

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE DISEÑO DEL *BALANCED SCORECARD* PARA UNA
ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO.**



TRABAJO DE GRADUACION
PARA OPTAR AL GRADO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

CRISTIAN ORLANDO ROSA CACERES
ENA CLARIBEL GUTIERREZ VASQUEZ
JORGE ALBERTO ROA ZELAYA

ASESORA:

INGA. PATRICIA DE LINARES

DICIEMBRE 2006

SOYAPANGO – SAN SALVADOR – EL SALVADOR.

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



AUTORIDADES:

**ING. MIGUEL FEDERICO HUGUET RIVERA
RECTOR.**

**PBRO. VICTOR BERMUDEZ YÁNEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO.**

**LIC. MARIO OLMOS ARGUETA
SECRETARIO GENERAL.**

**ING. ERNESTO GODOFREDO GIRÓN
DECANO FACULTAD DE INGENIERIA.**

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL




ING. PATRICIA DE LINARES
ASESORA


ING. NELSON GOMEZ
JURADO EVALUADOR


ING. CESAR A. PALMA
JURADO EVALUADOR


LIC. HERNAN CABEZAS
JURADO EVALUADOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, Nuestro Señor, por darme la oportunidad de vivir y por ayudarme siempre en todo y permitirme cumplir una de mis principales metas que me he trazado en mi vida.

A la Virgencita María por estar siempre conmigo.

A mis padres José Ricardo Gutiérrez L. y Rosa Elba V. de Gutiérrez, que siempre me han apoyado incondicionalmente y por sus esfuerzos, comprensión y sacrificios, y sobre todo gracias por su amor incondicional.

A mi hermanito Ricardo y a mis hermanitas: Isela, Viky, Lili y Cori. Por su apoyo incondicional, por sus consejos, por ayudarme siempre (especialmente en los momentos más difíciles) y por su cariño. A mis sobrinitos, Manuelito, Alejandrita y Lupita que con su alegría, dulzura y cariño, llenan de alegría y esperanza mi vida.

A mis cuñados Manuel, Mario y Cesar, por su apoyo y consejos.

A mi abuelita Fidelia (Q.D.D.G.) por todo lo que me enseñó.

A mis compañeros de tesis, Cristian y Jorge por los momentos compartidos y por permitirme ser parte del grupo.

A todos mis amigos/as: Claudia, Eduardo, Ingrid, Carito, Daniel, Romeo, Isaura, Ruby, German, Cristi, Perla, etc. A las personas del grupo al que pertenezco de la iglesia Santa Catarina y a otros. Por los consejos, experiencias y apoyo que me han brindado.

Ena Claribel Gutiérrez Vásquez.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar deseo dar gracias a Dios que me a permitido cumplir con esta meta, por en Dios todo lo podemos lograr y sin el no somos nada. Gracias Dios por darme la inteligencia y sabiduría de que necesitaba para por realizar y defender este trabajo de graduación.

Después de Dios deseo agradéceles a mis padres Dolores Zelaya y Jorge Roa quienes son las personas mas importantes en mi vida, que sin su apoyo tanto económico como moral que junto a su gran amor y sacrificio no estuviera culminando esta etapa de mi vida. Ellos siempre me alentaron a seguir adelante a pesar de las dificultades y me ayudaron a levantarme cuando caía.

Otra personita a quien amo y deseo darles las gracias es a mi hermana Graciela Roa por estar siempre a mi lado alentándome y ayudándome, ella siempre hizo de los momentos difíciles los momentos mas alegres.

Hay dos personas a las que tengo mucho que agradecer, ellas me han visto crecer y me han apoyado no solo en esta última fase sino durante toda mi vida, desde que inicie mis estudios de básica. Ellas son dos grandes mujeres a quienes amo y admiro Maria Iduvina Valladares y Ana Evelyn Valladares.

De ultimo pero no menos importante en mi vida le doy gracias a mi hermano mayor José Roberto Zelaya por cuidarme, defenderme cuando lo necesite y enseñarme a ser fuerte a poderme sobreponer y enfrentarlas cosas sin miedo, a tomar riesgos. Y es a quien siempre admire por su fuerza para enfrentar el mundo.

A todos mis seres queridos que de una manera u otra me ayudaron y contribuyeron, a ser la persona que hoy soy y a lograr lo que con el cierre de este trabajo estoy obteniendo, mi titulo de Ingeniero Industrial.

Jorge Alberto Roa Zelaya

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todo poderoso y a la santísima virgen María, por todas las bendiciones que día con día derraman sobre mí, y de manera especial por la bendición de finalizar una etapa más en mi formación académica.

A mi Esposa Andrea Bustillo de Rosa por su incondicional apoyo, comprensión y mucho amor, que me brindo y continúa brindándome la fortaleza y motivación necesaria para alcanzar éste y muchos otros logros en mi vida . A mis hijas Cristina Elise y Adriana Paola que con su amor y ternura me llenan de valor y fuerza para enfrentar con éxito todos mis retos.

A mis padres Francisco Rosa Chávez y Lucy de Rosa por todo su amor y apoyo Psicológico, emocional y económico, pilares sin los cuales no hubiera sido posible este logro académico y muchos otros logros.

A mis herman@s Francisco Oswaldo Rosa, que siempre me ha apoyado de manera incondicional, a pesar que esto ha implicado absorber en numerosas ocasiones mis responsabilidades laborales; Marlene Rosa de Torres y Oscar Rodrigo Rosa, que a pesar de estar fuera del país, siempre me han brindado su amor y total apoyo.

A mis amigos Jacinto Bustillo, Antonio Orantes y Carlos Chávez, por su gran contribución a lo largo de mi vida y en todo mi proceso educativo. Al Ingeniero Silva por su desinteresado esfuerzo en potenciar nuestras competencias y oportuno seguimiento y apoyo incondicional en el proceso de graduación y muchos otros proyectos a lo largo de mi carrera.

A mis compañeros de tesis Ena Gutiérrez y Jorge Roa, ya que sin su contribución y esmero culminar este trabajo de graduación no hubiera sido posible.

Cristian Orlando Rosa Cáceres.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
<u>CAPITULO I: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL</u>	5
1.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	6
1.2 INDICADORES.....	8
1.3. ANÁLISIS FODA.....	12
1.4 BALANCED SCORECARD.....	13
1.5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	32
<u>CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA ONG</u>	44
2.1 LAS ONG´S EN ELSALVADOR.....	45
2.2 HISTORIA DE LA ONG.....	46
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ONG.....	46
2.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLA LA ONG.....	52
2.4.1 PROCESO GENERAL DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLA LA ONG TIPO FUNDACION SOLIDARIDAD (FS)....	52
2.4.2 CONTROLES ACTUALES PARA PROYECTOS EN EJECUCIÓN....	56
2.4.3 CLASIFICACIÓN DE PROYECTOS.....	57
<u>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN</u>	66
3.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	67
3.1.1 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO UTILIZADO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	67
3.2 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA ENCUESTA.....	69

<u>CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO</u>	96
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	97
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	99
4.3 ANÁLISIS FODA DE LA ONG.....	114
4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN...	116
4.5 VINCULACIÓN ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DEL BSC Y EL ESTADO ACTUAL DE LA ONG.	118
 <u>CAPITULO V: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD</u>	 120
5.1 CRITERIOS DE DISEÑO.....	121
5.2 DESGLOSE DE LA VISIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS.....	122
5.2.1 DESGLOSE DE LA VISIÓN	122
5.2.2 JUSTIFICACION DE PERSPECTIVAS.....	128
5.2.3 PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN DE LAS PERSPECTIVAS...	129
5.3 ESTABLECIMIENTO DE PROPOSICIÓN DE VALOR Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PERSPECTIVAS.....	130
5.3.1 PROPOSICIÓN DE VALOR.....	130
5.3.2 DESGLOSE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA.....	130
5.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES CLAVES DEL RENDIMIENTO (KPI)	134
5.5 DESARROLLO DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (INDUCTORES)	136
5.6 ESPECIFICACIÓN DETALLADA DE LOS ELEMENTOS DEL BSC.....	138
5.7 MATRIZ BALANCED SCORECARD	146
5.8 DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS.....	150
5.9 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DEL BSC.....	153

<u>CAPITULO VI: GUIA PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL BSC</u>	154
6.1 LA FASE DE PLANIFICACIÓN.....	157
6.2 LA FASE DE DESARROLLO.....	163
<u>CAPITULO VII: EVALUCIÓN DE LA PROPUESTA</u>	173
7.1 EVALUACIÓN TÉCNICA.....	174
7.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	179
CONCLUSIONES.....	192
RECOMENDACIONES	193
BIBLIOGRAFÍA.....	194
GLOSARIO.....	196
ANEXOS 1	203
Cuestionario base para entrevistas.	
ANEXOS 2	207
Lluvia de ideas Para construcción del FODA.	
ANEXOS 3	217
GRÁFICAS DE: MONTOS DE PROYECTOS DE FS APROBADOS POR AÑO Y PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN MONTOS POR PROYECTOS APROBADOS POR AÑO	
ANEXOS 4	219
INFLACIÓN: ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR EN EL SALVADOR	

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Esquema resumen de los insumos del BSC.....	16
Figura 2:	Perspectivas del BCS.	17
Figura 3:	Fase para la construcción del BSC.....	23
Figura 4:	Proceso de Construcción del Balanced Scorecard.....	28
Figura 5:	Metodología para la investigación y análisis de la Situación actual de la ONG en estudio FS.....	33
Figura 6:	Organigrama de la FS de El Salvador.....	47
Figura 7:	Zonas de influencia de la Fundación Solidaridad.....	50
Figura 8:	Cantidad de empleados en planilla	51
Figura 9:	Flujograma del proceso general de los proyectos.....	52
Figuras 10 - 32 :	Fotografías de proyectos realizados por FS.....	57
Figura 33:	Dimensiones del índice de desarrollo humano.....	101
Figura 34:	Mapa de desarrollo humano en el salvador por municipios	102
Figura 35:	Mapa de Pobreza De El Salvador por Municipio.....	105
Figura 36:	Esquema de diagnóstico situacional.....	114
Figura 37:	Relación entre el FODA y los objetivos por perspectivas...	123
Figura 38:	Mapa Estratégico Propuesto.....	132
Figura 39:	Interrelación de indicadores.....	144
Figura 40:	Fases de la guía de implementación.....	157
Figura 41:	Guía de Implementación, Fase de Planificación.....	158
Figura 42:	Guía de Implementación, Fase de Desarrollo.....	164
Figura 43:	Calendario propuesto para la implementación.....	172
Figura 44:	Esquema general de la evaluación técnica.....	174
Figura 45:	Esquema general de la evaluación económica.....	179
Figura 46:	Gráfica de ingresos en FS por año.....	218
Figura 47:	Gráfica de crecimiento de ingresos en Comparación al año anterior.....	218

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	PROGRAMA DE SEMINARIO IMPARTIDO EN FS.....	41
Tabla 2:	PARTICIPANTES DEL SEMINARIO.....	42
Tabla 3:	FLUJOGRAMA DE PROCESO DE IDEAS DE PROYECTOS.....	53
Tabla 4:	FLUJOGRAMA DE PROCESOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	54
Tabla 5:	FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	55
Tabla 6:	FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....	56
Tabla 7:	NÚMERO DE EMPLEADOS NIVEL OPERATIVO.....	67
Tabla 8:	NÚMERO DE EMPLEADOS NIVEL DIRECTIVO.....	68
Tabla 9:	RESUMEN CATEGORÍA I DE NIVEL OPERATIVO.....	72
Tabla 10:	RESUMEN CATEGORÍA II DE NIVEL OPERATIVO.....	78
Tabla 11:	RESUMEN CATEGORÍA I DE NIVEL DIRECTIVO	86
Tabla 12:	RESUMEN CATEGORÍA II DEL NIVEL DIRECTIVO.....	92
Tabla 13:	POBLACIÓN Y DENSIDAD SEGÚN DEPARTAMENTO.....	100
Tabla 14:	MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS ALTOS DEL IDH EN EL PAÍS.....	103
Tabla 15:	MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS BAJOS DEL IDH EN EL PAÍS.....	104
Tabla 16:	MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS ALTOS DE POBREZA HUMANA EN EL PAÍS.....	106
Tabla 17:	MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS BAJOS DE POBREZA HUMANA EN EL PAÍS.....	106
Tabla 18:	MUNICIPIOS CON VALORES MÁS ALTOS DE POBREZA EXTREMA EN EL PAÍS.....	107
Tabla 19:	RESUMEN DE LOS PAÍSES MÁS APOYADOS POR ONG'S EUROPEAS.....	109

Tabla 20: PAÍSES LATINOAMERICANOS CON EL MAYOR PROMEDIO DE ASIGNACIÓN DE FONDOS DE ONGS EUROPEAS (1995–2004).....	110
Tabla 21: PRIORIDADES CENTRALES DE LAS AGENCIAS EUROPEAS PARA AMÉRICA LATINA (1995 -2004)	111
Tabla 22: RESUMEN DE LA SITUACIÓN LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR.....	112
Tabla 23: MARCO FISCAL.....	113
Tabla 24: MATRIZ DE EVALUACION DEL FODA.....	124
Tabla 25: RESULTADO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	125
Tabla 26: DESGLOSE DE LA VISIÓN.....	127
Tabla 27: PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN.....	129
Tabla 28: VICULACION DE LA VISION CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	130
Tabla 29: RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA.....	131
Tabla 30: DESARROLLO DE KPI.....	134
Tabla 30.1:DESARROLLO DE KPI.....	135
Tabla 31: ESTABLECIMIENTO DE INDUCTORES	136
Tabla 31.1:ESTABLECIMIENTO DE INDUCTORES	137
Tabla 32: ELEMENTOS DEL BSC	140
Tabla 32.1:ELEMENTOS DEL BSC	141
Tabla 32.2:ELEMENTOS DEL BSC	142
Tabla 32.3:ELEMENTOS DEL BSC	143
Tabla 33: MATRIZ DEL BSC	146
Tabla 33.1:MATRIZ DEL BSC	147
Tabla 33.2:MATRIZ DEL BSC	148
Tabla 33.3:MATRIZ DEL BSC	149

Tabla 34: ACTIVIDADES DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS.....	150
Tabla 34.1:ACTIVIDADES DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS	151
Tabla 34.2:ACTIVIDADES DE LAS INICIATIVAS ESTRATEGICAS	152
Tabla 35: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DEL BSC.....	161
Tabla 36: RECURSOS TECNOLÓGICOS CON LOS QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN.....	176
Tabla 37: COSTOS POR ESTUDIOS PREVIOS A LA IMPLEMENTACIÓN..	180
Tabla 38: COSTOS POR CURSOS CAPACITACIÓN.....	181
Tabla 39: COSTOS POR UTILERÍA.....	182
Tabla 40: COSTOS HORAS-HOMBRE POR 16 HORAS DE CAPACITACIÓN.....	182
Tabla 41: RESUMEN DE COSTOS POR CAPACITACIÓN DEL BSC.....	183
Tabla 42: INVERSIÓN INICIAL PARA LA ONG FUNDACION SOLIDARIDAD.....	183
Tabla 43: COSTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	184
Tabla 44: COSTO POR CONSULTORÍA.....	185
Tabla 45: RESUMEN DE COSTOS POR DESARROLLO DE INICIATIVAS.....	185
Tabla 46: TASA DE INFLACIÓN PROMEDIO.....	186
Tabla 47: COSTOS POR INICIATIVA ESTRATÉGICA ESTIMADOS PARA LOS TRES AÑOS DE EJECUCIÓN.....	187
Tabla 48: BENEFICIOS POR AUMENTO EN LOS FONDOS.....	190
Tabla 49: CALCULO DEL RATIO BENEFICIO/ COSTO.....	191
Tabla 50: INFLACIÓN (INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR).....	220
Tabla 51: PAÍSES EMERGENTES Y EN DESARROLLO, POR PAÍSES: PRECIOS AL CONSUMIDOR.....	220

INTRODUCCIÓN

El **Balanced Scorecard (BSC)** es una herramienta que permite comunicar en cascada la estrategia a toda la organización e implementar su estrategia con éxito.

