulgación del trabajo que desarrolla la UNES, para conocer el impacto social de las acciones, así de esta forma, evitar las especulaciones y eliminar la incertidumbre y desconfianza que pueda tener los organismos de apoyo y donantes.

OBJETIVO: Conocer el impacto que ocasionan los proyectos que desarrolla UNES, a través de un seguimiento, monitoreo y divulgación para generar confianza en las zonas de trabajo y en los organismos donantes de fondos.

REQUERIMIENTOS:

1. Contratar personal para seguimiento y monitoreo
2. Contar con un medio de divulgación (radio, Televisión, prensa escrita, etc.)

RESPONSABLE: Junta Directiva y Coordinador Ejecutivo.

El establecimiento de estrategias, es una de las partes más importantes en el plan estratégico, sin embargo, si no se está estipulado el orden de implementación, resulta un tanto difícil aplicarlas, es por ello que existe una etapa de implementación.

11. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.

La implementación del plan es la parte más importante y esperada, ya que es la puesta en marcha del Plan Estratégico, aquí es donde se establecen las actividades que se desarrollarán, así como también los recursos que se invertirán en la ejecución, para que esta sea muy eficiente, lo cual se intenta hacer con este trabajo de investigación, y también tiene el objetivo de establecer un orden lógico para desarrollar las estrategias que den solución a las deficiencias que afectan el accionar de UNES. El presente Plan se dirige a fortalecer a la organización desde su interior para promover con eficiencia la protección y conservación del medio ambiente, en este aspecto implicaría el involucramiento de nuevos aliados que se incorporen a los ya existentes como se mencionó en algunas de las estrategias anteriormente, además el monitoreo del entorno e incorporación de medidas para la preparación ante emergencias, como las que se han propuesto páginas atrás, específicamente la planificación preventiva, puesto que se conocen las tendencias del clima y las posibles zonas afectadas.

El conjunto de estrategias que integran el presente plan, se han elaborado cuidadosamente, de manera que sean coherentes con la naturaleza y situación de la Unidad ecológica Salvadoreña (UNES); Tales estrategias, definen las respectivas actividades y requerimientos para su ejecución, así como se designa a los responsables para llevar a cabo su ejecución.

Finalmente se propone un cronograma para la ejecución, seguimiento y control de actividades, además de una propuesta de un presupuesto de recursos necesarios para desarrollar el plan.

11.1. PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS.

En definitiva, el primordial recurso e indispensable es el humano, ya que es el que ejecuta y manipula a los demás, es por eso que el Coordinador Ejecutivo es el asignado para guiar al personal, por consiguiente es necesario tener recursos financieros para echar andar el Plan, así como también los recursos tecnológicos y los materiales que se requerirán, por lo que se detallan a continuación en un presupuesto de recursos necesarios, en este sentido la cifra de \$3,080.00 dólares reflejada en la tabla de presupuesto de recursos necesarios, será el coordinador ejecutivo el encargado de la búsqueda de dichos recurso a través de las relaciones internacionales que tienen con organizaciones afines y que actualmente les brindan apoyo.

TABLA DE PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS

| N° | Actividades | Responsable de ejecución | Recursos necesarios | Cantidad en dólares (us\$) |
|----|---|-----------------------------------|---|----------------------------|
| 1 | Capacitación a todo el personal del área ambientalista | Asesoría Externa | 4 Sábados 4 horas y un capacitador | \$ 1,600.00 |
| 2 | Presentar el plan estratégico a todo el personal de UNES | Coordinador Ejecutivo | Equipo informático, Papelería y Útiles. | \$ 200.00 |
| 3 | Capacitación a todo el personal sobre trabajo en equipo | Coordinador Ejecutivo | Un capacitador, Equipo informático, Papelería y Útiles. | \$ 700.00 |
| 4 | Evaluación de desempeño al personal de UNES | Administradora | papelería, equipo informático | \$ 100.00 |
| 5 | Reuniones con líderes comunales | Coordinadores de proyectos | Vehículo, Equipo informático | \$ 150.00 |
| 6 | Monitoreo y seguimiento de proyectos | Equipo de seguimiento y monitoreo | vehículo, papelería, útiles | \$ 200.00 |
| 7 | Gestión de actividades para la promoción del Plan a nuevos organismos de apoyo financiero | Coordinador Ejecutivo | Viáticos, equipo informático y papelería. | \$ 130.00 |
| | TOTAL | | | \$ 3,080.00 |

11.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

| CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|-------------|---|---|------------|---|---|------------|---|---|-------------|------------------------|--------------------------|
| Actividades | Primer Mes | | | Segundo Mes | | | Tercer Mes | | | Cuarto Mes | | | Responsable | | |
| Presentación del Documento que contiene el Plan estratégico a junta directiva y Coordinador Ejecutivo | █ | | | | | | | | | | | | | Grupo de tesis | |
| Análisis y aprobación de la propuesta del plan estratégico por junta directiva | | █ | █ | | | | | | | | | | | Junta Directiva | |
| Análisis y aprobación del presupuesto de implementación del plan. | | | | █ | █ | | | | | | | | | Junta Directiva | |
| Capacitación de trabajo en equipo a todo el personal | | | | | | █ | | | | | | | | Especialista externos | |
| Capacitación sobre el tema medio ambiental a los líderes del personal que labora para UNES, y luego estos harán la retroalimentación a los demás | | | | | | | █ | █ | █ | | | | | Especialistas externos | |
| Presentación del Plan estratégico al Personal de UNES | | | | | | | | | | █ | █ | | | Coordinador Ejecutivo | |
| implementación de las estrategias y herramientas que contiene el Plan estratégico | | | | | | | | | | | | █ | █ | █ | Todo el personal de UNES |

Elaborado por: Grupo de tesis

Aprobado por: Lic. Atilio Alberto Montiel

Fecha: _____

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Aaker, David A. Day George S., Investigación de Mercados, Editorial Mc Graw Hill, 3ª Edición, 1989, México.
2. Bateman Tomas S., Snell Scott A., Administración: Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo (8º Edición México Mc Graw-Hill 2009).
3. Drucker, Peter. Negocios en épocas de grandes cambios. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana. México. 3ra. Edición.
4. Frida Ortiz, María del Pilar García, Metodología de la investigación, "El proceso y sus técnicas" (Limusa Noriega Editoriales México 2005).
5. Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Luciopila, Metodología de Investigación, Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, 2006, México.
6. Hitt Michael A., Black J. Stewart, Porter Liman W., Administración, 9ª edición, Prentice Hall, 2006.
7. Koontz, H. Y Wehrich, H., "Administración, una perspectiva global", Editorial Mc Graw Hill, 4ª Edición, 1995, México.
8. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Conceptos esenciales. Ed. Prentice Hall. 1ra Ed. México. 2002.
9. Kotter, Phillip. Marketing, 10ª Edición, España, 2004.
10. Levy, Alberto. "Planeamiento Estratégico", Ediciones Macchi, 1981, Argentina.
11. Ossorio, Alfredo. Planeamiento estratégico; Materiales Educativos, 4ª Edición, 2002 Argentina.
12. Roberto Hernández Sampieri, et al. Metodología de la Investigación (Quinta edición Mc Graw hill México 2010).
13. Zikmund, William G. Investigación de mercados, 6ª edición, Prentice Hall, 1998.

TESIS.

1. Alvarado Arévalo, David Eduardo y otros, "Diagnóstico Financiero como Herramienta para la Administración en la Toma de Decisiones de una ONG", UES 2010.

2. Contreras Romero, María de los Ángeles y otros, "Planeación Estratégica como herramienta administrativa para la toma de decisiones para la Fundación SERAPHIM INC.", UES 2002.
3. Chávez Moreno, Susy Nohemí y otras, "Diseño de un Plan Estratégico de Gestión financiera para la Auto sostenibilidad de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador (PODES)", UES 2009.

OTROS DOCUMENTOS.

1. Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados.
2. Ayala Diana / Aguilar José / Rivas Germán. "Deforestación incrementa la vulnerabilidad". Sábado, 05 junio 2010. Art. Publicado en el Periódico La Prensa Gráfica. El Salvador. C. A.
3. Bellamy, David y otros. Salvemos la Tierra. Madrid: Ediciones Aguilar, 1991. Obra de carácter divulgativa sobre los problemas medio ambientales. España.
4. Diario Oficial 238, Tomo 333, Decreto Número 849, "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, 21/11/1996, San Salvador, El Salvador.
5. El Diario de Hoy. Suplemento Especial "Planificación Estratégica". Periódico Rotativo de El Salvador. Miércoles 24 de agosto 2011.
6. Estatutos de la Federación Unidad Ecológica Salvadoreña.
7. Garrido García, Sergio, "Impactos del Cambio Climático sobre la Biodiversidad y Seguridad Alimentaria en El Salvador, Documento de Trabajo UNES, El Salvador, Mayo 2010.
8. Informe Nacional del Estado del Medio Ambiente 2003-2006
9. La Economía del Cambio Climático en Centroamérica, Síntesis 2010, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
10. Ley del Medio Ambiente, El Salvador, aprobada el 2/03/1998 y sus reformas al 8/02/2007.
11. Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Directorio de Instituciones Privadas para el desarrollo de El Salvador, 1998.

PÁGINAS WEB.

<http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/comadmva/t24.htm>

Wikipedia, la enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

<http://www.isis.ufg.edu.sv/wwwisis/documentos/TE/658.022-E18p/658.022-E18p-Capítulo%20I.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos15/medio-ambiente-venezuela/medio-ambiente-venezuela.shtml>

ANEXOS



ANEXO N°1

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



El objetivo general del cuestionario es recolectar información relacionada con la gestión de la Asociación Unidad Ecológica Salvadoreña (UNES), que servirá para elaborar el diagnóstico de la situación actual. Esta información es de carácter confidencial y de uso exclusivo del grupo investigador.

Sus respuestas son de suma importancia, por lo que le solicitamos objetividad, sinceridad y seriedad, ya que el documento resultante de la investigación será de beneficio institucional. Le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere conveniente y especifique cuando sea necesario.

I. DATOS GENERALES

1. Género: Femenino Masculino
2. Área de Trabajo en que labora: _____

II. DATOS ESPECIFICOS

3. ¿Conoce Usted la razón de ser o el enfoque de la Organización? a) Si b) No
4. ¿Conoce los objetivos de la Organización? a) Si b) No
5. ¿Conoce las Metas de la Organización? a) Si b) No

6. ¿Conoce los Valores de la Organización? a) Si b) No
7. ¿Conoce las políticas de la Organización? a) Si b) No
8. ¿Conoce el organigrama de la Organización? a) Si b) No
9. ¿Participó en la elaboración de los objetivos, metas y valores de la Organización?
a) Si b) No
10. ¿De manera específica, en su unidad cuenta con objetivos y metas? a) Si b) No
11. Si respondió afirmativamente continúe:
12. ¿Cada cuanto tiempo los retroalimentan o revisan? Especifique: _____ Meses.
13. ¿Qué factores considera que afectan el logro de los objetivos y metas de la organización?
- a) Falta de capacitación al personal
 - b) Falta de coordinación
 - c) Falta de voluntad
 - d) Falta de personal de campo
 - e) El entorno socio económico y político
 - f) Falta de recursos (económicos, financieros, recursos humanos)
 - g) Falta de apoyo de los socios afiliados
 - h) Falta de apoyo de la Dirección organizacional
 - i) Ausencia de una estrategia
 - j) Falta de socialización de las estrategias, metas y objetivos
 - k) Otros (Especifique): _____

14. ¿Qué fortalezas considera que tiene la Unidad Ecológica Salvadoreña? Escríbalas en orden de importancia. (De mayor a menor Importancia)

a) _____

b) _____

c) _____

15. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la Unidad Ecológica Salvadoreña? Redáctelas en orden de importancia (de mayor a menor importancia)

a) _____

b) _____

c) _____

16. ¿Cuáles considera que son las amenazas de la Unidad Ecológica Salvadoreña? Redáctelas en orden de importancia (de mayor a menor importancia)

a) _____

b) _____

17. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos para la Unidad Ecológica Salvadoreña? Enumérelos en orden de mayor a menor importancia.

a) _____

b) _____

c) _____

18. ¿Existe un análisis FODA Institucional? a) Si b) No c) No sabe

¿Participó en el análisis? a) Si b) No

19. ¿Las instituciones afiliadas y que apoyan a la organización tienen participación activa, en la ejecución de los objetivos y metas de la Unidad Ecológica Salvadoreña?

a) Si b) No

20. ¿Considera que El contar con un plan estratégico, que sea socializado con todo el personal, contribuiría a su eficiente gestión y ejecución? a) Si b) No

¿Por qué?



ANEXO N°2
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

El objetivo de esta entrevista es, obtener información relevante a través del Coordinador Ejecutivo de la Unidad Ecológica Salvadoreña sobre la gestión que ha realizado dicha organización con el interés de que dichos datos sirvan como parámetro e insumo para el Plan Estratégico por lo cual, solicitamos su valiosa colaboración.

GENERALIDADES

1. Cargo directivo de nombramiento dentro de la UNES

El conjunto de las siguientes interrogantes están planteadas para ser respondidas bajo su criterio o punto de vista.

DATOS ESPECÍFICOS

2. ¿Cuál es la filosofía de la Unidad Ecológica Salvadoreña?

3. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la UNES? Mencione 3 en orden de importancia

a _____

b _____

c _____

4. ¿Cuáles son las principales debilidades de la UNES? Mencione 3 en orden de importancia

a _____

b _____

c _____

5. ¿Cuáles son las principales amenazas de la UNES? Mencione 3 en orden de importancia

a _____

b _____

c _____

6. ¿Cuáles son las principales oportunidades de la UNES? Mencione 3 en orden de importancia

a _____

b _____

c _____

7. ¿Cuáles son las áreas críticas de la UNES? Mencione 3 en orden de importancia

a _____

b _____

c _____

8. ¿Qué estrategias sugiere para superar las áreas críticas y debilidades institucionales?

9. ¿Qué opina de los cambios climáticos que se han generado?

10. ¿Cómo evalúa el escenario socio económico político ambiental en los que la UNES actúa?
explique

11. ¿Si pudiese sugerir cambios a la UNES, de que tipo recomendaría? Especifique.

12. ¿Hasta este momento se ha llenado las expectativas con la UNES? ¿Qué más espera?

ANEXO N° 3

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO EL SALVADOR

DECRETO N° 894.-

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR, CONSIDERANDO:

I.- Que de conformidad al Art. 7 incisos primero y segundo de la Constitución de la República, es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente;

II.- Que en el país operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además permite destacar la importancia social que estas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país;

III.- Que el Estado debe velar por la transparencia que en el manejo de sus fondos realicen estas entidades; ya que parte de ellos provienen del público, así como de sus donantes, evitándose de esta manera el cometimiento de infracciones a las leyes del país;

IV.- Que así mismo el Estado debe fomentar la participación de la sociedad civil, dentro de sus programas de desarrollo social para lograr eficiencia, manteniendo bajo su tutela las funciones normativas, de supervisión y fiscalización;

V.- Que es necesario la creación de un registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas;

VI.- Que en base a los Considerandos anteriores, es procedente dictar las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin

Fines de Lucro;

POR TANTO, en uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro del Interior, DECRETA la siguiente:

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Denominaciones de la ley

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro".

Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la facultad que tienen para la realización de todos los actos necesarios para el cumplimiento de sus fines, establecidos en su norma interna, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

Representación

Art. 4.- Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter. Los actos de sus representantes son válidos en cuanto no excedan de los límites de las atribuciones señaladas en la normativa que rige sus actuaciones. En cuanto excedan dichos límites, solo obligan personalmente al representante.

Responsabilidad

Art. 5.- Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula.

Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

Responsabilidad tributaria

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Utilidad pública

Art. 7.- Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

La declaración de utilidad pública podrá ser revocada en cualquier momento, si los motivos por los cuales fue concedida llegaren a desaparecer.

Obligatoriedad de la norma interna

Art. 8.- La norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan.

Toda asociación y fundación tiene el derecho de establecer su régimen disciplinario interno y ejercerá éste, de conformidad a la ley y a su norma interna.

Fines no lucrativos

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 y liquidación de la entidad.

Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucioneras o avalistas de obligaciones.

Exclusiones

Art. 10.- Las personas jurídicas sin fines de lucro y de derecho público no contenidas en esta ley, se regirán por lo dispuesto en las leyes especiales que regulan su creación y funcionamiento.