En el presente trabajo se desarrolla una propuesta de diseño del BSC para una organización sin fines de lucro, y para ello se inicia con las generalidades del trabajo en las que se plantean objetivos, alcances y limitaciones. Posteriormente se divide en siete capítulos:

CAPITULO I: Marco teórico conceptual.

Este capítulo tiene como objetivo presentar los conceptos y la teoría básica para la comprensión de la herramienta de gestión BSC, y de los insumos necesarios para su desarrollo.

CAPITULO II Antecedentes de la ONG.

En el capítulo II se describe brevemente la ONG en estudio, en la que se incluye su historia, estructura organizativa y la descripción general de los proyectos que desarrolla la ONG.

CAPITULO III: Investigación.

En esta etapa se recopila toda la información necesaria para un posterior análisis de la situación actual de la ONG en estudio, y para ello se realizan entrevistas con el personal, tomando como base un cuestionario pre- elaborado.

CAPITULO IV: Diagnóstico.

En esta parte se analiza la información recopilada en el capítulo anterior para establecer la situación actual de la ONG en estudio, por medio de la herramienta de análisis, FODA, en la que se evalúan los factores internos y externos de la organización, y se analizan los resultados obtenidos.

CAPITULO V. Diseño del BSC para la ONG

Para realizar el Diseño del BSC iniciamos con la matriz de evaluación del FODA del capítulo anterior, de la cual se extraen las relaciones entre fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades más importantes, para definir las estrategias a seguir, y los pasos necesarios para el desglose de la propuesta de visión y la justificación de las perspectivas, y se determinan los objetivos estratégicos por perspectiva y las relaciones causa y efecto entre ellos, para establecer los indicadores (KPI), los inductores (Factores Críticos de Éxito), Las metas, y las iniciativas Estratégicas desarrolladas, elementos que forman la propuesta del Balanced Scorecard para una ONG sin fines de lucro.

CAPITULO VI. Guía de implementación del BSC

La guía para la implementación se divide en dos fases, la primera fase contempla criterios a tomar en cuenta para la planificación de la implementación y la segunda fase los criterios y recomendación para el desarrollo.

CAPITULO VII. Evaluación de la propuesta.

Se desarrolla la evaluación técnica y económica de la implementación de la propuesta de diseño del BSC en la ONG en estudio, utilizando por ser sin fines de lucro la técnica económica de la relación Beneficio - costo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones finales.

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta del Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de apoyo para la implementación del plan estratégico y posterior mejora de la gestión de una organización sin fines de lucro.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis de la situación actual de la ONG en estudio con el propósito de vincular las necesidades de la ONG con los requerimientos del BSC, haciendo uso de la observación y de entrevistas.
2. Dar a conocer a través de documentos y presentaciones las características del BSC a la ONG Fundación Solidaridad (FS) con el propósito de que el personal la integre a sus actividades diarias en forma sistemática, orientada a objetivos comunes de la organización.
3. Proponer indicadores de pasado y de futuro que permitan medir los avances en el desarrollo de las estrategias y alinear las acciones de la organización según su misión y visión.
4. Desarrollar una guía para la implementación de la propuesta de diseño del BSC. Dentro de la cual se contempla la guía para la selección del software apropiado para la implementación de la herramienta del BSC
5. Realizar la evaluación económica de la implementación de la propuesta de diseño, para evaluar la viabilidad del proyecto del BSC en la ONG en estudio.

ALCANCES Y LIMITACIONES

ALCANCES

- Se contemplarán los conceptos que sean necesarios y suficientes para una adecuada comprensión de la herramienta.
- Se presentará a la ONG guía para futura implementación de la propuesta de diseño del BSC.
- Se presentará la guía para selección del software que más se apegue a las necesidades de la ONG en estudio.

LIMITACIONES

- El proyecto solo tomará como base a una ONG, ubicada en el municipio de Antiguo Cuscatlán, perteneciente al departamento de la Libertad, El Salvador, dedicada al desarrollo local y comunitario.
- No se desarrolla software a la medida para la implementación del BSC, ya que actualmente en el mercado existe una gran variedad de programas que ya han sido evaluados y recomendados para la implementación.
- No se contemplará la implementación de la propuesta de diseño del BSC en la ONG.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Es por eso que la planeación estratégica se define como: “el proceso mediante el cual la organización define su futuro y los procedimientos necesarios para alcanzarlos”.

Para entender la planeación estratégica es necesario considerar que:

- La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, y planes operativos.

• COMPONENTES DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN:

Define el propósito principal de la organización, es decir, porqué existe. Resume la razón de ser de la misma. Se define a largo plazo, normalmente no cambia a diferencia de la visión y objetivos.

Características de la misión:

- Es el cimiento organizacional.
- Debe ser fácil de entender, redacción clara y sin palabras rebuscadas.
- Debe servir como punto de origen para que las personas se vean motivadas e identificadas con el propósito de la organización.
- Debe despertar la vocación de servicio de los empleados, sentido de pertenencia.

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN:

Los valores son la forma de actuar que tiene la institución/sus empleados. Son las creencias que están profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de sus empleados.

Características de los valores:

- Son públicos y manifiestan la forma en que se espera que la organización actúe.
- Dan sentido a la actividad que se desarrolla.
- Debe ser un número reducido y pueden cambiar con el tiempo.
- Pueden ser medidos dentro de la organización.

VISIÓN:

Es una declaración de adonde quiere llegar la organización en un futuro. Debe ser una declaración precisa y concreta.

La visión permite a todas las personas trabajar en una misma dirección.

Características de una Visión

- Positiva y alentadora.
- Precisa y concreta.
- Una vez cumplida se debe poder identificar y todo caso cambiar.
- Debe ser factible y comprensible para todos los implicados.
- Es un concepto dinámico, evoluciona con la institución.

1.2. INDICADORES

Los indicadores son las herramientas que se usan para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y si se está encaminando hacia la implementación exitosa de la estrategia.

En general se pueden describir los indicadores como estándares cuantificables que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

- **CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE INDICADORES**

La elección de los indicadores es el elemento central del BSC que proporcionará el punto de referencia y guía a toda la organización. Los criterios que la experiencia y la investigación han demostrado como eficaces en la evaluación y elección de indicadores deben ser:

Ligados a la estrategia.

Este criterio es el más obvio y es imposible exagerar su importancia. El BSC es una herramienta para traducir la estrategia en acción a través de indicadores de resultados que cuentan la eficacia de ésta. Elegir indicadores que no causen impacto en la estrategia puede llevar a confusión y falta de claridad a medida que los empleados dediquen recursos preciosos a perseguir medidas que no influyen en las metas generales de la organización.

Cuantitativos.

Entre las organizaciones que aplican el sistema de BSC existe a menudo la tentación de incluir medidas que se basan en evaluaciones subjetivas de la actividad, por ejemplo, calificar la actividad de los proveedores como «buena», «regular» o «media». La principal objeción a este enfoque, claro está, es que diez personas calificando al mismo proveedor den respuestas completamente diferentes. Pero si se evalúan los proveedores por el porcentaje de entregas a tiempo, por ejemplo, los resultados son objetivos y transmiten el mismo significado a todas las partes involucradas.

Relevantes.

Los indicadores que aparecen en el BSC deben describir con exactitud el proceso u objetivo que se están intentando evaluar. Una buena prueba es si los resultados de las medidas se pueden llevar a la acción. Si algún aspecto falla, se debería poder reconocer el significado del problema y arreglarlo. Esta cuestión se demuestra mediante el uso de índices, algo que muchas organizaciones utilizan en sus BSC.

Accesibilidad.

Kaplan y Norton discuten a menudo los méritos de los «indicadores que faltan». Son los indicadores que no se captaron en el pasado y que salieron a la luz sólo como resultado del proceso de desarrollo del BSC. Sin duda, los indicadores

nuevos e innovadores son un enorme beneficio para el BSC; de hecho, los indicadores que faltan pueden señalar que no se está gestionando la totalidad de los procesos de creación. Aun así, hay que evitar seleccionar indicadores «deseables», la clase que requiere inversiones significativas en infraestructuras de tecnología de la información para conseguirlos. Se aprende con bastante rapidez que hay que ser pragmáticos a la hora de seleccionar indicadores.

De fácil comprensión.

La meta final debe ser crear un BSC que motive la acción. Es difícil hacerlo cuando el público no entiende el significado de los indicadores seleccionados. A simple vista, quien lea el BSC debe ser capaz de explicar tanto la importancia operativa como la estratégica de cada medida. La dirección deseada en la que debe moverse cada medida también debería ser obvia. Si los empleados no saben si un alto valor de la medida es bueno o malo, probablemente habrá que replantearlo.

Contrabalanceados.

Supongamos que usted es dueño de un restaurante de comida rápida y está interesado en mejorar el grado de satisfacción de sus clientes. Como todos sabemos, estos restaurantes atraen a mucha gente en las horas pico, por lo que usted decide aumentar el personal y bajar los precios. El mayor número de empleados debería ser capaz de hacer frente a la demanda actual y futura creada por los precios más bajos y producirse una mayor satisfacción.

¿Pero cuál será el efecto sobre su rentabilidad de bajar los precios y aumentar el personal? Lo más probable es que caiga en picada ya que usted ha aumentado la base de costes y ha disminuido los ingresos. Algunos se refieren a este efecto con la expresión sub-optimización (o sea, la mejora de uno o más indicadores a costa de otros).

- **VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES CON LA ESTRATEGIA**

Se vinculan a través de las relaciones causa y efecto, y es conveniente considerar que:

- El BSC debe lograr que las hipótesis sean explícitas, por lo tanto objetivos estratégicos e indicadores deben estar vinculados por relaciones causa y efecto.
- Los indicadores de resultados (lag) son de pasado, crecimiento, rentabilidad, participación del mercado, satisfacción de clientes, retención de clientes, capacidad de los empleados.
- Los inductores de la actuación (lead) son de futuro y tienden a ser específicos para el negocio en particular.

DIFERENTES FORMAS QUE PUEDEN TENER LOS INDICADORES

- **NUMÉRICOS**

Ventaja

Simples y fáciles de usar.

Desventaja

Solo reflejan un dato.

- **ÍNDICES**

Ventajas

Permiten combinar distintas medidas.

Desventajas

Dificultad para entender que esta pasando.

- **PORCENTAJES**

Ventajas

Buena medida para analizar la evolución.

Desventajas

Puede no ser usado en forma correcta.

- **RATINGS**

Ventajas	Buena medida para información cualitativa.
Desventajas	Puede ser bastante subjetivo.

- **RATIOS**

Ventajas	Miden relaciones críticas.
Desventajas	Puede requerir un análisis para sacar conclusiones.

1.3. ANALISIS FODA

Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. Las siglas del **FODA** significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que se puede tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a conveniencia).

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual ésta se desempeña.

En las Fortalezas y Debilidades se considera las áreas siguientes:

Análisis de Recursos	Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
Análisis de Actividades	Recursos gerenciales, estratégicos y creativos.
Análisis de Riesgos	Con relación a los recursos y actividades de la organización.
Análisis de Portafolio	La contribución consolidada de las diferentes áreas de la organización.

En las Oportunidades y Amenazas se considera las áreas siguientes:

Análisis del Entorno	Estructura de su organización (donantes, áreas de acción, beneficiarios, etc.).
Grupos de interés	Organismos de cooperación Nacional e internacional, Gobierno, instituciones públicas.
El entorno en forma amplia	Aspectos demográficos, políticos, legislativos, leyes, proyectos, etc.

1.4. BALANCED SCORECARD

Es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. Permite al mismo tiempo saber si la institución esta avanzando en la implementación estratégica.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL BSC

El surgimiento de los conceptos del Balanced Scorecard data de 1990, fue desarrollado por el profesor Robert Kaplan, de la Universidad de Harvard, y por el consultor organizacional David Norton de la firma Nolan & Norton, en conjunto con

un grupo de representantes de una docena de organizaciones; en la que inicio un nuevo proyecto de investigación llamado: "La medición del resultado en la organización del futuro", el impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad organizacional no resultaban adecuadas para el entorno actual y que la dependencia de estos indicadores afectaba a su capacidad de crear valor. Por lo que se necesitaba una herramienta que no solo contemplara mediciones financieras para determinar el comportamiento de la organización, si no que, facilitara la toma de decisiones, a través de la integración de las áreas fundamentales que determinan el clima laboral de la organización y de factores como la atención al cliente, a los intereses de los accionistas, a los procesos internos y el crecimiento y desarrollo, visualizados en una matriz de resultados basados en la visión y el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Los descubrimientos de la investigación, se resumieron en un artículo "Balanced Scorecard *Harvard Business Review*" (Enero-Febrero de 1992) ¹, el cual hablaba sobre una herramienta de gestión que facilitaba la toma de decisiones dentro de la organización, la implantación de la estrategia y la visión en una organización, a partir de un conjunto de medidas de la actuación basadas en indicadores financieros y no financieros que desplegaban el comportamiento de la organización y a partir de esto, encaminarla al cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El BSC recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores."

1 (Kaplan y Norton : " The Balanced Scorecard")

- **INSUMOS DEL BSC**

Para la construcción del BSC, es necesario contar con ciertos factores que intervienen en el diseño y que son indispensables para continuar un proceso lógico:

Misión, visión y valores; lo cual es el punto de partida, es decir que su aplicación empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización, ya que la estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

Mapas estratégicos y objetivos. Se le llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importantes del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización; los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectiva (estas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. (Ver Pág. 17 Perspectivas Del BSC.)

Indicadores y sus metas. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Iniciativas estratégicas. Las Iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Figura 1: Esquema resumen de los insumos del BSC



Fuente: Seminario FEPAD BSC, Abril 2006.

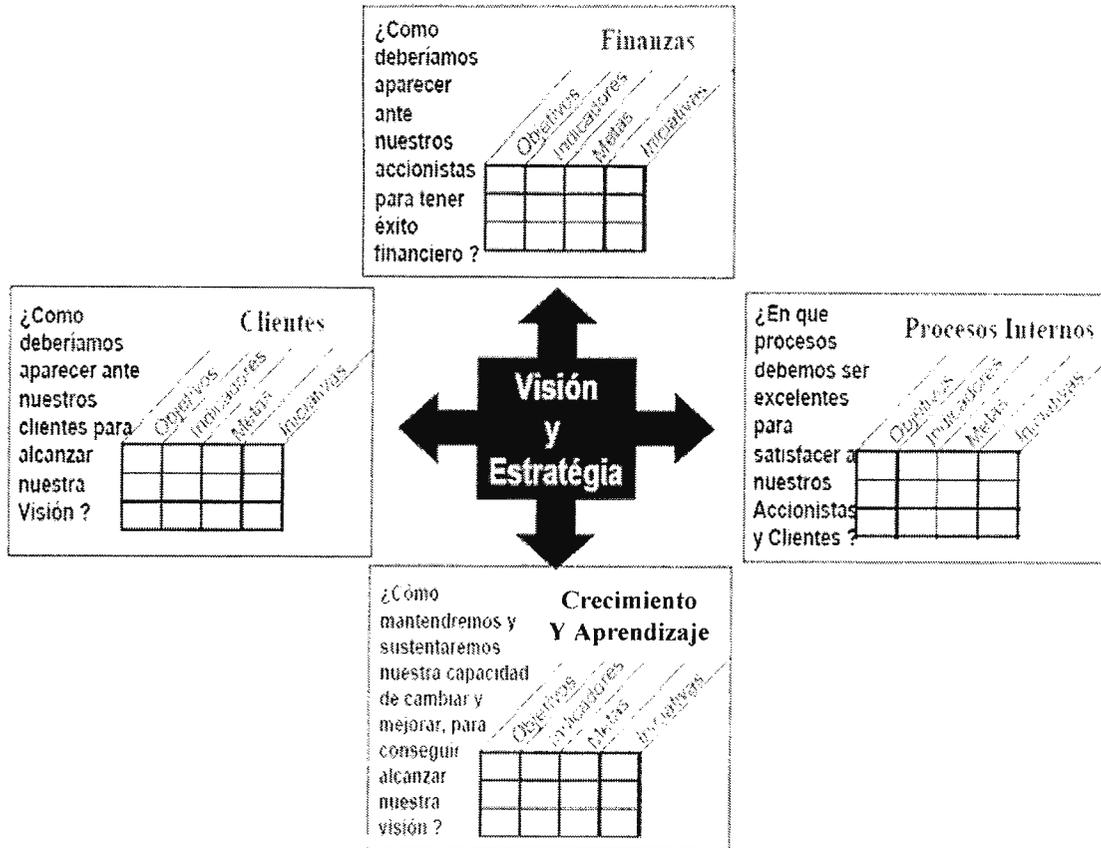
El diagrama es una representación del desarrollo del BSC, el cual indica que trata de traducir la misión, valores, visión y estrategia a un lenguaje que motive los resultados y asegure una comprensión compartida de las metas de la organización. En donde traducir significa expresar algo con otras palabras, y las herramientas que se usan para lograrlo son los objetivos e indicadores.

- **PERSPECTIVAS DEL BSC**

Para que los objetivos estratégicos se vuelvan operativos, es necesario que estos impacten las principales dimensiones de la organización.

En el BSC a estas dimensiones se les denominan "Perspectivas". Generalmente las perspectivas más usuales en las organizaciones son: Financiera, Clientes, Procesos internos, Crecimiento y Aprendizaje.

Figura 2: Perspectivas del BCS



Fuente: Seminario FEPADE BSC, Abril 2006.

Perspectiva Financiera.

El manejo de los recursos reflejados en los estados financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la organización con anterioridad. De esta manera con el BSC se plantea que el impacto logrado con los recursos financieros disponibles no es más que el efecto que se obtiene de la combinación de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Aquí se debe proveer los recursos necesarios para apoyar las iniciativas en función de los planes estratégicos.

Perspectiva Cliente.

Para obtener el logro de la misión, es fundamental que se vea reflejado en la satisfacción de los Clientes, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los beneficiarios y las expectativas que los mismos tienen sobre las ayudas. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los Donantes y contribuyentes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

Perspectiva Proceso Interno.

Tomando en cuenta la satisfacción de los beneficiarios y el cumplimiento de la misión de la organización, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización que se deben dominar. No solo se trata de mejorar procesos organizativos en marcha, sino, de crear aquellos que mejoren o agreguen valor al beneficiario y contribuyan a los resultados e imagen de la organización.

Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del Balanced Scorecard y refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee y debe poseer para ejecutar la estrategia. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores, reforzando habilidades claves para el desarrollo de procesos y mejorar así los resultados al beneficiario, además, se debe revisar las herramientas que se necesitan para que el personal desarrolle adecuadamente sus tareas, tales como, software, hardware, equipo, etc.

- **PROPOSICION DE VALOR**

La proposición de valor define la estrategia de la institución para sus beneficiarios, describiendo la combinación única de servicio, productos, relaciones, funcionalidad, tiempo, que ofrece a sus beneficiarios objetivo.

Definir una proposición de valor obliga a los planificadores a revisar los objetivos estratégicos seleccionados, estos pueden cambiar o ser confirmados.

Tipos de proposición de valor

- **Excelencia operativa:**

Las organizaciones que buscan esta proposición se concentran en la calidad y oportunidad de los servicios, así como la cobertura de los mismos.

- **Desarrollo de productos / servicios:**

Esta proposición da mucho énfasis a la innovación de productos y servicios ofrecidos a sus beneficiarios, adaptados a necesidades. Se da mucha importancia a la detección de necesidades.

- **Acercamiento con el beneficiario:**

Hacer lo que haga falta para dar solución a las necesidades únicas de los beneficiarios, es algo que define a las organizaciones que buscan esta proposición de valor. No buscan operaciones aisladas, sino que establecen relaciones de largo plazo a través de su gran conocimiento de las necesidades de los beneficiarios de sus servicios.

¿QUE NO ES UN BALANCED SCORECARD?

- No es una descripción de puestos de trabajo. Es un modelo de manejo de la estrategia, para que esta se transforme en resultados.
- No es el programa de ejecución presupuestaria (PEP) ni el plan anual trabajo (PAT).
- No es un descriptor de trabajos operativos.

Diez Pilares Básicos que sustentan un BSC

1. Debe ser apoyado y difundido por la alta dirección. El compromiso comienza por el creador del sueño.
2. Es la principal herramienta de control de gestión.
3. Requiere tiempo y dedicación.
4. Todo el personal de la institución debe estar implicado en el BSC.
5. Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto que impulsa un fiscalizador.
6. Se requiere del apoyo constante de todas las personas. No es una carga, es una necesidad.
7. Consumirá recursos y tiempo adicionales.
8. Para que sea eficaz debe ser automatizado.
9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la organización.
10. Se debe adaptar a las necesidades y circunstancias de la institución siempre.
Es dinámico.

OBJETIVOS GENERALES DEL BSC EN INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES Y SIN FINES DE LUCRO.2

El proceso de construcción del BSC se divide en cinco funciones o etapas que permiten determinar con mayor facilidad los objetivos:

- **Función de reducción**
 - Reduce la cantidad de datos procedentes de la operación, con la identificación de estos con los objetivos estratégicos.
 - Centra la atención de la dirección de la organización sobre estos datos.

- **Función de enfoque**

- Traduce la estrategia en objetivos, y estos en iniciativas a tomar como parte de los planes de trabajo.
- Dirige la atención de la dirección hacia los ámbitos esenciales acordados.
- Coordina los esfuerzos de corto con los de largo plazo.

- **Función de acoplamiento**

- El BSC enlaza la estrategia con la realización y formulación del presupuesto.
- Dirige los escasos fondos presupuestarios al apoyo de los objetivos estratégicos.

- **Función de integración**

- El BSC contempla datos financieros y no financieros de prestaciones.
- Crea un balance con respecto a la supremacía del ámbito monetario (presupuesto).

- **Función de argumentación**

Al integrar lo estratégico, con lo operativo, por medio de objetivos estratégicos, y su relación con los principales ámbitos de impacto en la organización es una poderosa herramienta de comunicación de arriba hacia abajo y abajo hacia arriba.

BARRERAS A LA UTILIZACION DEL BSC

Algunas de las barreras con las que se enfrentarán al momento del desarrollo de BSC en sus diferentes etapas son:

Etapa de planificación

- No disponer de una cultura de planificación mediante un sistema formalizado.
- Falta de comprensión en la organización de la estrategia.
- No se cuestiona o discute lo suficiente la estrategia.
- La toma de decisiones es muy centralizada.
- No hay aplicación de la estrategia a la medición financiera y al presupuesto.

Etapa de implementación

- La cultura de la gestión de organización se basa en el seguimiento solo de indicadores financieros.
- La cultura de la organización no fomenta el trabajo en equipo y las reuniones para análisis de resultados.
- El BSC es un proyecto de cambio, no estar dispuesto a asumir el reto del cambio.
- Creer que los empleados y voluntarios no pueden aportar para ajustar el BSC en el tiempo.
- Creer que el BSC no cambia en el tiempo.

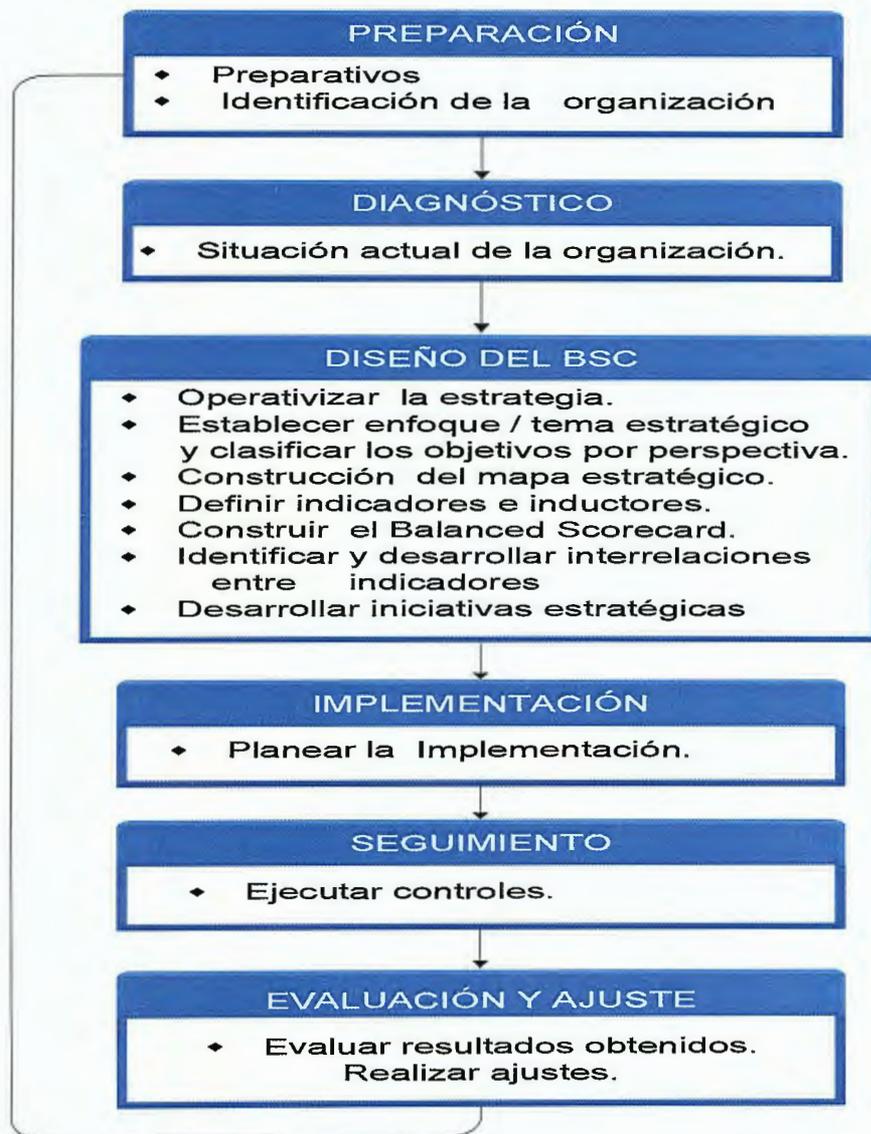
ERRORES AL CONTRUIR E IMPLEMENTAR EL BSC

- Querer que todas las áreas de gestión de la organización se incorporen al BSC.
- Querer que los muchos indicadores de operación queden incorporados en el BSC.
- No comprender que el BSC es un sistema de medición de estrategia, por lo tanto, es adicional a los indicadores operativos que se deben llevar.

PROCESO PARA LA CONSTRUCCION DEL BSC

Antes de comenzar la metodología del BSC es necesario que la Alta Dirección esté enterada sobre la metodología y la necesidad de implementarla e identificar los recursos vinculados en el desarrollo del Balanced Scorecard. La figura que se presenta a continuación muestra el proceso que se tiene que seguir para generar y diseñar el Balanced Scorecard para cualquier organización de una forma práctica y clara.

Figura 3: Fases para la construcción del BSC



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan los pasos a seguir:

Fase I: Preparación.

Etapas I: Preparativos.

- Aprobación de los gerentes o encargados de la organización.
- Identificación de los recursos vinculados en el desarrollo del trabajo.
- Definición del equipo responsable del estudio.

Etapas II: Identificación de la organización.

- Conocimiento de la Misión, Visión, metas y objetivos activos en la organización.
- Conocimiento de la situación actual en diferentes áreas organizacionales en la organización.
- Recolectar información o datos sobre: Clientes (beneficiarios, finanzas, procesos internos, historia de la organización, ubicación, tamaño de la organización, unidad de negocio a la que se dedica, planes a futuros, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas, capacidad para desarrollar nuevos productos ó mayor cantidad de productos actuales, cumplimiento de planes pasados, competencia.
- Conocer los cursos de acción tomados por la organización.

Fase II: Diagnóstico.

Etapas I: Situación actual de la organización.

- Conocer la existencia y tipo de mecanismos mediante los cuales la organización determina el nivel de satisfacción de sus clientes (beneficiarios) y la rotación de los mismos.

- Conocer su situación financiera.
- Conocer la situación de sus procesos internos claves.
- Conocer la existencia y la forma en que la organización mide la motivación del recurso humano, y la efectividad de sus sistemas de información.

Fase III: Diseño del Balanced Scorecard.

Etapa I: Operativizar la estrategia

Establecer/Confirmar la visión de la Organización.

Dado que el modelo del BSC se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El BSC aportara a la organización una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto presenta una excelente oportunidad para comenzar a construir los cimientos de una visión conjunta.

Desglosar la visión y establecer perspectivas.

Posteriormente que se ha establecido la visión, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las que se creará el BSC. En el modelo original de Kaplan y Norton se definen 4 perspectivas y que se adaptaran para la ONG: la financiera (como Donante/Contribuyente), la del cliente (Beneficiarios), la del proceso interno y Recurso humano y aprendizaje. Sin embargo, para la ONG, se seleccionan las perspectivas más adecuadas para la organización para el desarrollo del BSC.

Etapa II: Establecer enfoque / tema estratégico y Clasificar objetivos Estratégicos por perspectiva.

Al haber definido la visión y las perspectivas sobre las cuales estará sostenida la Estrategia de la Organización, se debe establecer el propósito específico hacia donde la organización quiere llegar a cumplir la visión, el enfoque o tema estratégico, partiendo de esto se debe proceder a formular los objetivos estratégicos de la organización y clasificarlos por perspectiva, que vienen a ser las guías para alinear los esfuerzos y la utilización de los recursos a favor del cumplimiento del enfoque/tema estratégico establecido.

Etapa III: Construcción del Mapa Estratégico.

En esta etapa es donde se interrelacionan los objetivos estratégicos desglosados de la visión, a través de una relación causa-efecto, visualizando una forma clara como el cumplimiento de cada uno de ellos contribuye al logro de la visión general de la organización.

Etapa IV: Desarrollar Indicadores e inductores.

En esta etapa se deben desarrollar los indicadores clave relevantes. Para lograrlo, se hace una sesión de lluvia de ideas, en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Solo en la fase final se especifica y ordena por orden de prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

Luego de identificar el indicador para cada objetivo, se debe identificar el correspondiente inductor(o factor crítico de éxito), el cual mide lo que debe "hacerse bien" para alcanzar el nivel requerido del indicador y así alcanzar los OE. Dicho en otras palabras los inductores son acciones que muestran como se alcanzará el OE.

Etapa V: Construir el Balanced Scorecard.

En esta etapa, se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. A efecto de facilitar su implementación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el BSC. Describiendo los inductores de la actuación y las iniciativas estratégicas que llevarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados.