Las Iglesias quedan expresamente excluidas de la aplicación de esta ley.

CAPITULO II

ASOCIACIONES

Concepto

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.

Constitución

Art. 12.- Las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad,

aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.

Podrán comparecer a la constitución de una asociación los extranjeros que acrediten su residencia en el país.

Administración

Art. 13.- La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.

La relación entre las asociaciones y sus administradores no será de carácter laboral, a menos que tal carácter sea estipulado en sus estatutos, que sus obligaciones consistan en la administración directa y continua de los asuntos ordinarios de la entidad y que sus cargos sean ejercidos a tiempo completo.

Derechos y obligaciones de los miembros

Art. 14.- Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.

La calidad de miembro no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni podrá cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos.

Los estatutos de la asociación serán obligatorios para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.

Registro de miembros o afiliados

Art. 15.- Las asociaciones deberán llevar un Libro de Registro de sus Miembros o Afiliados, en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos, el cual será autorizado por el Registro. Tales libros podrán ser consultados por cualquiera de sus miembros en todo momento. Fuera de este caso, solo estarán sujetos a las prácticas de diligencias ordenadas por autoridad competente.

Los miembros de una asociación deberán ser incluidos en el Libro de Registro de Miembros o Afiliados, desde el momento de su ingreso a la entidad. Los estatutos deberán contener disposiciones que hagan efectivas las normas contenidas en este artículo.

Modificación de los estatutos

Art. 16.- Los estatutos de las asociaciones establecerán también el procedimiento de reforma de los mismos.

La reforma de los estatutos se hará constar en escritura pública.

Federaciones y confederaciones

Art. 17.- Las federaciones y confederaciones son asociaciones y serán los estatutos de estas entidades los que determinarán la relación de unas con respecto a las otras.

CAPITULO III FUNDACIONES

Concepto

Art. 18.- Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

Constitución

Art. 19.- Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

Dirección

Art. 20.- Las fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador.

Las fundaciones no podrán tener membrecía ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.

Normas relativas a los administradores

Art. 21.- Los administradores de una fundación tienen la facultad de administrar y disponer del patrimonio de la misma en los términos que establezcan las leyes y los estatutos de la entidad.

El ejercicio del cargo de administrador requiere de la aceptación del mismo. Se considerará que el designado ha aceptado el cargo por el hecho de realizar las funciones que se le encomienden en los estatutos o participar en las deliberaciones y votaciones de los organismos de dirección.

Si los designados se negaren expresamente a ocupar el cargo, renunciaren o las personas naturales o jurídicas encargadas de nombrar a los administradores se negaren a hacerlo, el fundador podrá sustituirlos libremente o lo harán los demás administradores de conformidad a lo que dispongan los estatutos. En el caso de que hubiere fallecido el fundador y hayan sido disueltas las personas jurídicas que concurren a constituir la fundación, se procederá como lo estipulan los Arts. 24 y 25 de esta ley.

Se entenderá que las personas naturales o jurídicas encargadas de designar a los administradores se niegan a hacerlo, cuando dejaren transcurrir tres meses a partir de la fecha en que debieran hacer la nominación, sin realizar tal designación.

Cuando la administración se encomiende a un organismo colegiado, el número de los integrantes del mismo no podrá ser inferior o superior al establecido por el fundador en los estatutos, salvo que éstos dispusieren otra cosa. En el caso de que el fundador dispusiere el nombramiento de administradores por una persona jurídica y ésta fuere disuelta, el organismo de administración estará en la obligación de modificar los estatutos para sustituir a los faltantes, de

conformidad al procedimiento señalado en los Arts. 24 y 25 de esta ley.

Aportaciones de bienes a la fundación

Art. 22.- La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la constitución de la misma.

El fundador podrá aumentar el patrimonio fundacional cuando así lo desee y las fundaciones podrán recibir donaciones de terceras personas para incrementar su patrimonio, siempre que no lo haya prohibido expresamente el fundador y tales donaciones sean destinadas al fin para el cual la entidad fue creada.

Estatutos de las fundaciones

Art. 23.- Los estatutos dictados por el fundador constituyen la normativa que regirá a la fundación y deberán contener los requisitos señalados en el Art. 28 de esta ley.

Si la fundación fuere constituida por testamento, las disposiciones contenidas en los estatutos que el fundador fallecido hubiere dictado tendrán el valor de estipulaciones testamentarias.

Si la fundación fuere establecida por una o varias personas jurídicas, los estatutos se considerarán perpetuos a pesar de la disolución de alguna entidad fundadora.

Modificación de los estatutos

Art. 24.- El fundador podrá modificar en todo momento los estatutos de la fundación.

También podrá estipular en los estatutos la facultad del organismo directivo de hacer modificaciones, señalando los límites de éste.

La modificación de los estatutos deberá hacerse constar en escritura pública.

Si el fundador fuere una persona natural que hubiere fallecido o fueren personas jurídicas que hubieran sido disueltas y los estatutos no contemplaren la posibilidad de su modificación, los miembros del

organismo directivo podrán reformar dichos estatutos, previa autorización judicial.

En tal caso, la modificación de los estatutos procederá únicamente por causa grave, que impida la realización de los fines de la entidad previstos por el fundador.

El Fiscal General de la República representará los intereses de los fundadores que hayan fallecido o de las entidades fundadores que hayan sido disueltas.

Procedimiento para modificación de estatutos

Art. 25.- En el caso previsto en el artículo anterior, la decisión de modificar los estatutos será tomada por unanimidad de los miembros del organismo directivo, si los estatutos no previeren otra modalidad.

Los interesados en la modificación de los estatutos de una fundación acudirán al Juez competente en materia civil solicitando la autorización para hacer la modificación, exponiéndole las razones en que basan su solicitud y presentándole la constancia de la resolución del organismo directivo a que se refiere el inciso anterior. Recibida la misma, el Juez mandará oír al Fiscal General de la República por el término de ocho días hábiles, para que se pronuncie sobre la procedencia de la reforma, y ordenará la publicación por una sola vez de un cartel en el Diario Oficial y por tres veces alternas en un periódico de circulación nacional, haciendo del conocimiento público las disposiciones estatutarias que se pretenden reformar, el proyecto de reformas y las razones que las motivan.

En el término de treinta días contados a partir de la última publicación, los descendientes o herederos de los fundadores, miembros de la persona jurídica extinguida o cualquier beneficiario de la fundación podrá oponerse a la modificación. También podrá oponerse a ella el Procurador General de la República.

Transcurrido el término indicado, si no hubiere oposición, el Juez fallará accediendo o denegando lo solicitado, sin más trámite. Si el

Fiscal General de la República o cualquiera de las personas indicadas en el inciso anterior se opusieren a la modificación de los estatutos, el Juez abrirá la causa a pruebas por el término de ocho días, en la que los diferentes interesados manifestarán las razones que fundamenten sus pretensiones y aportarán las pruebas que consideren pertinentes. Transcurrido el término de pruebas, el Juez correrá traslado a los interesados en la modificación de los estatutos y a los opositores por el término de tres días hábiles a cada uno y pasados que fueren resolverá sobre la autorización de la modificación.

El Juez procurará que prevalezca la voluntad del fundador, en lo que sea posible.

Ejecutoriada que sea la sentencia favorable a la modificación de los estatutos, los miembros del organismo directivo procederán al otorgamiento de la respectiva escritura pública.

CAPITULO IV REGIMEN JURIDICO INTERNO

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 del Interior.

Prueba de la existencia y representación legal

Art. 27.- La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro.

Los administradores y representantes legales de una asociación o fundación comprobarán su calidad con el testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de modificación en su caso y con la certificación del punto de acta en que conste su nombramiento o elección, debidamente inscrito en el Registro.

Estatutos

Art. 28.- Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

- 1.- Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
- 2.- Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
- 3.- Objeto o finalidad;
- 4.- Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros;
- 5.- Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad;
- 6.- Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
- 7.- Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación;
- 8.- Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y
- 9.- Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos.

Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

Denominación

Art. 29.- Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.

La denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, pero no podrán usar en todo o en parte el nombre de otra entidad debidamente inscrita en el registro correspondiente, ni otros que lleven a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reserven a determinadas personas jurídicas.

La denominación de las asociaciones y fundaciones deberá establecerse en idioma castellano, salvo aquellas en las que se incluyan nombres de personas o constituyan capítulos o agencias de entidades extranjeras.