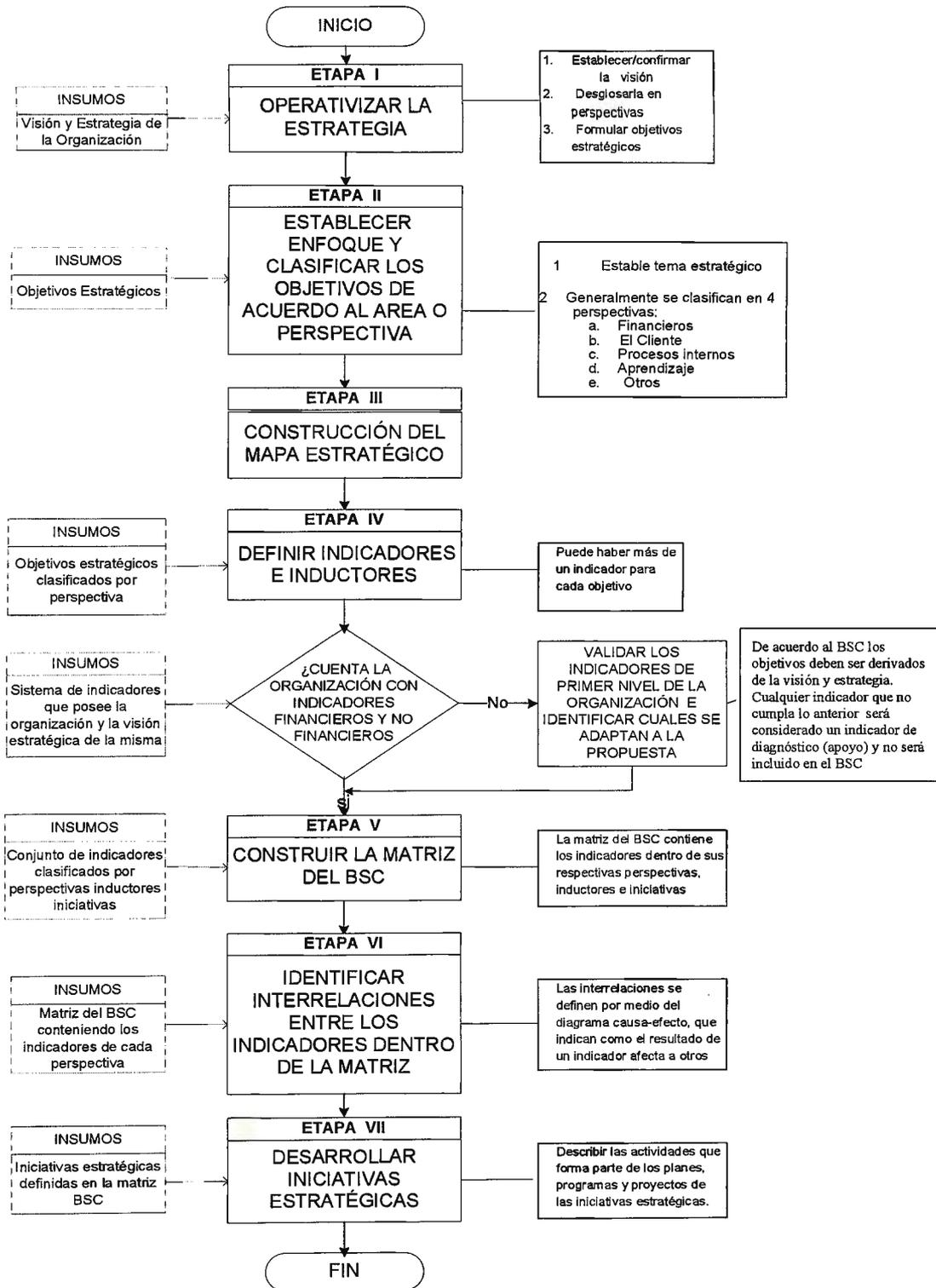
Etapa VI: Identificar Interrelaciones entre indicadores

El gran reto es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. La identificación de las relaciones causa-efecto se facilita a partir de un análisis de los requerimientos que cada área funcional de la organización demanda a las demás como cliente interno.

Etapa VII: Desarrollo de Iniciativas Estratégicas.

En esta etapa se describen las actividades que componen cada plan, programa o proyecto de las iniciativas estratégicas formuladas en la construcción del BSC. Con el objetivo de establecer los cursos de acción que ayudarán a conseguir los objetivos estratégicos, definido dentro del BSC para cada OE, indicador e inductor las iniciativas estratégicas.

Figura 4: Proceso de Construcción del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia

Fase IV: Implementación

Para guiar el trabajo de un equipo hará falta un plan de implementación desarrollado cuidadosamente, ya que cada organización es diferente a la hora de usar los planes proyectados.

Pasos para la implementación

Los pasos claves para el desarrollo e implementación del BSC, consta de 2 etapas:

Etapa I: Planear la implementación (planificación).

Esta etapa incluye los siguientes pasos:

1. Desarrollar objetivos para el BSC.
2. Determinar la unidad organizativa apropiada.
3. Conseguir el respaldo de la dirección.
4. Formar el equipo del BSC.
5. Formular el plan del proyecto.
6. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de BSC.

Etapa II: Desarrollo

Los pasos presentados a continuación son considerados como un marco para el desarrollo del BSC:

1. Reunir y distribuir material informativo de fondo.
2. Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia.
3. Entrevistarse con la dirección

4. Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del BSC
 - a) Seminario directivo.
 - b) Reunir feedback de los empleados.
5. Desarrollar relaciones causa-efecto.
 - a) Seminario directivo.
6. Establecer metas para las medidas.
 - a) Seminario directivo.
7. Desarrollar el plan en marcha para implementar el BSC.

Fase V: Seguimiento

Para dar seguimiento al BSC son necesarias reglas, procesos y procedimientos que le aseguren un funcionamiento sin tropiezo, especialmente en los primeros pasos de su puesta en marcha. A continuación, veremos las áreas específicas a tener en cuenta, cuando el BSC este en funcionamiento:

- Planificación estratégica de largo alcance:

Después del desarrollo inicial de un BSC algunas organizaciones vuelven a sus métodos anteriores. Hay que trabajar con el equipo encargado de la planificación estratégica para definir el papel del BSC en constante movimiento hacia delante, asegurando que será la principal herramienta para la ejecución efectiva de la estrategia.

- Desarrollo anual del BSC:

Al menos una vez al año se debe actualizar para describir la estrategia. No se debe esperar hasta el último momento para diseñar el programa, sorprendiendo a directivos que normalmente van sobrecargados de trabajo. Se establece un calendario al principio del proceso para que todas las personas involucradas tengan tiempo suficiente para formular un BSC.

- Fechas de información:

La amplia difusión de las fechas de producción del BSC es crítica. Existe una fuerte posibilidad de que al menos parte de los datos del BSC no provengan directamente de sistemas de fuentes. Habrá que recordar estos datos y entrarlos en el sistema de información, este automatizado o no. Las personas responsables de proporcionar datos deben ser conscientes de las fechas de entrega asociadas con la información.

- Terminología:

Las cuestiones de terminología deben de considerarse más al principio de la implementación. Se debe crear un lenguaje de mediciones y deben definirse los términos de manera clara para evitar ambigüedades. Ya que se puede tender a regresar a definiciones anteriores, es decir, una palabra debe tener el mismo significado para un alto directivo, un mando intermedio y un operario.

- Funciones y Responsabilidades:

Hay que determinar quien es responsable de la administración del sistema del BSC de la organización y cuales son esas responsabilidades.

Fase VI: Evaluación y ajustes

En base al seguimiento se evalúan diferentes áreas y se realizar los ajustes necesarios, por ejemplo:

- Umbrales de resultados:

Cuando se usa el BSC como sistema de medición, las organizaciones comparan los resultados actuales con unas referencias predeterminadas. La comparación puede ser respecto a una partida presupuestaria, las cifras del año anterior, los mejores resultados del sector o una meta flexible.

- Cambio de objetivos, indicadores y metas:

Debido a la realidad cambiante de las organizaciones se debe considerar actualizar la estrategia de ellas.

- Calendario para establecer los vínculos del BSC con los procesos de gestión:

Se puede o no, aplicar el BSC en cascada y vincularlo con el presupuesto y la compensación durante el primer año de su implementación

1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

SELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA

Esta investigación de campo estará basada en la obtención de información por medio de la observación directa, entrevistas al personal, tomando como base un cuestionario (ver anexo 1, Pág.203) y un taller dirigido a la dirección y mandos medios, como se ilustra en el esquema a continuación:

Figura 5: Esquema de la metodología seleccionada para la investigación y análisis de la situación actual de la ONG en estudio FS.



PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.

La observación simple

Esta consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano, ya que se busca percibir las condiciones en las que está trabajando y el ambiente físico de la organización. Para que dicha observación tenga validez es necesario que sea intencionada e ilustrada (con un objetivo determinado y guiada por un cuerpo de conocimiento).

Objetivos de la observación

- Explorar y Precisar aspectos previos a la entrevista que ayuden a la estructura de la misma.
- Reunir información general de la operatividad de la organización para confrontarla con los hallazgos que se puedan resultar de las entrevistas.
- Describir las diferentes áreas que conforman la organización para poder determinar el marco muestral.

Instrumentos para investigación de campo

Para la observación simple, los instrumentos más comunes son:

- Ficha de campo
- Diario
- Registros
- Tarjetas
- Notas
- Mapas
- Diagramas
- Cámaras
- Grabadoras
- Entrevistas.
- Cuestionarios

LA ENTREVISTA

Radica en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas. Dichas entrevistas se realizarán al personal que están involucradas en proyectos de la organización con el fin de obtener información que pueda ayudar a la elaboración de este proyecto, ya que ellos cuentan con el conocimiento sobre los retos que se tienen que superar la organización.

Objetivos de la entrevista:

1. Obtener información sobre la organización en estudio
2. Describir con objetividad situaciones o fenómenos al interior de la organización
3. Identificar los factores que afectan a la organización en el cumplimiento de sus metas y de su estrategia
4. Determinar el nivel de comunicación de la organización, tanto para los niveles directivos como para los restantes niveles
5. Interpretar hallazgos
6. Plantear soluciones

Modalidades de la entrevista:

- Entrevista estructurada o informal

Principios directivos de la entrevista

- Preparar la entrevista :
 1. Concretar entrevista con anticipación.
 2. Presentación del entrevistador en cuanto a sus objetivos.
 3. Conocer previamente el campo.
 4. Seleccionar el lugar adecuado.
- Establecer un clima adecuado.
- Usar el cuestionario de manera informal.
- Formular las preguntas tal y cual están redactadas; en el mismo orden.
- Dar tiempo para pensar las respuestas.
- No dar por respondidas preguntas, con respuestas que se deriven de otras.
- Utilizar frases de transición y hacer comentarios que mantengan la comunicación.
- Registrar la información con las mismas palabras del entrevistado.

FASES DE LA ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO

Existen cinco pasos básicos en la elaboración de cuestionarios:

1. Describir la información que se necesita

Conviene detectar claramente las siguientes cosas:

- Que tipo de información necesitamos
- De que persona queremos su opinión

Esto ha de permitir tomar decisiones sobre que preguntas son necesarias y cuales no lo son, y sobre el estilo de redacción de las preguntas. No se puede utilizar el mismo lenguaje en un cuestionario dirigido a niveles directivos, mandos medios, operativo.

Una vez que se ha centrado el tema y la población sobre la cual queremos obtener información es muy recomendable definir una finalidad “¿para que necesito esta información?” y definir unas áreas de contenido más específicas.

Áreas de contenido

Debido al objetivo de la investigación se dividió el cuestionario en dos categorías:

- I. Conocimiento de la estrategia de la ONG*
- II. Comunicación de objetivos y metas en la organización*

2. Redactar las preguntas y la manera de contestar

Para redactar las preguntas conviene tener presente las siguientes sugerencias

2.1 Hay que incluir preguntas de tipo socio-demográfica

Para poder describir globalmente el colectivo de personas que ha de contestar el cuestionario. Estas preguntas también permitirán hacer análisis diferenciado de las respuestas.

Preguntas socio-demográficas

- *A qué área pertenece*
- *Cuales es su posición dentro de la organización*
- *Qué tiempo tiene de laborar en la organización*

2.2 Determinar el tiempo de preguntas según la manera de contestar

Por un lado, se puede encontrar preguntas abiertas o cerradas. Las **abiertas** dejan un espacio libre para que la persona encuestada escriba la respuesta (son útiles cuando no se pueden imaginar las posibles respuestas y cuando no queremos inducir o influir sobre las respuestas; tiene la desventaja de que son complicadas de analizar).

Para contestar las preguntas **cerradas** sólo se ha de seleccionar entre las posibles respuestas que se ofrecen. Hay que tener en cuenta las personas encuestadas siempre pueden seleccionar alguna de las respuestas, por eso es conveniente incluir la respuesta:

Dentro de las preguntas cerradas se puede optar por respuestas excluyentes o no excluyentes. Las respuestas **excluyentes** son aquellas en las cuales las personas encuestadas solo pueden elegir una respuesta. Las respuestas **no excluyentes** son aquellas que permiten seleccionar diversas respuestas dentro de una misma pregunta. Esta diferenciación es muy importante de cara a su posterior análisis.

En las preguntas cerradas también tenemos la posibilidad de ofrecer respuestas **ordinales** (excluyentes y ordenadas por intensidad) en las cuales la persona encuestada puede expresar el grado de su opinión.

Pregunta abierta:

- *Si usted conoce los objetivos de la organización por favor especifique 3 de ellos*

Pregunta cerrada (excluyente):

- *Es usted:* *Empleado* *Voluntario*
- *Conoce usted la propuesta de definición de FS en El salvador*
SI *NO*

Pregunta cerrada (no excluyente):

- *Hasta que nivel jerárquico se comunican los resultados de los objetivos estratégicos en la organización (puede elegir más de una opción)*
 - a. *Directivo* d. *Administrativos*
 - b. *Gerencial* e. *Técnico*
 - c. *Mandos medios* f. *Operario*

Pregunta ordinales:

- *¿Cuánta confianza tiene usted con su jefe?*
 - Mucha* _____
 - Bastante* _____
 - Poco* _____
 - Nada* _____

3. Redactar un texto introductorio e instrucciones

Para motivar los encuestados a responder se suele iniciar el cuestionario con un breve texto que explica el objetivo del estudio. También es frecuente hacer algunas alusiones al principio del cuestionario sobre el anonimato o confidencialidad de las respuestas, con el fin de facilitar que el encuestado responda con más libertad.

El anonimato significa que es imposible identificar quien ha contestado el cuestionario.

La confidencialidad significa que al menos la persona que hace la investigación puede saber quién ha contestado cada cuestionario pero se garantiza que esta información no se divulgará públicamente por ningún medio.

Encabezado del cuestionario

Somos estudiantes de la Universidad Don Bosco y estamos realizando en esta organización nuestro trabajo de graduación, con el fin de obtener el título de Ingenieros Industriales. Sus respuestas son muy importantes para nuestro estudio, por lo que apreciamos que estas sean. Tenga presente que sus respuestas se mantendrá en absoluta confidencialidad ya que sólo se utilizaran para obtener resultados que se analizaran globalmente con procedimientos estadísticos.

4. Diseñar el aspecto formal del cuestionario

En este punto lo mejor es aplicar el sentido común y los criterios habituales de una presentación correcta. Aún así, no esta de más recordar algunas sugerencias:

- En cuanto al número de páginas que ha de contener el cuestionario, se ha de mantener un equilibrio entre dos criterios:
 - a. Dejar suficientes espacio para que sea fácil e incluso atractivo de leer y contestar.
 - b. Ocupar el mínimo de páginas posibles para que resulte más económico reproducir el cuestionario.
- Conviene comenzar el cuestionario con preguntas que sean fácil de contestar.
- Es importante que una misma pregunta no quede dividida entre dos páginas.

5. Reproducir el cuestionario

Antes de dar por definitivo el diseño del cuestionario conviene que otra persona lo pueda revisar, ya que frecuentemente se escapa alguna falta de ortográfica o tipográfica que daría muy mala impresión a los encuestados.

Una vez realizados los cambios oportunos surgidos en la revisión, ya sólo queda definir cómo se hará la aplicación del cuestionario.

- Grupal (se pasa a varias personas en el mismo momento, asegurando así el anonimato).
- Individual (recordando que se ha de garantizar la confidencialidad).

Seminario- taller con ONG sobre el BSC

El seminario tiene como finalidad introducirlos en el tema del Balanced Scorecard y mostrar la importancia de la herramienta en su organización.

El taller servirá para analizar los factores internos y externos que afectan a la ONG, con la guía de diferentes áreas de evaluación.

Objetivo del taller:

- Proporcionar a la dirección de FS una visión clara y estructurada sobre qué es el Balanced Scorecard.
- Determinar la situación actual de la organización.

Propósito:

Conocer la situación actual de la organización, analizar y posteriormente hacer un diagnóstico para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A quien va dirigido:

El seminario está dirigido a los Directores de la ONG FS.