Domicilio

Art. 30.- El domicilio de una asociación o fundación se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional.

Límites a los administradores

Art. 31.- Los administradores de una asociación o fundación, no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares ni podrán contratar con la misma, salvo en el caso de las asociaciones, cuando los estatutos dispongan que determinado contrato sea autorizado por una asamblea general.

Los administradores no podrán participar en las deliberaciones de asuntos que sean de interés personal o de sus socios comerciales o profesionales, sus cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni tomar parte en las votaciones sobre dichos asuntos.

Decisiones de la administración y su prueba.

Art. 32.- Las decisiones de los organismos de administración deberán hacerse constar en actas asentadas en los libros autorizados por la Dirección General del Registro y se probarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

Responsabilidad penal

Art. 33.- Los administradores, representantes y miembros de las asociaciones y fundaciones responderán personalmente por infracciones cometidas a los estatutos y a las leyes, actuando en nombre de las entidades que representen.

Cuando la infracción a la ley constituya delito o falta, se estará a lo dispuesto en la legislación penal.

CAPITULO V

PATRIMONIO

Normas generales sobre el patrimonio

Art. 34.- El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines.

El patrimonio de las asociaciones y fundaciones no pertenece ni en todo ni en parte a las personas naturales y jurídicas que las integran y recíprocamente, las deudas de las mismas, no generan a nadie derecho a reclamarlas en todo o en parte, a ninguno de sus integrantes, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la persona jurídica.

Sin embargo los miembros pueden obligarse si su normativa interna lo establece expresamente o estos se obligaren personalmente.

Administración del patrimonio

Art. 35.- La administración del patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos, en los términos señalados en éstos y en la presente ley.

Fondos obtenidos por llamamientos públicos

Art. 36.- Cuando las asociaciones o fundaciones, soliciten fondos de personas que no sean miembros de las mismas por medio de llamamientos públicos para la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal.

La Dirección General de Impuestos Internos establecerá los mecanismos necesarios para la comprobación de que tales fondos han sido donados efectivamente a la entidad y para fiscalizar su correcto uso.

No podrá alegarse exención o deducción de impuestos a los ingresos de capital o de bienes hechas a asociaciones o fundaciones, si éstas no han cumplido previamente con la obligación señalada en el inciso primero de este artículo. Los fondos percibidos por las entidades infractoras estarán sujetos al pago de los impuestos sobre ingresos que las leyes tributarias establecen.

Normas sobre la adquisición de bienes

Art. 37.- Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos.

Asimismo, podrán transferir libremente dichos bienes por todos los medios del derecho común. Los bienes inmuebles sólo podrán ser

enajenados a título oneroso, salvo que sean donados a entidades que tengan fines de utilidad pública o de beneficencia; tal finalidad será calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos del

Ministerio de Hacienda y en su resolución autorizará el otorgamiento de la donación.

Límites a la adquisición de bienes inmuebles

Art. 38.- De conformidad a lo estipulado por el Art. 108 de la Constitución de la República, las asociaciones y fundaciones sólo podrán adquirir los bienes inmuebles que necesiten para destinarlos al cumplimiento inmediato y directo de sus fines.

No se entenderá que dichos bienes se destinan para fines distintos a los de la entidad, cuando sean explotados para la obtención de fondos que se reinviertan en los fines de la misma.

Si las asociaciones y fundaciones llegaren a adquirir bienes que no son indispensables para la realización de sus fines o los que tuvieren en su poder dejaren de tener tal finalidad, las entidades propietarias estarán obligadas a enajenarlas a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquélla en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

Venta forzosa de bienes inmuebles

Art. 39.- Cuando se hubiere vencido el término señalado en el inciso último del artículo anterior y la entidad no hubiere enajenado el inmueble que no es indispensable para la realización de sus fines, el Fiscal General de la República tendrá facultades para promover la venta forzosa ante el Juez competente en materia civil, al sólo tener conocimiento de ello por cualquier medio.

La venta forzosa se hará en subasta pública de conformidad al Capítulo IV Título III Libro Segundo del Código de Procedimientos Civiles, en lo que fuere aplicable.

Obligación de llevar contabilidad formal

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

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones 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.

Vigilancia

Art. 41.- Las asociaciones y fundaciones contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos.

En todo caso, los miembros y fundadores tendrán siempre la facultad de exigir a los administradores de estas entidades informes de su actuación y situación patrimonial. Si tales informes no son rendidos en un plazo prudencial, los interesados podrán acudir a la vía judicial.

Los auditores de las entidades sujetas a esta ley, están obligados en caso de que notaren cualquier irregularidad en la administración del patrimonio de la entidad que auditen, a hacerla saber por escrito a sus miembros en Asamblea General, para que resuelvan sobre el caso y a la Corte de Cuentas de la República si manejan fondos públicos.

Fiscalización del Estado

Art. 42.- Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, también estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Competencia de la Fiscalía General de la República

Art. 43.- La Fiscalía General de la República, a petición de parte o de oficio ordenará la investigación de alguna asociación o fundación, a efecto de defender los intereses del Estado y de la sociedad y promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, en los casos siguientes:

- a) Cuando exista una manifiesta y evidente incongruencia entre los objetivos y fines consignados en los estatutos y las actividades desarrolladas por las entidades;
- b) Cuando haya elementos de prueba suficientes sobre desvío de fondos de la entidad;
- c) Por servir la entidad como medio para eludir la ley o las obligaciones particulares de sus miembros o dirigentes; y
- d) En todos aquellos casos que sean constitutivos de delitos o faltas.

CAPITULO VI

PERSONAS JURIDICAS EXTRANJERAS

Principio general

Art. 44.- Las personas jurídicas de derecho privado no lucrativas constituidas de conformidad a la ley extranjera, tienen en El Salvador los mismos derechos que las personas jurídicas salvadoreñas.

Las asociaciones y fundaciones extranjeras que deseen realizar actos en El Salvador o quieran establecer agencias, filiales, sucursales u oficinas, deberán inscribirse en el Registro. De igual manera, deberán inscribir los documentos de modificación de estatutos, los relativos a su situación financiera y la nómina de representantes legales.

Patrimonio

Art. 45.- La entidad extranjera deberá disponer en el país de un patrimonio suficiente para la actividad que desarrollará.

Domicilio

Art. 46.- Las asociaciones y fundaciones extranjeras que operen en el país, se considerarán domiciliadas en el lugar en que establezcan su oficina principal.

Protesta Legal

Art. 47.- La entidad extranjera en su solicitud deberá protestar su sumisión a las leyes, tribunales y autoridades de la República en relación con los actos y contratos que haya de celebrar en territorio salvadoreño o que debieren de surtir efectos en el mismo.

Las asociaciones y fundaciones extranjeras deberán abstenerse de participar en actividades políticas.

Representación legal

Art. 48.- Las personas jurídicas a que se refiere el artículo anterior, deberán contar con un representante legal acreditado en el país, que designarán de conformidad a sus normas internas.

Solicitud de inscripción

Art. 49.- El representante legal deberá presentar solicitud de inscripción al Registro, acompañado de los documentos que señala el Art. 50.

Documentación

Art. 50.- La entidad extranjera solicitante deberá presentar la documentación autorizada para comprobar:

- a) Que la entidad está legalmente constituida de acuerdo a las leyes del país de origen;
- b) Que de acuerdo a la ley de dicho país y a los estatutos que rigen la entidad, puede acordar la creación de sucursales, filiales, agencias u oficinas en países extranjeros;

- c) Que la decisión de operar en El Salvador, haya sido adoptada válidamente;
- d) Que se compromete a mantener permanentemente en la República de El Salvador cuando menos, un representante con facultades amplias y suficientes para realizar todos los actos que deban celebrarse y surtir efecto en el territorio nacional;
- e) Que la entidad principal responda dentro y fuera del país por los actos y contratos que se suscriban en la República.
- f) Acreditar la nómina del personal extranjero que permanecerá en el país; y
- g) Señalar la dirección de sus oficinas principales en el país y la dirección permanente en el extranjero.