Programa del seminario:

Tabla 1: PROGRAMA DE SEMINARIO IMPARTIDO EN FS

ETAPAS	RESPONSABLE	CONTENIDO
Etapa I: Presentación de BSC	Cristian Rosa	<ul style="list-style-type: none"> -Qué es el BSC - Porqué la necesidad del BSC en una ONG - Pilares básicos que sustentan el BSC - Objetivos generales del BSC - Insumos del BSC - Perspectivas del BSC - Proceso para la construcción del BSC
Etapa II: Lluvia de ideas para análisis FODA		<p>Áreas de evaluación:</p> <p>Aplicación de la planeación estratégica en la institución. Comprensión y aplicación</p> <p>Toma de decisiones. Agilidad y claridad de decisiones a todos los niveles</p>
Factores internos	Ena Gutiérrez	<p>Procesos y procedimientos y su funcionalidad</p> <p>Recursos económicos y financieros</p> <p>Recursos humanos, habilidades y destrezas, sistemas de compensación</p> <p>Recursos tecnológicos, software y hardware. Evaluar sistemas de información y su accesibilidad</p> <p>Comunicaciones. Planes estratégicos y operativos en la institución. De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba</p> <p>Estructura organizativa de la institución</p> <p>Servicio al beneficiario principal de la institución</p>

ETAPAS	RESPONSABLE	CONTENIDO
--------	-------------	-----------

Factores Externos	Jorge Roa	<p>Áreas de evaluación:</p> <p>Legitimidad estratégica Grado de influencia (flexibilidad) que los distintos actores tienen en la estrategia dada, tales como: donantes, entes financieros, gobiernos externos.</p> <p>Apoyo institucional: Percepción del trabajo de la institución por parte de beneficiarios y contribuyentes</p> <p>Entorno. Efectos del entorno político, económico y social, que afectan el desarrollo de la estrategia</p> <p>Influencia externa. Influencia del entorno internacional que impacta el trabajo de la institución. convenios internacionales, acuerdos gobierno a gobierno, regulaciones ambientales, etc.</p>
-------------------	-----------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lugar:

Salón de usos múltiples de la FS

Cantidad de participantes:

Tabla 2: PARTICIPANTES DEL SEMINARIO

	Personal Directivo Departamento o cargo
1.	Director Nacional
2.	Coordinador de proyectos
3.	Administradora
4.	Coordinadora de Promoción comunitaria
5.	Coordinador de Educación
6.	Coordinador de Voluntariado y promoción juvenil
7.	Coordinador de Proyectos salud y medio ambiente
8.	Coordinadora de Relaciones publicas y comunicaciones
9.	Coordinadora de Unidad de Genero

Resultados:

- ✓ Se Conocieron las ventajas y otros aspectos positivos que enriquecen a la ONG en términos de experiencias y conocimientos acumulados (know-how), talentos, calidad del clima organizacional, recursos, prestigio y reconocimiento del cual puede gozar en el medio donde se desenvuelve, y que facilitan el logro de los objetivos.
- ✓ Se encontraron carencias en FS, no corregibles inmediatamente, que la colocan o que la mantienen en una situación desventajosa para el logro de sus objetivos.
- ✓ Se visualizó Circunstancias favorables, no necesariamente previsibles y que pueden constituir FORTALEZAS temporales.
- ✓ Se detectaron factores controlables y no controlables, que actúan en detrimento de los objetivos y frente a los cuales la ONG debe generar acciones.

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE LA

ONG

2.1 LAS ONG's EN EL SALVADOR

Las ONG's son organizaciones de ciudadanos sin ánimo de lucro desligadas como su nombre lo dice del Gobierno. Las ONG's llevan a cabo una variedad de servicios humanitarios en nuestro país, los cuales se desarrollan a nivel nacional o internacional, algunas cubren todo el país y otras enfocan su trabajo a una comunidad en especial, o un municipio, unas cubren una área específica otras abarcan diferentes áreas como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.

Las ONG's influyen en diversos sectores sociales del país por ser consideradas expresiones asociativas y participativas de la sociedad civil.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1992 elaboró un directorio de ONG's en nuestro país y las llamó "instituciones privadas de desarrollo". El término ONGD u organización no gubernamental de desarrollo es otro término que también se utiliza pero el término "ONG" es el más común y difundido, al menos en El Salvador.

Según la Fundación Arias las ONG's se convierten en un fenómeno masivo en nuestro continente a partir de la década de los setenta, siendo su tarea "...contribuir a cerrar la brecha entre las políticas públicas (especialmente locales) y los procesos reales de la sociedad a la que van dirigidas, generando espacios para la vinculación de los diferentes actores,..."³.

El apoyo financiero de agencias internacionales ha sido decisivo en el desarrollo de ONG's en El Salvador y muchos otros países del mundo, razón por la cual estas organizaciones deben mejorar su gestión para lograr alcanzar de manera más eficiente y sostenible su misión.

³ Luís Pérez Cosío, Marco jurídico que regula a las organizaciones sin fines de lucro en Centroamérica, 1993, p.11

2.2 HISTORIA DE LA ONG

La Fundación Solidaridad (FS) nació con dos ideales: Su centro es el amor a Jesús y su seguimiento. Y con Jesús vienen los pobres. La palabra pobres incluye la caridad, la justicia y la acción social.

Inicialmente, diferentes grupos promovidos por su fundador y otros compañeros, al calor del Concilio Vaticano II, descubren que la misión encomendada por el Señor a sus seguidores, es religiosa y social. Por ello, ven la necesidad de trabajar en la evangelización y la acción solidaria.

El nacimiento ya como Fundación Solidaridad se da en Perú y Filipinas en el año de 1995. Un año después, se abren espacio en El Salvador y fue a mediados de 1997 cuando reciben la aprobación del gobierno salvadoreño.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ONG

Actualmente existen 6 FS en el mundo:

- **El Salvador**
- **Perú**
- **Filipinas**
- **y los de España en:**
 - **Euskadi**
 - **Cantabria**
 - **Madrid.**

- **Junta Directiva**

La Junta Directiva está formada por un presidente, secretario, un tesorero y dos vocales, constituida para un período de tres años. Algunas de sus atribuciones son las siguientes:

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Fundación.
- Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la fundación.
- Elaborar la Memoria Anual de la Fundación.
- Promover la elaboración de planes, programas, proyectos presupuestos de la Fundación, informar a la Asamblea General.

- **Coordinadora del departamento de educación:**

Planificar, dirigir, ejecutar y evaluar el desarrollo de las actividades que realiza la fundación Solidaridad en el tema educativo con la juventud salvadoreña de sus zonas de acción realizando un trabajo articulado de los programas de becas, refuerzo escolar, escuela para padres y madres y la formación en valores.

- **Coordinador/a del departamento de promoción comunitaria:**

Consiste en coordinar todas las acciones propias del Departamento de promoción comunitaria, enfocando el trabajo en tres áreas básicas: organización comunitaria, educación en género y formación técnica vocacional.

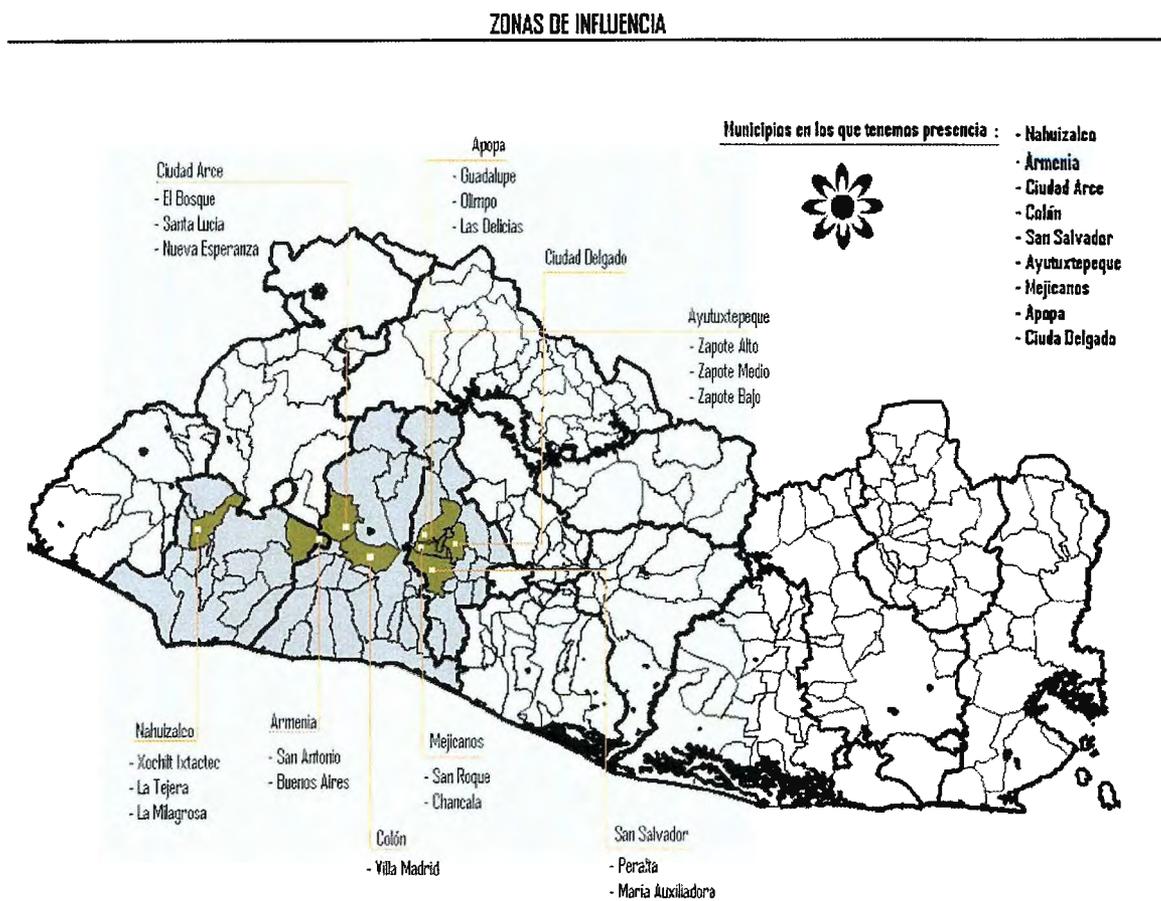
- **Coordinador/a de género:**

El puesto esta referido a la coordinación, promoción y facilitación del trabajo de educación en género en las comunidades, la elaboración de planes, programas e informes sobre el área y las proyecciones relativas al tema de género a nivel institucional.

- **Coordinador/a de la Unidad técnica de proyectos:** Coordinar la Planificación general de las actividades de formulación de proyectos y del seguimiento para efectos de evaluación y recopilación de información.
- **Coordinador/a técnico/a de Proyecto Salud:**
Planificar, dirigir, ejecutar y coordinar el desarrollo de las actividades que realiza el equipo técnico del proyecto de Salud en San Roque. Además de la coordinación con los gobiernos locales, unidades de salud y otras organizaciones de la zona.
- **Coordinador/a del Departamento de administración general:**
Dirigir, planificar, coordinar y evaluar la marcha de las operaciones financieras de la Fundación; velando por mantener la estabilidad financiera a través del control y seguimiento de los presupuestos asignados a los proyectos y gastos de funcionamiento de la fundación.
- **Coordinador/a del Proyectos de infraestructura:**
Dirigir las operaciones del personal técnico y/o contratistas en la ejecución, supervisión y mantenimiento de obras de construcción. Garantizar que las obras se ejecuten de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
- **Encargado/a de Relaciones públicas y comunicaciones:**
Coordinar la comunicación a nivel interno y externo de la Institución.

La ONG trabaja en diferentes zonas de nuestro país, como se puede observar en la figura 7, tiene presencia en los municipio de Nahuizalco, Armenia, Ciudad Arce, Colón, San Salvador, Ayutuxtepeque, Mejicanos, Apopa, Ciudad Delgado, entre otros.

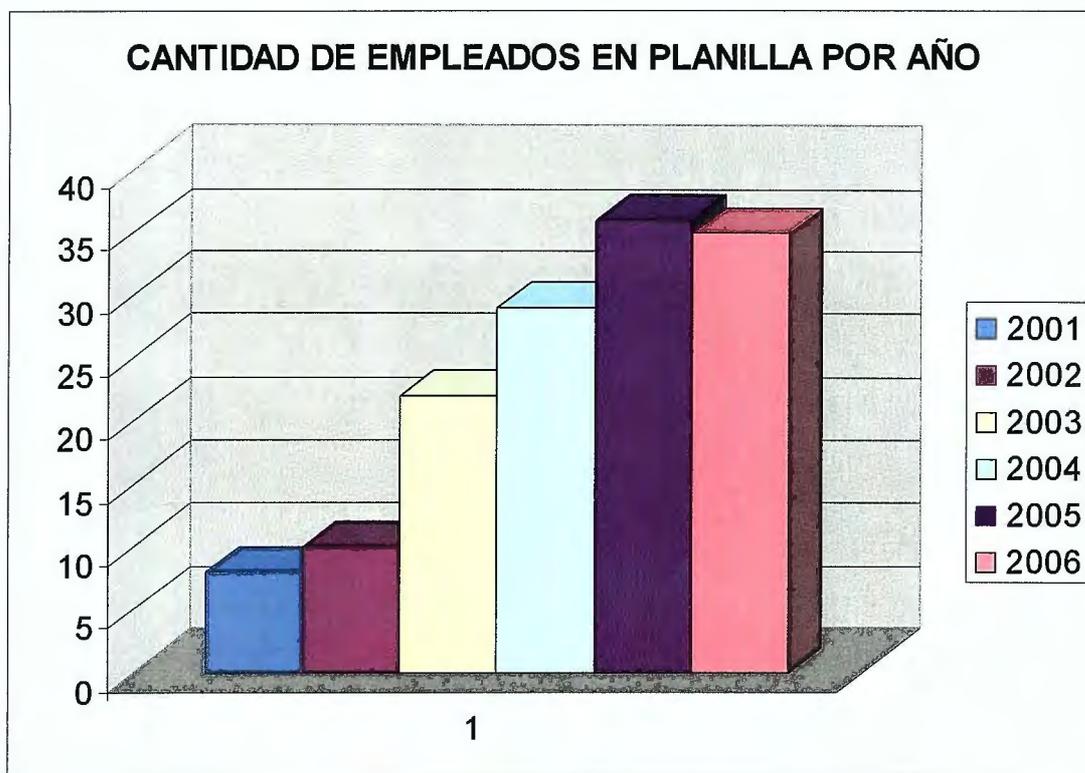
Figura 7: Zonas de influencia de la Fundación Solidaridad



Fuente: Mapa proporcionado por ONG FS

Fundación Solidaridad ha mostrado un alto crecimiento en los últimos años, principalmente en términos de recurso humano, como se muestra en la siguiente figura 8, la cual no incluye las contrataciones temporales para la ejecución de los proyectos.

Figura 8: Cantidad de empleados en planilla



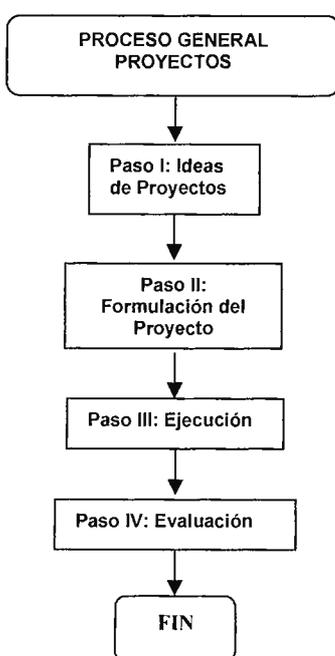
Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cantidad de empleados	8	10	22	29	36	35

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por ONG FS

2.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLA LA ONG

2.4.1 PROCESO GENERAL DE LOS PROYECTOS QUE DESARROLLA FS

Figura 9: Flujograma del proceso general de los proyectos



Fuente: Elaboración propia

Paso 1: Ideas de Proyectos (Diagnóstico)

Antes de mandarse los proyectos a los financiadores se elaboran perfiles, estos perfiles provienen de: ideas expuestas por el personal técnico de campo, los coordinadores y los diagnósticos realizados en las comunidades. Una vez se han definido que proyectos se van a presentar se elabora un perfil con una información mínima pero que da una idea general de lo que se pretende con el proyecto, estos perfiles se envían a las oficinas en España.

Tabla 3: FLUJOGRAMA DE PROCESO DE IDEAS DE PROYECTOS ACTUALES.

ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN SOLIDARIDAD (FS)		Resumen				
PASO: IDEAS DE PROYECTOS			Operación (2)			
Elaborado por: GRUPO DE TESIS 1060507			Transporte (2)			
Fuente: Fundación Solidaridad (Proceso actual)			Inspeccion (1)			
			Espera (1)			
			Entrada (3)			
N°	DESCRIPCION	Operación	Transporte	Inspeccion	Espera	Entrada
1	Ideas de proyecto por personal técnico de campo					
2	Ideas de proyecto por diagnósticos en comunidades					
3	Ideas de proyecto por coordinadores de áreas					
4	Definición de proyectos					
5	Elaboración de perfiles					
6	Envío de perfiles a oficinas de FS en España					
7	Revisión de perfil en oficinas de FS					
8	Espera de revisión de perfil					
9	Envío de perfiles corregidos a FS El Salvador					

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FS

Paso 2: Formulación del Proyecto

Una vez definidos los proyectos y a que donante se le presentará cada uno, se esperan las distintas convocatorias. Durante este período se realiza todo lo que tiene que ver con la formulación. Se llenan los formularios de los financiadores. Se realiza el árbol de problemas, el árbol de objetivos, la matriz del proyecto, el presupuesto, el cronograma, convenios, anexos, carpeta técnica, etc. Esto se elabora en coordinación con España. Una vez que se llega a un acuerdo en toda la información que se enviará, en España se encargan de imprimirlo y presentarlo a los financiadores.

Tabla 4: FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS

ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN SOLIDARIDAD (FS)		Resumen				
PASO: FORMULACIÓN DE PROYECTOS			Operación (8)			
Elaborado por: GRUPO DE TESIS 1060507			Transporte (4)			
Fuente: Fundación Solidaridad (Proceso actual)			Inspeccion (1)			
			Espera (1)			
			Entrada -			
N°	DESCRIPCION	Operación	Transporte	Inspeccion	Espera	Entrada
1	Definir financiador					
2	Espera de convocatorias					
3	Formulación de proyectos					
4	Completar formularios de los financiadores					
5	Se realiza el árbol de problemas y de objetivos					
6	Se realiza matriz del proyecto					
7	Se define el presupuesto					
8	Se establece el cronograma					
9	Se realizan convenios necesarios					
10	Se envía a España el proyecto					
11	Revisión de Proyecto por oficinas en España					
12	Envío de el proyecto a financiadores					
13	Devolución de proyecto con visto bueno de financiadores a oficinas en españa					
14	Envío de aprobación de proyecto a FS El Salvador					

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FS

Paso 3: Ejecución

Una vez aprobado el proyecto (para esto, pueden pasar varios meses) se define quienes van a ser los involucrados en la ejecución y se socializa con los coordinadores de las áreas involucradas en el proyecto y personal de campo la matriz del proyecto y el presupuesto, posteriormente cada coordinador planifica con su equipo la ejecución de su parte en el proyecto, los cuales, de necesario, contratan al personal para el proyecto y hacen las requisiciones: si son materiales y equipos o herramientas de construcción, al coordinador de infraestructura; Si es papelería y útiles a administración central; Los refrigerios, pago de transporte, alquileres, lo coordina cada área. Durante la ejecución del proyecto se realizan todos los controles (ver Pág. 56), Controles actuales para proyectos en ejecución).

Tabla 5: FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN SOLIDARIDAD						
		Resumen				
PASO: EJECUCIÓN DE PROYECTOS			Operación (4)			
Elaborado por: GRUPO DE TESIS 1060507			Transporte (1)			
Fuente: Fundación Solidaridad (Proceso actual)			Inspeccion (1)			
			Espera -			
			Entrada -			
N°	DESCRIPCION	Operación	Transporte	Inspeccion	Espera	Entrada
1	Determinación de responsables por áreas involucradas					
2	Se socializa la matriz y presupuesto del proyecto con involucrados					
3	Se transfiere proyecto a coordinadores de área involucrados					
4	Los coordinadores de área planifican la ejecución de lo asignado					
5	Cada área contrata personal necesario para la ejecución					
6	Se hacen requisiciones de materiales, papelería de ser necesario					
7	Se establecen y ejecutan controles del proyecto por área					

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FS

Paso 4: Evaluación

Aproximadamente cada seis meses la unidad técnica de proyectos realiza evaluaciones técnicas con beneficiarios y personal del proyecto, y evalúa el control presupuestario mensualmente; una vez finalizado el proyecto se realiza una evaluación con los beneficiarios y una técnica final del proyecto, para finalmente realizar la evaluación ex-post; para esta evaluación se debe dejar pasar un período de tiempo prudencial para poder medir: El Impacto, La Pertinencia, La Sostenibilidad, La Eficiencia y La Eficacia. Para dar un ejemplo durante el mes de agosto de este año se evaluó un proyecto que finalizó en diciembre del 2005. El período que se debe esperar dependerá de la naturaleza del proyecto.

Tabla 6: FLUJOGRAMA DE PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ORGANIZACIÓN: FUNDACIÓN SOLIDARIDAD			Resumen			
PASO: EVALUACIÓN DE PROYECTOS				Operación (4)		
Elaborado por: GRUPO DE TESIS 1060507				Transporte -		
Fuente: Fundación Solidaridad (Proceso actual)				Inspeccion -		
				Espera (1)		
				Entrada -		
Nº	DESCRIPCION	Operación	Transporte	Inspeccion	Espera	Entrada
1	Se realiza evaluaciones tecnicas del desarrollo del proyecto					
2	Evaluación del control presupuestal mensualmente					
3	Evaluaciones con beneficiarios ya finalizado el proyecto					
4	Espera de finalización del proyecto					
5	Realizar evaluación ex-post: Impacto, Pertinencia, etc					

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FS

2.4.2 CONTROLES ACTUALES PARA PROYECTOS EN EJECUCIÓN

La ejecución de los proyectos se controla de varias maneras:

- Por medio de los informes mensuales de ejecución presentados por el personal técnico de campo. Estos informes tienen que ser presentados en la primera semana del mes siguiente al que se informa.
- Reuniones semanales del personal técnico de campo con su respectivo coordinador donde se revisan las actividades de la semana anterior y se programan las de la semana en curso.
- Visitas de campo realizadas por el departamento de proyectos para constatar los datos dados por los promotores.
- Encuestas entre los beneficiarios de los proyectos
- Jornadas de evaluación con los beneficiarios y con el personal técnico de campo. Se realiza una a medio año y otra al final.
- El presupuesto del proyecto se actualiza por medio de las facturas y solicitudes de cheque por administración, y a través de archivo compartido comunica al área de proyectos para actualizar el cuadro del control presupuestario general de los proyectos.

2.4.3 CLASIFICACION DE PROYECTOS

Los proyectos que desarrolla la fundación Solidaridad se puede clasificar de manera general en:

- Obras de infraestructura
- Talleres de formación en género
- Capacitaciones en organización comunitaria
- Talleres vocacionales
- Educación
- Promoción juvenil
- Salud y medio ambiente
- Voluntariado

- **OBRAS DE INFRAESTRUCTURA**

Construcción de la Casa de la Mujer y parque recreativo en Ciudad Arce

La Casa de la Mujer cuenta con dos módulos: "A" y "B". El módulo "A" consta de Casa Comunal y Módulo vocacional, independientes, y con un área total de 242 m². El módulo "B" está constituido por los baños para señoritas y caballeros. Incluye también lavamanos y un tanque cisterna de 2,500 litros. Paralelo a la construcción de la Casa de la Mujer se construyó un parque recreativo.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco

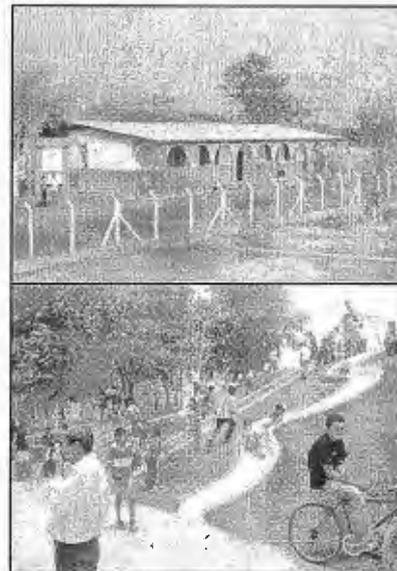


Figura 10: Casa comunal y modulo vocacional

Construcción de puente en Armenia

El puente se encuentra ubicado sobre el río Totolnico, municipio de Armenia, departamento de Sonsonate. Este puente une a las comunidades de Buenos Aires y San Antonio. Tiene una longitud de 14.00 metros y un ancho total de 5.00 metros. *Actividad financiada por el Gobierno Vasco.*



Figura 11: Vista del puente junto al puente anterior

• TALLERES DE FORMACIÓN EN GÉNERO

Talleres efectuados en Ciudad Arce

La temática impartida a lo largo del año contó con temas como: “División sexual del Trabajo”, “Resolución y Transformación de conflictos”, “Empoderamiento de la Mujer”, “Rueda de poder”. Se trabaja con dos grupos de mujeres, uno en El Bosque y otro en La Esperanza con un promedio de 42 mujeres en total.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco.



Figura 12: Mujeres asistentes trabajando en grupo

Talleres de género efectuados en Nahuizalco



Figura 13: Grupos de mujeres de las tres comunidades

En Nahuizalco se trabaja con grupos de mujeres de tres comunidades Xochil Ixtactec, La Milagrosa y La Tejera. Entre los temas impartidos en el transcurso del año encontramos: “Liderazgo y solidaridad entre las mujeres”, “Los derechos de las mujeres”, “La importancia de planificar”, “Mujer y Legislación”. *Actividad financiada por el Gobierno Vasco.*

Talleres en Ciudad Delgado



Figura 14: Grupo de mujeres de La Clementina

En Ciudad Delgado se trabajó con mujeres de las comunidades La Clementina, Meléndez y mujeres del casco urbano. La temática impartida a lo largo del primer semestre del año contó con temas como: “Liderazgo y solidaridad entre las mujeres”, “Como vivimos la sexualidad las mujeres”, “Autoestima”, “Violencia, legislación y rueda de poder”, entre otras.

Talleres desarrollados en Armenia

Las comunidades con las que FS trabaja en Armenia son Buenos Aires y San Antonio con temas sobre “Sexo-Género”, “Autoestima”, “El Ciclo de la Violencia”, “Los derechos de las mujeres”. Se atiende a un grupo promedio de 45 mujeres. *Actividad financiada por Gobierno Vasco.*



Figura 15: Grupos de mujeres de las dos comunidades

Comunidades urbano marginales de San Salvador y Colón

También se han impartido capacitaciones de género en comunidades urbano marginales de San Salvador como Peralta y Altos de Jardines; y en Villa Madrid de Lourdes Colón. Se está trabajando con un grupo promedio de 62 mujeres de todas las comunidades. *Actividad financiada por Gobierno Vasco.*



Figura 16: Grupo de mujeres comunidad Villa Madrid

Talleres de género desarrollados en comunidades de los municipios de Mejicanos, Apopa y Ayutuxtepeque

En estos municipios trabajamos con las comunidades de San Roque, Guadalupe y El Zapote. La temática impartida incluyó temas sobre “Sexo-Género”, “Yo me estimo”, “Qué trabajo hacen las mujeres y qué trabajo hacen los hombres”, etc. *Actividad financiada por la Diputación de Bizkaia*



Figura 17: Taller de género

• CAPACITACIONES EN ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

Capacitaciones impartidas en Ciudad Arce

En Ciudad Arce se realizaron capacitaciones con miembros de las ACES (Asociación Comunal para la Educación) sobre administración financiera programa EDUCO impartidas por CIDEP (Asociación Intersectorial para El Desarrollo Económico y el Progreso Social). Participaron 14 personas (7 hombres y 7 mujeres) representantes de ACES y CDE (Consejo Directivo Escolar).

Además, se desarrolló La Escuela Popular Metodológica que consiste en un plan de capacitaciones para la formación de líderes comunales. Entre los temas impartidos encontramos: “Sexo-Género”, “División sexual del trabajo”, “Personalidad Jurídica”, “Conociendo los estatutos”, etc. Se mantuvo un grupo promedio de 35 líderes/as miembros de ADESCOS, Comité de Mujeres y Voluntarios/as de las comunidades.

Se impartieron capacitaciones de medio ambiente con temas como: “Los principales problemas medioambientales”, “El origen del agua y las microcuencas”, “Importancia del cuidado y protección de los recursos naturales”, etc. Como resultado de las capacitaciones se creó un comité de medio ambiente conformado por 21 personas (16 mujeres y 5 hombres).

Actividad financiada por el Gobierno Vasco.



Figura 18: Capacitaciones sobre Administración Financiera dirigida a miembros de las ACES



Figura 19: Escuela Popular Metodológica

Capacitaciones en Nahuizalco

Entre la temática impartida en el transcurso del año encontramos: “La organización social comunal”, “Valores Humanos en la Organización Comunal”, “La importancia de planificar”, “Taller sobre estatutos”, etc. Estas capacitaciones fueron impartidas a las juntas directivas de La Tejera y La Milagrosa. Un total de 22 líderes/as (13 mujeres y 9 hombres) formaron parte del proceso educativo. Con los jóvenes de las comunidades se desarrollaron temas sobre la organización juvenil comunal. Se logró conformar 3 comités juveniles, uno por comunidad (Xochil Ixtactec, La Milagrosa y La Tejera) conformados por 10 jóvenes cada uno: 5 mujeres y 5 hombres.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco.

Capacitaciones en Ciudad Delgado

Con los jóvenes de la comunidad se desarrollaron temas como: “Liderazgo”, “Organización”, “Gestión comunitaria”, “Participación Ciudadana”. También se les impartieron capacitaciones sobre medio ambiente “Importancia de separar los desechos orgánicos”, “Manejo integral de los desechos sólidos”, “Compostaje y guía para la elaboración de forma aeróbica”, etc. En total se trabajó con 38 jóvenes (25 mujeres y 13 hombres).

A los grupos de mujeres se les impartieron temas sobre: “Participación Ciudadana”, “Organización Comunitaria”, “Liderazgo”, “Comunicación e información en el ámbito local”, etc. 20 mujeres participaron de este proceso educativo.

Actividad financiada por La Diputación de Bizkaia y La Fundación La Caixa.



Figura 20: Jóvenes trabajando en grupo como parte de las capacitaciones

• TALLERES VOCACIONALES

Talleres efectuados en Ciudad Arce



Figura 21: taller de cosmetología

Se impartió un taller de cosmetología entre enero-mayo del cual se graduaron 38 mujeres. Además, de las clases las alumnas reciben capacitaciones sobre “Acoso sexual en el trabajo”, “Elaboración de currículo”, etc. Las alumnas realizaron su proyecto solidario consistente en actividades de manicura y corte de cabello a 119 personas del centro escolar del cantón Santa Lucía.

Durante el período de agosto-diciembre se realizó otro taller de cosmetología del que se graduaron 30 alumnas. Recibieron también capacitaciones sobre “Características emprendedoras personales”, “La organización, tipos de organización, planificación, organización y dirección”, “Costos”. Se llevó a cabo el proyecto solidario durante el cual se realizaron manicura, pedicura, corte de cabello y alisados de forma gratuita.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco.



Figura 22: taller de cosmetología

Talleres efectuados en Nahuizalco

En el período de febrero-abril se desarrolló un taller de electricidad del cual se graduaron 13 hombres. El proyecto solidario efectuado por los alumnos consistió en darle el mantenimiento eléctrico a las casas comunales de La Tejera y La Milagrosa.

También se realizó un taller de estilismo en el período de mayo-julio, 17 mujeres lograron cursar satisfactoriamente el taller. Además de octubre a diciembre se impartió un taller de panadería. Participaron 36 personas (27 mujeres y 9 hombres).



Figura 23: Alumnos graduados del taller de electricidad

Talleres efectuados en Ciudad Delgado

En el mes de febrero se realizó la clausura del taller de panadería que había iniciado a finales del 2004. 32 mujeres y 4 hombres cursaron satisfactoriamente el curso.



Figura 24: Producto elaborado por las alumnas del taller de panadería

Se realizó un taller de cosmetología en el período de marzo-junio, 42 mujeres aprobaron satisfactoriamente el curso y recibieron su diploma.

Además, se desarrolló un taller de moldeado de figuras en yeso orientado a jóvenes pertenecientes a la pandilla 18. El período fue de febrero-mayo. Se llegó a trabajar con 22 jóvenes pandilleros (18 hombres y 4 mujeres) *Actividad financiada por la Diputación de Bizkaia y La Fundación La Caixa.*



Figura 25: Alumnas del taller de panadería

• PROMOCIÓN JUVENIL

Capacitaciones a grupos juveniles

A lo largo del año se impartieron capacitaciones a grupos de jóvenes en las comunidades de Villa Madrid, Altos de Jardines y San Roque. Entre los temas impartidos son: “La importancia de la organización juvenil dentro de la comunidad”, “La Autoestima”, “Enfermedades de Transmisión Sexual”, “Estatutos del comité juvenil”, “Educación sexual”, “El joven en la comunidad”, etc.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco.