Para comprobar que todos los fines de la entidad extranjera son lícitos conforme a la legislación salvadoreña y que no son contrarios a la ley, a la moral, al orden público y buenas costumbres, el solicitante deberá presentar las escrituras de constitución o modificación de la entidad o de los estatutos debidamente inscritos o copia auténtica de ellos, o en su defecto certificación literal de la inscripción de tales documentos en el correspondiente registro de su país de origen, debidamente autenticados de conformidad al Art. 261 del Código de Procedimientos Civiles.

Las entidades extranjeras, sus sucursales o agencias, que a la fecha de entrar en vigencia esta ley se encuentren operando en el país, dispondrán del plazo de tres meses para cumplir con las obligaciones que la misma les impone.

Procedimiento de inscripción

Art. 51.- La asociación o fundación extranjera presentará la solicitud de autorización por escrito acompañada de la documentación a que se refiere el artículo anterior, ante la Dirección General del Registro, quien examinará la documentación y su contenido para establecer el cumplimiento de los requisitos

legales, pudiendo hacer las observaciones pertinentes, dentro del plazo de quince días hábiles de recibida la solicitud, las cuales deberán ser subsanadas por el peticionario.

Transcurrido el plazo que se señala en el inciso anterior si no se advirtieren observaciones o si estas hubieren sido subsanadas, el Director General del Registro emitirá la resolución respectiva.

Si fuere favorable el Ministerio del Interior dentro del plazo de ocho días hábiles, emitirá el acuerdo correspondiente indicando la autorización de funcionamiento legal y la actividad a que se dedicará la entidad extranjera en el país, así como la orden de inscripción en el Registro de Asociaciones y Fundaciones.

Si la resolución fuere negativa, el interesado podrá interponer dentro de los tres días hábiles siguientes a la notificación respectiva, recurso de revisión para ante el Ministerio del Interior, el cual deberá resolverlo dentro del plazo de quince días hábiles. Dicha resolución no admitirá recurso.

Presunción de Derecho y Suspensión de la Autorización

Art. 52.- Se presume de derecho que las asociaciones o fundaciones extranjeras realizan actividades en El Salvador, cuando tengan promotores o agentes dependientes en la República y por lo tanto, deberán cumplir los requisitos exigidos por esta ley.

Asimismo, el Ministerio del Interior podrá ordenar suspender la autorización para funcionar a las entidades extranjeras, cuando realicen actividades que infrinjan esta ley o cuando hubieren ocasionado graves perjuicios a terceros o al Estado, previa investigación y comprobación de la infracción.

El Ministerio del Interior iniciará expediente y mandará oír al representante legal o apoderado de la entidad, por el término de tres días hábiles a efecto de que justifique su actuación, transcurrido dicho

plazo, con o sin contestación, abrirá el proceso a pruebas por el término de quince días contados a partir de la notificación respectiva. Concluido el término anterior y no habiendo otras diligencias que practicar, se pronunciará resolución dentro de los treinta días hábiles siguientes.

El interesado podrá interponer recurso de reconsideración para ante el Ministerio del Interior dentro de los tres días hábiles contados a partir de la notificación y deberá resolverse dentro de los ocho días hábiles siguientes.

Inscripción de poderes

Art. 53.- Los poderes de representación de la entidad extranjera, deberán inscribirse en el Registro. De igual manera deberá inscribirse la modificación o revocatoria de los mismos.

Inscripción de Convenios de Cooperación Internacional

Art. 54.- Las entidades extranjeras que operen en el país en base a convenios de Cooperación Internacional debidamente ratificados se regirán de acuerdo a los términos del convenio, el cual se presentará al Registro únicamente para efectos de obtener la inscripción respectiva.

Cancelación de la inscripción

Art. 55.- Las asociaciones y fundaciones extranjeras que hayan sido disueltas o liquidadas de acuerdo a sus leyes de origen y que hubieren operado legalmente en nuestro país, su representante acreditado deberá comunicarlo por escrito al Registro para efectos de la cancelación de la inscripción correspondiente.

CAPITULO VII

REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

Creación del Registro de Asociaciones y Fundaciones

Art. 56.- Créase el Registro de Asociaciones y Fundaciones como una dependencia del Ministerio del Interior.

Dicho Registro estará formado por la colección de los documentos originales, testimonios de escrituras de constitución, de los estatutos, sus reformas, credenciales en que se haga constar la personería de los dirigentes o administradores de cada entidad, además de los índices, libros y ficheros que se consideren necesarios.

Estos sistemas podrán ser sustituidos por otros más eficientes, destinados a dar un mejor servicio y mayor seguridad a las inscripciones.

Domicilio del Registro

Art. 57.- El Registro tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador, pero además, podrá establecer dependencias en cualquier lugar de la República.

Materias del Registro

Art. 58.- En el Registro se inscribirán:

- 1) Las asociaciones y fundaciones nacionales y extranjeras legalmente autorizadas para funcionar en el país;
- 2) Las credenciales o documentos en que conste el nombramiento de sus representantes, dirigentes, administradores y nómina de miembros de la entidad; y
- 3) Todos los actos o documentos sujetos por la ley a dicha formalidad.

Los documentos sujetos a registro deberán ser presentados dentro de los quince días siguientes a su formalización.

Publicidad del Registro

Art. 59.- El Registro será público y podrá ser consultado por cualquier persona.

Director General

Art. 60.- El Registro estará a cargo de un Director General nombrado por el Ministro del Interior. El Director General será responsable de la conducción de todos los aspectos administrativos y jurídicos del Registro.

Requisitos para ser Director General

Art. 61.- Para ser Director General se requiere:

- 1.- Ser mayor de treinta años de edad;
- 2.- Estar autorizado para el ejercicio de la Abogacía y el Notariado y contar por lo menos con tres años en el ejercicio de esta última función; y
- 3.- Ser de moralidad y competencia notorias.

Prohibiciones al Director General

Art. 62.- El Director General no podrá ejercer la procuración ni autorizar instrumentos sujetos a inscripción en el Registro.

Funciones del Director General

Art. 63.- Corresponden al Director General las funciones siguientes:

- 1.- La inscripción de las asociaciones y fundaciones, nacionales y extranjeras a que se refiere la presente ley;
- 2.- La inscripción de los estatutos, de credenciales en las que conste la personería de representantes, dirigentes, administradores y la nómina de miembros;
- 3.- la autorización de los libros correspondientes; y
- 4.- Las demás que señale la ley.

Reconocimiento y existencia de la personalidad jurídica

Art. 64.- La personalidad y existencia jurídica de las asociaciones y fundaciones constituidas de acuerdo a esta ley, se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el Registro, previo Acuerdo Ejecutivo para el caso de las asociaciones y por Decreto Ejecutivo para las fundaciones.

Trámite registral

Art. 65.- Para efectos de inscripción de la entidad en el Registro, la persona interesada que según los Estatutos ostentará la representación legal de la misma, presentará solicitud escrita dirigida al Director General del Registro, acompañada de los siguientes documentos:

- a) Dos Testimonios de la Escritura Matriz de Constitución de la asociación o fundación de que se trate, en que consten además la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u organismo directivo de la misma, acompañada de tres copias;
- b) Tres copias de los Estatutos con separación de artículos;
- c) Constancia de la nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno;
- d) Certificación del Acta de elección de los miembros de la Junta Directiva o Consejo o Comité, en su caso; y
- e) Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General, de la Junta Directiva y el registro de sus miembros, y además también los libros del registro contable. La Dirección General del Registro, examinará la documentación presentada para establecer el cumplimiento de los requisitos legales y podrá realizar consultas ilustrativas para mejor proveer. Si la encontrare defectuosa, omisa, con deficiencias formales o contravenciones a la ley, a la moral, al orden público o a las buenas costumbres, lo comunicará de una sola vez en un plazo no mayor de noventa días hábiles de recibida la documentación, señalando los errores o contravenciones al interesado, previniéndole, a fin de que procedan a subsanarlos. Los interesados deberán enmendar las observaciones dentro de los cuarenta y cinco días hábiles siguientes. Si no se advirtieron observaciones o si estas hubieren sido subsanadas, el Órgano Ejecutivo por medio del Ministerio del Interior

otorgará el reconocimiento de la personalidad y existencia jurídica, aprobará los Estatutos y mandará a publicarlos en el Diario Oficial e inscribirá la entidad en el Registro en un plazo no mayor de sesenta días hábiles.