Figura 27: Grupo de jóvenes de San Roque

Actividades de apoyo a la comunidad



Figura 28: Campaña de arborización de Ciudad Delgado. Actividad financiada por el Gobierno Vasco.

A lo largo del año los jóvenes de las diferentes comunidades se han realizado actividades de apoyo a su comunidad. En Villa Madrid realizaron una brigada médica en donde participaron 49 jóvenes y se atendieron a 150 personas aproximadamente. 25 jóvenes de Ciudad Delgado realizaron una campaña de arborización en la comunidad Meléndez de ese municipio.

Actividades deportivas con jóvenes

Se han realizado encuentros deportivos intercomunales en Villa Madrid y Altos de Jardines contando con la participación de más de 180 jóvenes. Se han organizado 14 equipos en las dos comunidades de los cuales 6 son integrados por mujeres. También se ha desarrollado un torneo intercomunal en San Roque llegando a participar hasta 106 jóvenes.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco.



Figura 29: Equipo juvenil femenino de fútbol campeón del torneo

• SALUD Y MEDIO AMBIENTE

Asistencia Médica



Figura 30: Atención brindada en la clínica

En la clínica de San Roque se brinda asistencia médica permanentemente, atendiendo a un total de 5202 pacientes en el transcurso del año. Además, se han realizado 32 brigadas médicas en las diferentes comunidades atendiendo a 1233 personas.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco, Caja Madrid y la Diputación de Bizkaia.

Letrinización de las comunidades

Se realizaron 532 visitas de inspección de construcción de letrinas y 386 visitas para monitorear el uso y mantenimiento de las mismas.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco, Caja Madrid y la Diputación de Bizkaia

Ferias de la salud

Realización de dos ferias de la salud en el transcurso del año con campañas de salud visual y oral.

Actividad financiada por el Gobierno Vasco, Caja Madrid y la Diputación de Bizkaia.



Figura 31: Atención brindada en la feria de salud

Capacitaciones a comités de salud



Figura 32: Miembros del comité de salud nutricional

Se formaron cinco comités: Comité de salud preventiva, comité de salud ambiental, comité de salud nutricional, comité de lactancia materna, comité de medio ambiente. En total 143 líderes/as comunales han formado parte del proceso educativo de los comités. Estos a su vez se han convertido en agentes reproductores de la información en sus comunidades mediante la ejecución de charlas.

- **VOLUNTARIADO**

Día del Voluntariado

En el mes de diciembre se realizó la celebración del día del voluntariado. Se entregaron diplomas de reconocimiento a más de 100 voluntarios/as por su trabajo y entrega solidaria para con los más desfavorecidos. Además, se entregaron diplomas a los líderes/as de las diferentes comunidades por su apoyo a las diferentes actividades realizadas por Fundación Solidaridad (FS).

Red Iniciativa Nacional del Voluntariado

Actualmente somos miembros de la Iniciativa Nacional del Voluntariado (INV), un esfuerzo de alianza de 25 organizaciones voluntarias que surgió como seguimiento de las acciones de la Celebración del Año Internacional de los Voluntarios, declarado por las Naciones Unidas.

Trabajo Comunitario

Permanentemente los voluntarios trabajan en distintas comunidades marginales como Peralta, Villa Madrid, Altos de Jardines, San Roque. Los campos de actuación para el voluntariado son: refuerzo escolar, educación no formal de jóvenes y adultos, campañas de salud, medio ambiente, juventud, niñez y derechos humanos y promoción y organización juvenil en recreación, deporte, capacitación juvenil, arte y cultura.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN

3.1 RECOLECCION DE INFORMACION

3.1.1 Aplicación del instrumento utilizado para la recolección de la información

Universo objetivo de la encuesta

Se a dirigido la encuesta en 2 dimensiones, la primera dimensión es para quienes toman decisiones y la segunda para quienes las ejecutan, para tal efecto, se tomó como universo objetivo de las encuestas a la alta dirección y a los niveles no directivos, de tal forma que se ha realizado el análisis tomando en cuenta a todos los niveles jerárquicos de la organización con el objetivo de conocer en forma directa aquellos aspectos de mayor relevancia que deberán ser considerados en el diseño se la propuesta del BSC.

Cálculo de la muestra

Para el presente estudio no se determinará una muestra, ya que se encuestará a todos los empleados no eventuales de la organización que pertenecen al nivel directivo y no directivos considerando que es una población pequeña de **12 directivos y 21 operativos**.

Tabla 7: NÚMERO DE EMPLEADOS NIVEL OPERATIVO

N	Personal operativo	Número de empleados
	Departamento	
1	Unidad técnica de proyectos	3
2	Administración general	1
3	Promoción comunitaria	3
4	Educación	5
5	Voluntariado y promoción juvenil	1
6	Proyectos de infraestructura	2
7	Proyectos salud y medio ambiente	4
8	Relaciones públicas y comunicaciones	2
	Total	21

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionada por FS

Tabla 8: NÚMERO DE EMPLEADOS NIVEL DIRECTIVO

	Personal Directivo	Número de empleados
	Departamento o cargo	
1	Director general ⁶	1
2	Director Ejecutivo	1
3	Director de recursos y seguimiento ⁷	1
4	Unidad técnica de proyectos	1
5	Administración general	1
6	Promoción comunitaria	1
7	Educación	1
8	Voluntariado y promoción juvenil	1
9	Proyectos de infraestructura	1
10	Proyectos salud y medio ambiente	1
11	Relaciones publicas y comunicaciones	1
12	Genero	1
	Total	12

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por FS

6 y 7 No aparecen en organigrama, debido a que el director general y director de recursos y seguimiento forman Parte de la asamblea de socios, junta directiva y equipo coordinador.

3.2 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA ENCUESTA

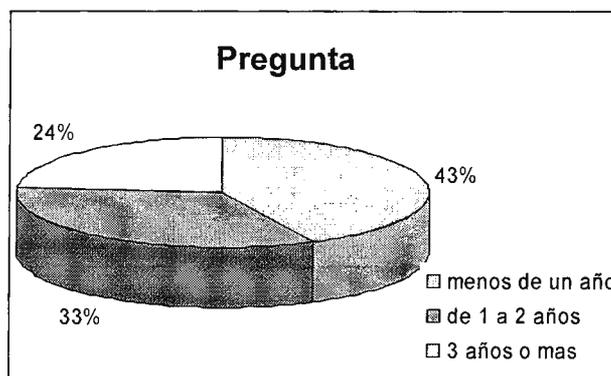
CUESTIONARIO PARA NIVEL OPERATIVO

Pregunta

¿Qué tiempo tiene de laborar en la organización?

Objetivo: establecer el nivel de rotación del personal en la organización y en base al tiempo de laborar tener un criterio del conocimiento que poseen sobre FS.

Categorías	Cantidad
menos de un año	9
de 1 a 2 años	7
3 años o mas	5
Total	21



Interpretación: se determinaron tres periodos de tiempo, el 43% tiene de laborar menos de un año, el 33% tiene un tiempo de 1 a 2 años, y el 24% a laborado durante 3 años o más.

Análisis

Se puede observar que el nivel de rotación de personal en el nivel operativo es alto, con un 43% que tienen menos de un año más el 33% que está entre 1 a 2 años conforman el 76% de los empleados con un corto período laboral.

Esta rotación explica el porque del desconocimiento de los principales lineamientos de la organización por parte de los empleados, como se puede observar en el análisis de las siguientes preguntas.

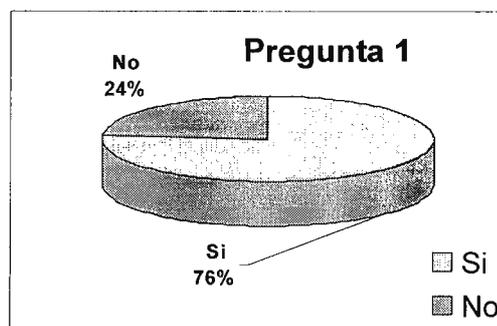
CATEGORIA I: CONOCIMIENTO DE LA ESTRATÉGIA EN EL NIVEL OPERATIVO DE LA ONG

Pregunta 1

¿Conoce usted la propuesta de definición de FS en El salvador?

Objetivo: Determinar el conocimiento que tienen los empleados sobre las bases que le dieron origen a FS.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	16	5	21



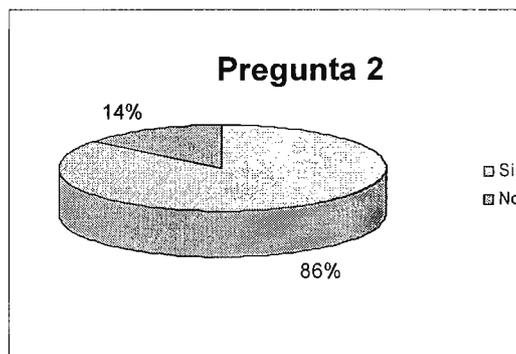
Interpretación: El 75% respondió que si conocen la propuesta y un 25% que desconocen la definición, lo que demuestra que el mayor porcentaje tiene conocimiento de las bases de FS.

Pregunta 2

¿Conoce usted la Misión y Visión de FS?

Objetivo: Establecer el nivel de conocimiento que tiene los empleados acerca de la razón de ser de la organización y adonde quiere llegar en el futuro.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	18	3	21



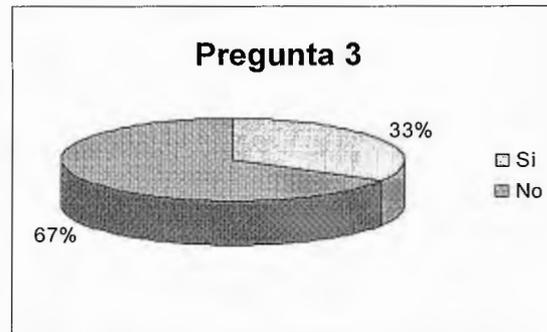
Interpretación: los resultados dieron que el 86% conocen la visión y misión de FS y un 14% las desconocen, lo que demuestra que la mayoría tiene conocimiento de la orientación que posee FS.

Pregunta 3

¿Conoce usted los Objetivos Estratégicos (OE) de FS?

Objetivo: Establecer el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre la estrategia de la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	7	14	21



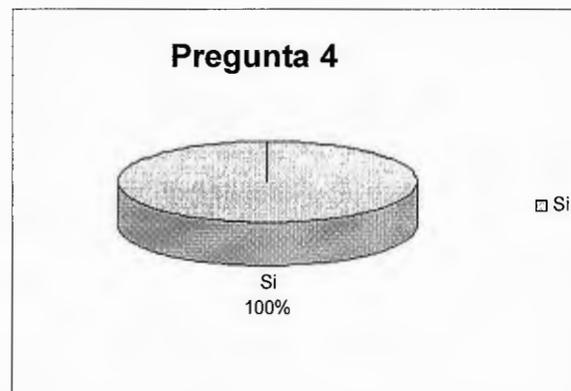
Interpretación: El 67% desconocen los OE de FS y un 33% que si tiene conocimiento de ellos, lo que refleja que la mayoría de empleados no tiene conocimiento de la estrategia de la organización.

Pregunta 4

¿Conoce para quienes trabaja FS?

Objetivo: Establecer el nivel en que los empleados identifican la labor de la organización y a los beneficiarios.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	21	0	21



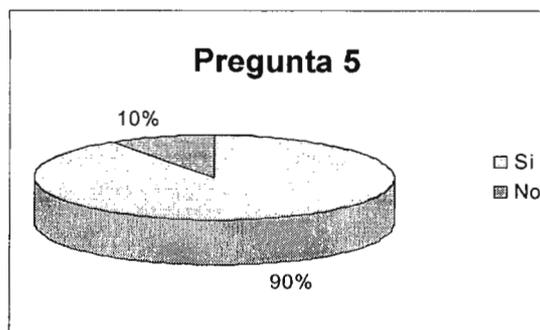
Interpretación: El 100% de los empleados se identifican y conocen para quien trabaja la ONG.

Pregunta 5

¿Conoce las cualidades y valores de FS?

Objetivo: Establecer el grado en que los empleados tienen claro bajo que parámetros trabaja la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	19	2	21



Interpretación: El 90% de los empleados conoce los valores y cualidades de la organización, y solo un 10% los desconoce.

Tabla 9: RESUMEN CATEGORÍA I DE NIVEL OPERATIVO

Porcentaje	Análisis
75%	Conocen las bases que le dieron origen a FS.
86%	Conocen la razón de ser de la organización y adonde quiere llegar en el futuro.
33%	Conocen los objetivos de la organización.
100 %	Está identificado con la labor de la organización y sus beneficiarios.
90 %	Conoce y comparte los valores que la guían.

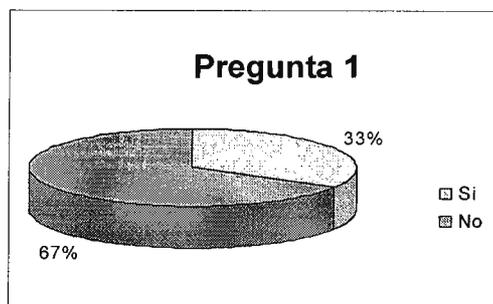
CATEGORIA II: COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL NIVEL OPERATIVO

Pregunta 1

¿Se le da a conocer el cumplimiento de los objetivos estratégico de la organización?

Objetivo: Conocer el grado de comunicación del logro y cumplimiento de los objetivos de la organización al nivel operativo.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	7	14	21



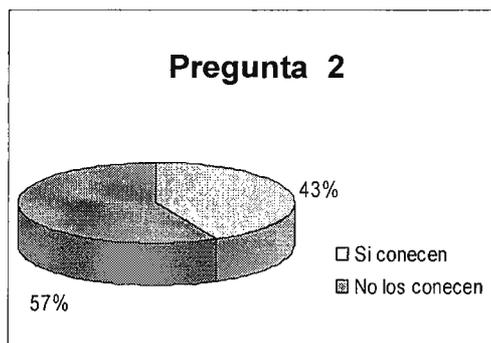
Interpretación: El 33% respondió que se le da a conocer los resultados del cumplimiento de los OE y el 67% que desconocen de ello, lo que demuestra una deficiente comunicación del cumplimiento y logros de la ONG al nivel operativo.

Pregunta 2

¿Si usted conoce los objetivos de la organización por favor especifique 3 de ellos?

Objetivo: Establecer en que porcentaje los empleados del nivel operativo conocen los objetivos de la organización y cuales perciben que son más importantes.

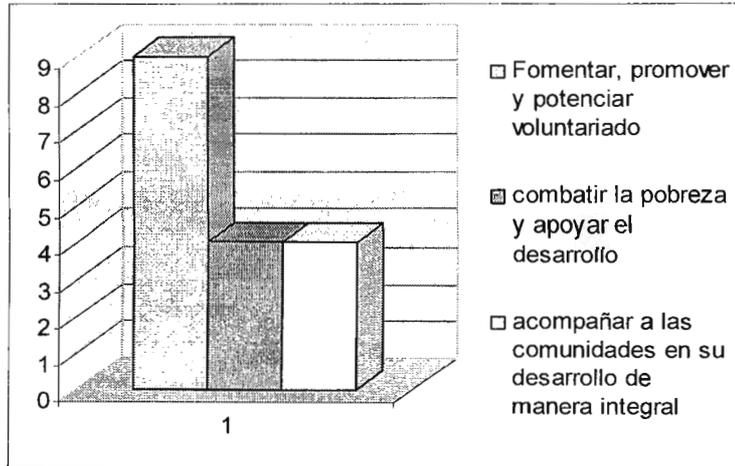
Respuesta	Si Conocen	No las conocen	Total
Cantidad	9	12	21



Interpretación: Se determinó un nivel bajo en conocimiento de los OE con un 57% que los desconocen y un 43% que los conoce.

Complemento Pregunta 2

Interpretación: Cómo complemento de la pregunta 2 se tabularon los 3 objetivos que el 43% de nivel operativo percibe como más importantes para la ONG.