Cumplido el plazo señalado en el inciso anterior y la autoridad correspondiente no emitiere resolución quedarán automáticamente aprobados sus estatutos. Y sin más trámite ni diligencia, se inscribirá la asociación o fundación de que se trate y se mandará a publicar los referidos estatutos en el Diario Oficial. Al pie de todo documento inscrito se pondrá una razón que exprese el Número de Acuerdo Ejecutivo o Decreto Ejecutivo, en su caso, número de registro y fecha en que fue asentada. La razón será autorizada por el Director General del Registro. Igual procedimiento se aplicará, en lo pertinente para las reformas de los estatutos aprobados, salvo en el caso establecido por el Art. 24 de esta ley.

Efectos del Registro

Art. 66.- La existencia de las personas jurídicas sujetas a esta ley se probará con el instrumento debidamente inscrito o con la certificación del mismo extendida por el Director General.

Actos anteriores al Registro

Art. 67.- Todos los actos anteriores a la obtención del reconocimiento de la personalidad jurídica serán válidos y la responsabilidad será solidaria entre las personas que los acordaron y ejecutaron.

Obligación de actualización de la información

Art. 68.- Es obligación de las asociaciones y fundaciones inscritas en el Registro actualizar la información registral.

Arancel del Registro

Art. 69.- Por el registro de documentos y todos los servicios que preste el Registro, se cancelará la suma de trescientos colones, por

cada inscripción que se hará por medio de mandamiento, dichos ingresos pasarán a formar parte del Fondo General de la Nación.

Resolución de Conflictos

Art. 70.- Los documentos o solicitudes que planteen ante el Registro, divergencias o controversias, serán devueltos a los interesados, haciendo constar dicha situación, para que éstos diriman sus divergencias o controversias ante el Juez competente en materia civil en juicio sumario.

Si transcurridos quince días hábiles después de la devolución a que se refiere el inciso anterior, los interesados en la oposición no comprobaren que han presentado la demanda correspondiente, se procederá a la inscripción según corresponda en derecho, a solicitud de los interesados.

CAPITULO VIII

DISOLUCION Y LIQUIDACION

Causales de disolución de las asociaciones

Art. 71.- Las asociaciones se disolverán por las siguientes causas:

- a) Por la voluntad de sus miembros, manifestada dentro del máximo organismo de decisión, especialmente convocado al efecto, con el número de votos favorables exigido por sus estatutos. De no haberse contemplado un mínimo de votos en los estatutos, se tomará la decisión con el voto favorable de los dos tercios de los miembros legalmente inscritos en el Registro;
- b) Por haberse reducido el número de miembros por debajo del límite establecido en los estatutos o a una sola persona, de no haberse contemplado límite mínimo de miembros, si tal situación se prolonga por más de un año a partir del conocimiento del Director General del Registro;
- c) Por el vencimiento de su plazo; y

d) Por el cumplimiento de sus fines o imposibilidad manifiesta de realizarlos.

Causales de disolución de las fundaciones

Art. 72.- Las fundaciones se disolverán por las siguientes causas:

- a) Por la voluntad de sus fundadores, adoptada de la manera prescrita en sus estatutos o por la decisión de dos terceras partes de los fundadores, en caso de no contemplarse en sus estatutos un número mínimo de votos para tal caso;
- b) Por el vencimiento de su plazo;
- c) Por el cumplimiento de sus fines o imposibilidad manifiesta de realizarlos; y
- d) Por la reducción o destrucción de su patrimonio destinado a su mantenimiento.

Procedimiento de disolución voluntaria de las asociaciones y fundaciones

Art. 73.- Una vez adoptado el acuerdo de disolución voluntaria de la entidad, se procederá a otorgar la correspondiente escritura pública de disolución, la cual deberá ser inscrita en el Registro.

En la escritura pública de disolución deberá nombrarse liquidadores y señalarse sus facultades.

Disolución judicial

Art. 74.- Las asociaciones y fundaciones serán disueltas por resolución judicial cuando se compruebe que realizan actividades ilícitas, de lucro directo, contrarias a la moral, la seguridad y el orden público o mal manejo de los fondos y bienes de la entidad, con perjuicio grave e irreparable a terceros o al Estado.

Procedimiento de disolución judicial

Art. 75.- Cuando existiere causal de disolución y la entidad no procediere de manera voluntaria, la acción de disolución podrá ser

iniciada ante juez competente en materia civil a petición de cualquier interesado.

Asimismo, el Fiscal General de la República, de oficio o a petición de cualquier autoridad pública, al igual que el Ministerio del Interior, tendrá capacidad para promover la acción de disolución de una asociación o fundación, cuando ocurriere cualquiera de las causales de disolución judicial de las mismas.

Esta acción se tramitará en juicio sumario.

El particular que demande la disolución de la entidad deberá comprobar su interés, como requisito de admisión de la demanda. En caso de no poder demostrar su calidad de interesado, se establecerá sumariamente en incidente previo.

La calidad de asociado o de fundador constituye legítimo interés.

La certificación de la sentencia ejecutoriada que declare la disolución, deberá inscribirse en el Registro.

Dentro del plazo de treinta días después de ejecutoriada la sentencia, el Juez competente procederá de oficio a nombrar liquidadores y a señalarles sus facultades. La certificación del nombramiento de los liquidadores deberá inscribirse en el Registro.

Efectos de la disolución

Art. 76.- La entidad disuelta conservará su personalidad jurídica sólo para efectos de la liquidación. Durante este período, la asociación o fundación deberá agregar a su denominación las palabras "en liquidación".

Plazo para la liquidación

Art. 77.- El nombramiento de los liquidadores deberá establecer un plazo máximo para proceder a la liquidación, el cual en ningún caso podrá exceder de dos años.

Facultades de los liquidadores

Art. 78.- A partir de la aceptación y juramentación del cargo, los liquidadores tendrán la representación legal y la administración de la

entidad y responderán personalmente por los actos que ejecuten cuando excedan los límites de su cargo.

Los liquidadores tendrán las siguientes facultades:

- a) Concluir las actividades que hubiesen quedado pendientes al momento de la disolución;
- b) Efectuar los cobros y los pagos de créditos a cargo de la entidad debidamente comprobados;
- c) Traspasar los bienes remanentes a quienes corresponda de conformidad a los estatutos;
- d) Elaborar y someter a la aprobación de los miembros o fundadores de la entidad el Balance Final e inscribirlo en el Registro; y
- e) Otorgar la escritura de liquidación e inscribirla en el Registro.

En caso de disolución judicial los liquidadores rendirán un informe al Juez competente, en el cual detallarán su gestión y someterán a su aprobación el Balance Final, a fin de que se aprueben y se ordene mediante resolución judicial la cancelación de la personalidad jurídica e inscripciones respectivas en el Registro.

Para el adecuado ejercicio de su función, los liquidadores tendrán acceso a todos los libros y documentos de la entidad.

Procedimiento de liquidación

Art. 79.- La liquidación se realizará con arreglo a las normas establecidas en los estatutos y en su defecto, de conformidad con los acuerdos tomados legalmente para tal efecto.

En todo caso, los miembros de la asociación o los fundadores tendrán derecho a vigilar la correcta aplicación del procedimiento y de los actos de los liquidadores.

Concluida la liquidación, se otorgará la correspondiente escritura pública, la cual deberá ser inscrita en el Registro, previo Acuerdo Ejecutivo en el caso de las asociaciones o Decreto Ejecutivo para el caso de las fundaciones, para la cancelación del asiento respectivo.

Finiquito de la Corte de Cuentas de la República

Art. 80.- En caso de tratarse de la disolución y liquidación de entidades que hayan manejado fondos del Estado, será necesario contar con el finiquito de la Corte de Cuentas de la República para que se apruebe legalmente la liquidación y el otorgamiento de la Escritura Pública de Liquidación.

Destino de los bienes

Art. 81.- Al ser liquidada una asociación o fundación, el remanente de los bienes se transferirá a las personas o instituciones que señalen los estatutos. Para tales efectos, deberá consignarse claramente en los mismos las personas o instituciones a quienes se destinarán los bienes remanentes o definir el mecanismo por el cual deberá hacerse la designación.

Los bienes remanentes de una asociación no podrán ser distribuidos de manera tal que representen un beneficio económico directo o indirecto a sus miembros. En caso de fundaciones, el fundador o los fundadores pueden decidir el destino de tales bienes, para actividades análogas a las de la fundación en liquidación.

Si no se hubiere previsto este caso o no fuere posible realizarlo, dichos bienes pasarán a ser propiedad del Estado y corresponderá al Órgano Ejecutivo asignarlos al Ministerio o

Unidad Primaria de Organización correspondiente para asegurar la utilización de los bienes dentro de los fines análogos que la entidad debía perseguir.

Nulidad

Art. 82.- Será nula cualquier disposición o resolución que establezca que el patrimonio de las asociaciones y fundaciones se distribuirá entre sus administradores o miembros en caso de disolución.

CAPITULO IX

INFRACCIONES, SANCIONES, RECURSOS Y PROCEDIMIENTOS

Infracciones

Art. 83.- Las infracciones cometidas por las asociaciones y fundaciones, sus dirigentes o administradores, para los efectos de esta ley, son las siguientes:

- a) No llevar contabilidad formal en los casos establecidos por la Ley y no aplicar las normas de contabilidad establecidas;
- b) No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por Auditor;
- c) No presentar la nómina de los representantes y administradores, incluidos los gerentes o empleados con facultades de representación, dentro del plazo legal o no informar sobre sus remociones;
- d) Alterar maliciosamente los valores y contenido de los estados financieros e inventarios;
- e) Suministrar datos falsos al Registro;
- f) No comparecer, sin causa justificada, a las citaciones que les hiciere el Director General del Registro;
- g) No enviar o no presentar los datos que les sean solicitados por la Dirección General del Registro;
- h) No efectuar las inscripciones en el Registro cuando la ley lo establezca; e
- i) No cumplir con las demás obligaciones que les imponen las leyes y reglamentos relativas a sus actividades.

Sanciones

Art. 84.- La Dirección General del Registro sancionará las infracciones a que se refiere el artículo anterior, con multa que oscilará entre la cantidad de quinientos hasta diez mil colones.

El pago de la multa no exime al responsable del cumplimiento de sus obligaciones.

La imposición de las sanciones se establecerá en el Reglamento respectivo.

Pago de las multas

Art. 85.- El pago de las multas deberá hacerse efectivo dentro de los treinta días contados a partir de su notificación, en la Colecturía correspondiente, previa extensión del mandamiento de ingreso por la Dirección General del Registro.

Cobro de la multa por la vía judicial

Art. 86.- Si el infractor no realizare el pago de la multa dentro del plazo señalado, el Director General del Registro certificará el adeudo y lo remitirá a la Fiscalía General de la República, para que proceda inmediatamente a efectuar el cobro por la vía judicial.

Recurso de Revocatoria

Art. 87.- Si el infractor no estuviere de acuerdo con la resolución que imponga la sanción, podrá pedir, dentro del término de tres días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación, que se revoque la resolución pronunciada.

La Dirección General del Registro resolverá dentro del término de los tres días hábiles siguientes de haberse solicitado la revocatoria.

Recurso de Apelación

Art. 88.- Sin perjuicio de la revocatoria a que se refiere el artículo que antecede, el infractor podrá interponer recurso de apelación, para ante el Ministro del Interior, dentro del plazo de tres días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la resolución que declare sin lugar la revocatoria a que se refiere el artículo anterior.

El recurso deberá presentarse ante la Dirección del Registro y admitido, remitirá las diligencias al Ministro del Interior, previa notificación de las partes.

Recibidas las diligencias por el Ministro del Interior, concederá audiencia por tres días hábiles al recurrente y evacuada o no, podrá abrirse a pruebas por el término de ocho días hábiles.

En todo caso el Ministro del Interior, dentro de los quince días hábiles siguientes, pronunciará la resolución que a derecho corresponda y devolverá el expediente a la Dirección General del Registro con certificación de la resolución dictada.

La certificación de esta resolución tendrá fuerza ejecutiva.

Recurso de Hecho

Art. 89.- Negada la apelación, debiendo haberse admitido, podrá el apelante presentarse ante el Ministro del Interior dentro de tres días contados desde el siguiente al de la notificación de la negativa, pidiendo que se le admita el recurso de hecho.

El Ministro del Interior mandará librar, dentro del tercer día, provisión a la Dirección General del Registro para que remita las diligencias, salvo que de la simple lectura de la solicitud apareciere la ilegalidad de la alzada.

Si la negativa de la apelación hubiere sido cierta la Dirección General del Registro remitirá las diligencias dentro del tercer día, y si fuere falsa la negativa, bastará con que lo informe así.

Introducidos los autos, el Ministro del Interior resolverá, dentro de los tres días siguientes, que siendo ilegal la alzada, se devuelvan las diligencias a la Dirección General del Registro, para que lleve adelante sus providencias y si juzgare haber sido denegada indebidamente la apelación dará trámite al recurso conforme al Art. 88 de esta ley.

CAPITULO X

DISPOSICIONES GENERALES, TRANSITORIAS, Y VIGENCIA

Procedimientos en segunda instancia

Art. 90.- Los procedimientos en segunda instancia y en los recursos extraordinarios, serán los mismos que se han establecido en el Libro

III del Código de Procedimientos Civiles y en la Ley de Casación en su caso.

Obligación notarial

Art. 91.- Todo notario ante quien se otorgue una escritura sujeta a inscripción de conformidad a esta ley, deberá advertir a los otorgantes la obligación en que están de registrarla, los efectos del registro y las sanciones impuestas por la falta del mismo.

Derechos adquiridos de las personas jurídicas existentes

Art. 92.- Las disposiciones de esta ley se entienden, sin perjuicio de los derechos adquiridos por las personas jurídicas existentes antes de la vigencia de la misma.

Entidades aprobadas como corporaciones y fundaciones de utilidad pública

Art. 93.- Las personas jurídicas privadas sin fines de lucro que antes de la vigencia de esta ley fueron aprobadas, con carácter de corporación de utilidad pública y las asociaciones de membrecía que antes de dicha vigencia fueron aprobadas con el carácter de fundaciones de utilidad pública, quedarán sujetas al régimen de las asociaciones.

Personalidad jurídica para las Iglesias

Art. 94.- No obstante lo dispuesto en esta ley, las disposiciones del Título XXX del Libro Primero del Código Civil, se continuarán aplicando única y exclusivamente para el reconocimiento de la personalidad jurídica de las Iglesias.

Bienes raíces propiedad del Estado situado en territorio extranjero

Art. 95.- En lo que respecta a enajenación de bienes raíces, propiedad del Estado situados en territorio extranjero se procederá a lo dispuesto en la adición al Art. 552 del Código Civil, según Decreto

Legislativo No. 208 de fecha 21 de junio de 1979, publicado en el Diario Oficial No. 132, Tomo 264 de fecha 17 de julio del mismo año.

Aplicación preferente

Art. 96.- La presente ley por su carácter especial prevalecerá sobre las demás que la contraríen.

Plazo para reformar estatutos

Art. 97.- Las asociaciones y fundaciones constituidas antes de la vigencia de la presente ley, dispondrán de un período de hasta seis meses contados a partir de esa vigencia para reformar y armonizar sus Estatutos de acuerdo al contenido de la misma.

Reglamento

Art. 98.- El Presidente de la República, en un plazo no mayor de noventa días, contados a partir de la vigencia de esta ley, deberá decretar el Reglamento respectivo.

Vigencia

Art. 99.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los veintiún días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

MERCEDES GLORIA SALGUERO GROSS

PRESIDENTA

ANA GUADALUPE MARTINEZ MENENDEZ ALFONSO ARISTIDES

ALVARENGA

VICEPRESIDENTA VICEPRESIDENTE

JOSE RAFAEL MACHUCA ZELAYA JULIO ANTONIO GAMERO

QUINTANILLA

VICEPRESIDENTE VICEPRESIDENTE

JOSE EDUARDO SANCHO CASTAÑEDA GUSTAVO ROGELIO
SALINAS

OLMEDO

SECRETARIO SECRETARIO

CARMEN ELENA CALDERON DE ESCALON WALTER RENE
ARAUJO

MORALES

SECRETARIA SECRETARIO

RENE MARIO FIGUEROA FIGUEROA

SECRETARIO

CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

PUBLIQUESE,

ARMANDO CALDERON SOL,

Presidente de la República.

Mario Acosta Oertel,

Ministro del Interior.

D. O. N° 238

Tomo N° 333

Fecha: 17 de diciembre de 1996.

PRORROGAS:

D.L. N° 994, 10 DE ABRIL DE 1997,

D.O. N° 71, T. 335, 22 DE ABRIL de 1997.

D.L. N° 35, 26 DE JUNIO DE 1997,

D.O. N° 138, T. 336, 25 DE JULIO DE 1997.

MHSC/ngcl.

ANEXO N° 4

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.

- **Formulario de Gastos Generales:** Llevar un control detallado del uso de los recursos financieros, especificando para que son destinados, esto será con el fin de evitar el mal uso de estos y aprender a optimizar lo más que se pueda.

| CONTROL DE GASTOS CORRIENTES | | | | |
|------------------------------|---|----------|------------------|-------|
| Fecha: _____ | | | | |
| En concepto de: _____ | | | | |
| Nombre del Empleado: _____ | | | | |
| Nombre del Cargo: _____ | | | | |
| Motivo del Gasto: _____ | | | | |
| Fecha | Descripción del producto o servicio adquirido | Cantidad | Precio | Total |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Total | | | | |
| | | | Sub-total | |
| | | | IVA | |
| | | | Total | |

Firma del Empleado: _____

Aprobado por: _____

Propuesto por:

Aprobado por:

Fecha: _____

Grupo de tesis

Lic. Montiel, Atilio Alberto

- **Formulario de Evaluación de desempeño:** Realizar evaluaciones de desempeño al personal periódicamente y darles seguimiento para que el personal este completamente inmerso en el trabajo y no esté sujeto a inconsistencias.

Hacer evaluaciones de desempeño humano resulta ser una forma de mantener un rendimiento al máximo de las personas que laboran en la organización, ya sea para promover de puesto e incentivar al personal para que se siga superando y, también es utilizado cuando se quiere medir el rendimiento que aporta a la organización, las habilidades, conocimientos y el comportamiento que el empleado tiene dentro del trabajo.

Es por eso, que se recomienda efectuar evaluaciones de desempeño al personal de UNES periódicamente (mensual, trimestral, semestral o anualmente) todo depende de los resultados que se quieren alcanzar como organización, en este caso resulta idóneo hacerlo trimestralmente para medir el rendimiento, ver si este está progresando o no y evitar el acomodamiento que pueda retrasar la consecución de los objetivos o no obtener los resultados deseados.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, es conveniente usar un método de evaluación que sea fácil de aplicar para el evaluador, es por eso que se propone utilizar el método de evaluación por escala de puntuación ya que es fácil de ejecutar y es muy conveniente para el evaluador. Por consiguiente, Habiendo analizado estos métodos, se propone utilizar el método de Evaluación por Escala de puntuación.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

| I. DATOS DEL EVALUADO. | | II. DATOS DEL EVALUADOR. | | |
|---|---------------|--------------------------|-------------|--------|
| NOMBRE: _____ | NOMBRE: _____ | | | |
| PUESTO: _____ | PUESTO: _____ | | | |
| ÁREA DE TRABAJO: _____ | | | | |
| III. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. | | | | |
| FACTORES GENERALES | | ESCALA DE ESTIMACIÓN | | |
| | | EFICIENCIA | RANGO | PUNTOS |
| <u>AUTO DESARROLLO</u> Grado en que el empleado está dispuesto a realizar cursos de adiestramiento y desarrollo, demuestra entusiasmo en conocer nuevas técnicas para desempeñar su trabajo y emprende acciones para expandir su conocimiento | S | | 100 - 90 | |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</u> Asume las necesidades de la organización como propias, atiende las prioridades de la organización y demuestra consistencia entre su comportamiento y los valores de la institución | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>CALIDAD HUMANA</u> Demuestra transparencia y sentido ético en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, responde las necesidades de los altos mandos como si fueran propios y establece relaciones de manera respetuosa hacia el resto del personal. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>APERTURA AL CAMBIO</u> Grado en que el empleado acepta fácilmente cambios y modifica su opinión ante mejores opciones planteadas por la organización. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>TRABAJO EN EQUIPO</u> Está consciente de la importancia de su función dentro del equipo y valora y respeta las opiniones y sugerencias de los miembros del equipo. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>INDEPENDENCIA</u> Grado en que el empleado realiza sus actividades sin ameritar supervisión, soluciona problemas y toma decisiones oportunas. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |

| | | | | |
|---|-----------|--|-------------|--------|
| <u>CONOCIMIENTO DE SU PUESTO DE TRABAJO</u> Las habilidades y procesos aplicados responden a las exigencias. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>CONFIABILIDAD</u> El grado de confianza generado por el empleado, en el sentido de que terminará sus tareas y les dará seguimiento. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |
| <u>DISPONIBILIDAD</u> Aspecto en que el empleado es responsable y puntual, no derrocha tiempo provocando exceso en las actividades de comer y asistir sus necesidades fisiológicas. | S | | 100 - 90 | PUNTOS |
| | MB | | 90 - 80 | |
| | B | | 80 - 70 | |
| | RM | | 70 - 60 | |
| | I | | Menos de 60 | |

| IV. COMENTARIOS. | |
|-------------------------|------------------|
| EVALUADOR: | EVALUADO: |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| FIRMA: | FIRMA: |

Visto Bueno del Responsable del Área: _____

Fecha de Evaluación _____

| | |
|----------------------|--|
| PUNTAJE TOTAL | |
|----------------------|--|

Elaborado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____

Grupo de tesis Montiel, Atilio Alberto

ANEXO N° 5

GUIA DE LLENADO

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

UNIDAD ECOLÓGICA SALVADOREÑA

A Continuación se enlistan los puntos a observar en la evaluación:

1. Auto desarrollo.
2. Compromiso organizacional.
3. Calidad Humana.
4. Apertura al cambio.
5. Trabajo en equipo.
6. Independencia.
7. Conocimiento de su puesto de trabajo.
8. Confiabilidad.
9. Disponibilidad.

Nota: Los criterios considerados para evaluar, son los recomendados, considerados como los apropiados para el grupo de trabajo, quedando a criterio de la UNES modificarlos.

Fuente: Equipo de Trabajo.

Ahora bien, se presenta a continuación el detalle de como se realizará el llenado del formulario de la evaluación del desempeño:

1. Anotar el nombre del evaluado, puesto que desempeña y área de trabajo que le da origen a la evaluación del desempeño del Recurso Humano.

2. Anote el nombre del área a la cual depende el evaluador.
3. En la columna de eficiencia marque con una "X" en el rango que corresponda del "I" Insatisfactorio al "S" Sobresaliente que establece el formato, que aplicaría al evaluado en función de su desempeño, de acuerdo a los siguientes factores:

| CALIFICACIÓN | CRITERIOS DE EVALUACIÓN | PONDERACIÓN |
|-----------------------------|---|--------------------|
| S (Sobresaliente) | Implica incremento excepcional en su área, reconocido como superior ante el resto. | 100 – 90 |
| MB (Muy Bueno) | En la mayor parte de las actividades los resultados son superiores. Desempeño incrementado y logrado en forma consistente. | 90 – 80 |
| B (Bueno) | Grado de eficacia competente y confiable. Cumple con los objetivos establecidos. | 80 – 70 |
| R (Requiere Mejorar) | Desempeño deficiente en ciertas actividades. Necesita mejorar o retroalimentar. | 70 – 60 |
| I (Insatisfactorio) | Resultados inaceptables en general y que requiere mejorar en seguida. No se deben dar compensaciones a estas personas fijadas en esta calificación. | Menos de 60 |

4. Anote los comentarios relevantes, en su caso, derivados del proceso de evaluación del desempeño, tanto del evaluador y del avaluado, firmando ambos el documento.
5. Anote el nombre y firma de visto bueno del responsable del área.
6. Nombre completo y firma del encargado del proceso de evaluación.

Además, se dan las siguientes instrucciones generales:

Medir el desempeño laboral de los empleados, a través de una serie de características y factores (Auto desarrollo, compromiso organizacional, calidad humana, apertura al cambio, trabajo en equipo, independencia, conocimiento del puesto de trabajo, confiabilidad y disponibilidad). Marque en la casilla correspondiente para indicar el nivel de incremento del desempeño laboral. Indique N/A si no es aplicable. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indique en el cuadro correspondiente. Después sume los puntos y saque un promedio que representará la calificación global del incremento del desempeño laboral.