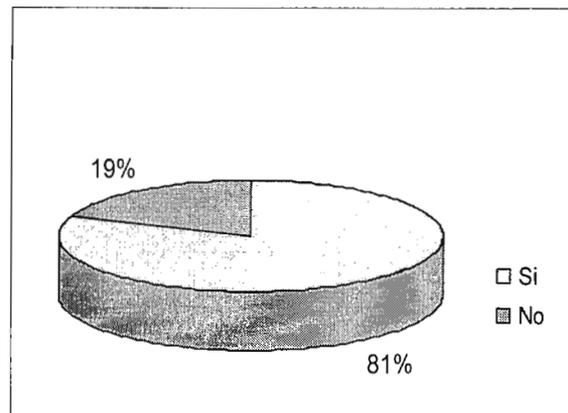


Pregunta 3

¿Considera que la comunicación de cumplimiento de los objetivos de la organización debe mejorar?

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción del nivel operativo en la comunicación del cumplimiento de los objetivos de FS.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	17	4	21



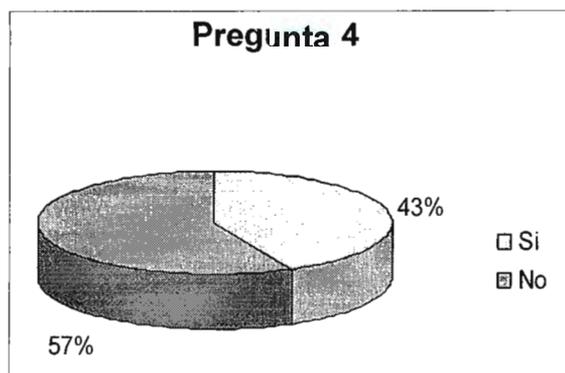
Interpretación: Existe un alto grado de insatisfacción en la manera que se comunica el nivel de cumplimiento de los objetivos con un 81% que opina que debe mejorar y un 19% que consideran que no necesita mejorar.

Pregunta 4

¿Conoce las metas del departamento al cual pertenece?

Objetivo: Establecer en que porcentaje de los empleados conocen las metas que se han trazado para su departamento.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	9	12	21



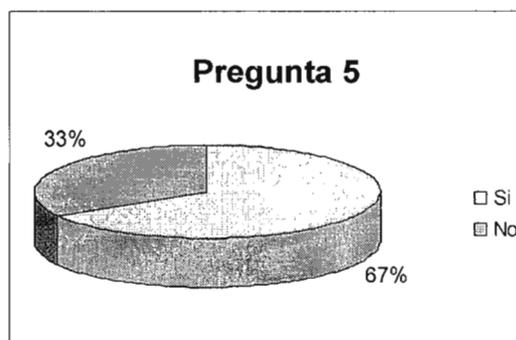
Interpretación: El 57% manifestó desconocer de las metas para su departamento, el 43% restante afirmaron tener conocimiento de la metas.

Pregunta 5

¿Se le comunica los resultados de cumplimiento de las metas de su área?

Objetivo: Conocer si se esta comunicando, de manera efectiva, el grado de cumplimiento de las metas que tienen los empleados en sus áreas.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	14	7	21



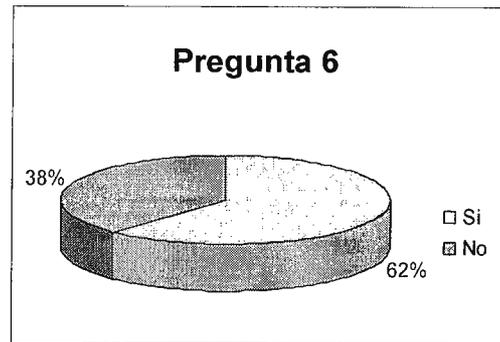
Interpretación: Los empleados de FS poseen una aceptable retroalimentación del cumplimiento de sus metas, con un 67% que afirma que se le comunican los resultados, y el 33% que no.

Pregunta 6

¿Conoce usted la forma en que contribuye el cumplimiento de sus metas al logro de los objetivos?

Objetivo: Detectar el nivel de conocimiento en los empleados de cómo influye el cumplimiento de sus metas al logro de los objetivos de toda la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	13	8	21



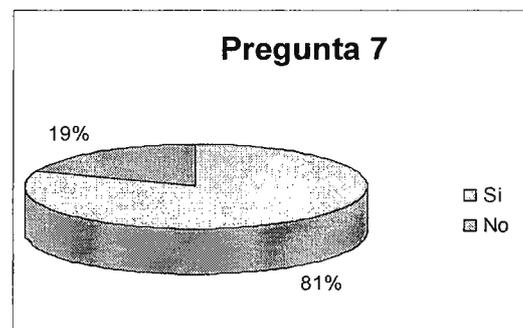
Interpretación: Un 62% puso de manifiesto que si conoce la forma en el cumplimiento de sus metas contribuye al cumplimiento de los objetivos de la ONG, el 38% restante respondió no conocer como contribuye al logro de los objetivo.

Pregunta 7

¿Considera que la comunicación de cumplimiento de la metas de su área debe mejorar?

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del empleado en la comunicación de los resultados del área al que pertenecen.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	17	4	21



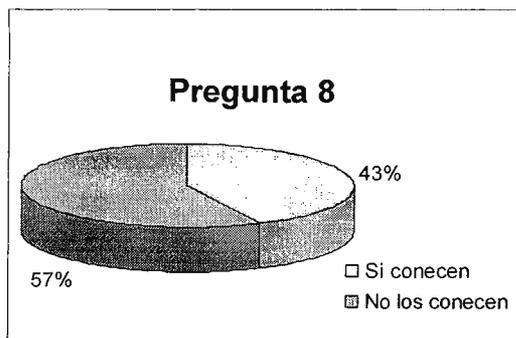
Interpretación: Un 81% del personal operativo esta insatisfecho en como se comunican los resultados de su área y solo el 19% restante consideran que no necesita mejorar.

Pregunta 8

¿Si usted conoce las metas de su departamento por favor especifique 3 de ellas?

Objetivo: Establecer en que nivel los empleados conocen y tienen presente las metas que persigue el departamento al que pertenece.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	9	12	21



Interpretación: El 57% no respondió a la pregunta, reflejando que la mayoría no conoce las metas que persigue el departamento al que pertenecen, y que el 43% tiene presente y conoce dichas metas.

Complemento de la pregunta 8

Entre las metas que el personal operativo mencionó son:

Salud y medioambiente	Mejorar las condiciones ambientales de las comunidades
	Mejorar las condiciones nutricionales de los niños
	Mejorar las condiciones socio sanitarias de las comunidades
Unidad técnica de proyectos	La formulación de proyectos
	Evaluación y seguimiento de proyectos
	Operatización de proyectos de salud e infraestructura
Promoción comunitaria	Promover la organización y desarrollo de las comunidades
	Cumplir con las metas planteadas en cada uno de los proyectos
Administración general	Cumplir con los requisitos legales/ contables
	Presentar la información financiera en el tiempo requerido por la ley
Relaciones publicas y comunicación	Atender las personas que visitan el centro
	Cumplir con las labores encomendadas
	Exponer a los visitantes que es FS
Genero	La participación de club de embarazadas y tercera edad
	Promover la organización de la mujer y la igualdad de genero

Tabla 10: RESUMEN CATEGORÍA II DE NIVEL OPERATIVO

Porcentaje	Análisis
57 %	Desconoce los OE y que no se comunican de manera efectiva.
81%	Consideran que la comunicación de cumplimiento de los objetivos de la organización debe mejorar.
57%	Desconocen las metas del área a la que pertenecen.
62%	Conoce la forma en que contribuye el cumplimiento de sus metas a logro de los objetivos.
81%	Considera que se debe mejorar la comunicación de cumplimiento de la metas de su área.

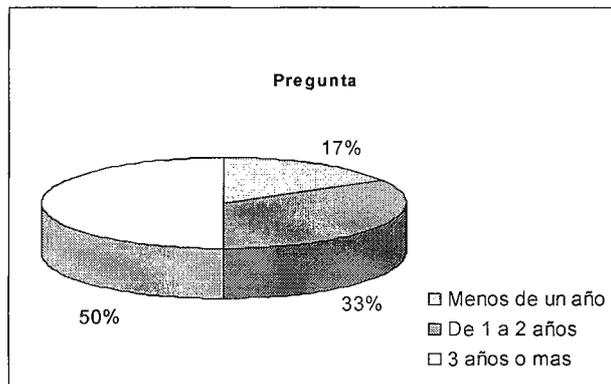
CUESTIONARIO PARA NIVEL DIRECTIVO

Pregunta

¿Qué tiempo tiene de laborar en la organización?

Objetivo: establecer el nivel de rotación del nivel directivo en la organización y en base al tiempo de laborar tener un criterio del conocimiento que poseen sobre FS.

Categorías	Cantidad
menos de un año	2
de 1 a 2 años	4
3 años o más.	6
Total	12



Interpretación: se determinaron tres periodos de tiempo, el 17% tiene de laborar menos de un año, el 33% tiene un tiempo de 1 a 2 años, y el 50% a laborado durante 3 años o más.

Análisis

Para el nivel directivo la rotación es mucho menor que la del operativo, con el 17% que tiene menos de un año, mas el 33% que se encuentra entre 1 a 2, y el 50% con mas de 3, lo que permite un mayor conocimiento e identificación con la estrategia de la Fundación, además, cabe mencionar que algunos directivos que tienen menos de dos años, pertenecen a áreas con el mismo tiempo de existir.

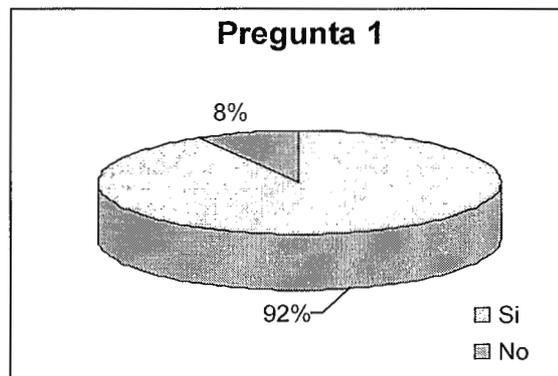
CATEGORIA I: CONOCIMIENTO DE LA ESTRATÉGIA EN EL NIVEL DIRECTIVO

Pregunta 1

¿Conoce usted la propuesta de definición de FS en El salvador?

Objetivo: Determinar el grado de conocimiento de los directivos sobre los fundamentos de la organización en el país.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	11	1	12



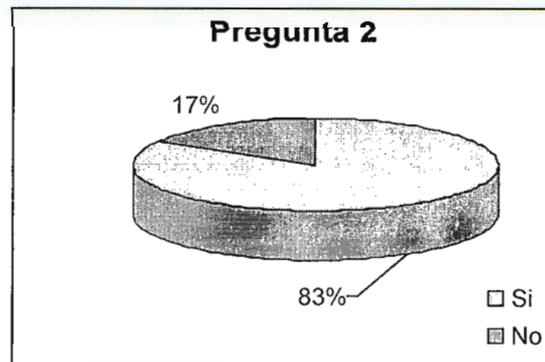
Interpretación: El 92 % de los directivos conoce la propuesta de definición de Solidaridad en El Salvador, y un 8% de estos la desconocen.

Pregunta 2

¿Conoce usted la Visión de FS?

Objetivo: Establecer el nivel de conocimiento que tienen los directivos acerca de adonde quiere llegar en el futuro.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	2	12



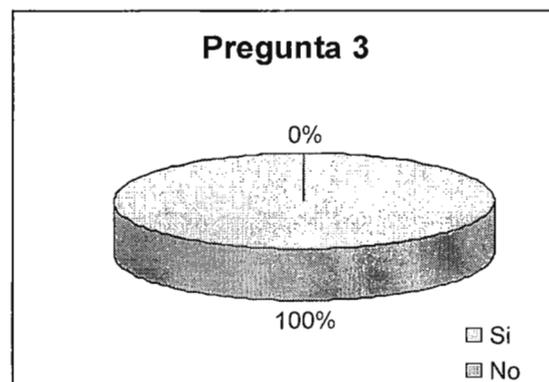
Interpretación: El 83% conoce la visión de FS y un 17% la desconoce, lo que demuestra que la mayoría del nivel directivo tiene conocimiento de la orientación que posee FS.

Pregunta 3

Esta de acuerdo usted con la declaración de Visión que FS a Formulado

Objetivo: Establecer en que grado los 10 directivos que conocen la visión se identifican con la finalidad de la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	0	10



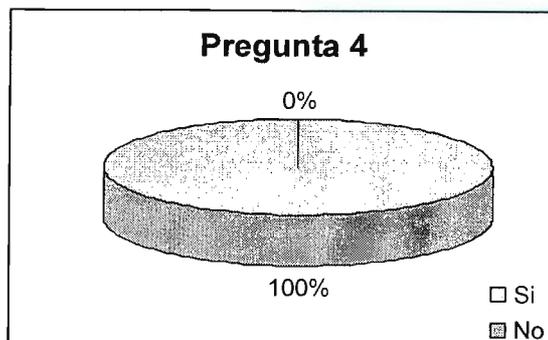
Interpretación: El 100% de los directivos que la conocen, esta de acuerdo con la declaración de visión que se ha formulado.

Pregunta 4

Considera que FS esta encaminando sus esfuerzos para cumplir con su visión

Objetivo: Determinar en que grado la organización se esfuerza en el cumplimiento de su estrategia.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	0	10



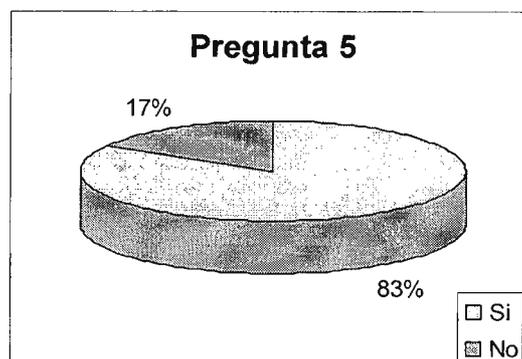
Interpretación: El 100% de los directivos considera que FS esta encaminando sus esfuerzos para el cumplimiento con su visión.

Pregunta 5

¿ Conoce usted la Misión de FS?

Objetivo: Establecer el nivel de conocimiento que tienen los directivos acerca de la razón de ser de la organización y su naturaleza.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	2	12



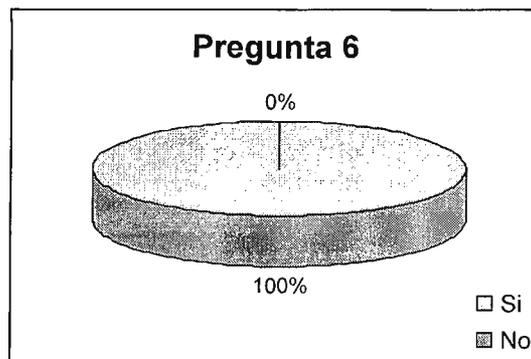
Interpretación: El 83 % de directivos tiene conocimiento acerca de la razón de ser de la organización, y solo el 17 % de ellos la desconocen.

Pregunta 6

Esta de acuerdo usted con la declaración de Misión que FS a Formulado

Objetivo: Conocer hasta que punto los directivos se identifican con el que hacer de la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	0	10



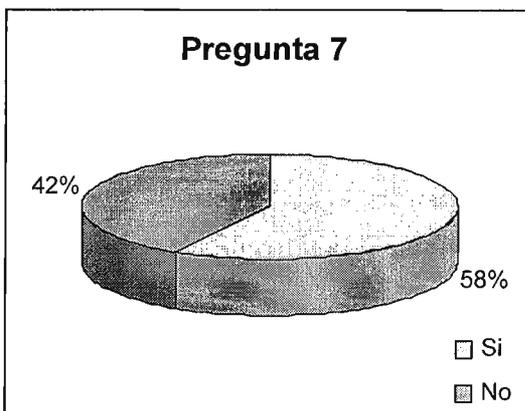
Interpretación: El 100% de directivos esta de acuerdo con la razón de ser de FS.

Pregunta 7

Conoce usted los Objetivos Estratégicos (generales) de FS

Objetivo: Establecer el grado de conocimiento que tienen los directivos acerca de los objetivos que persigue la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	7	5	12



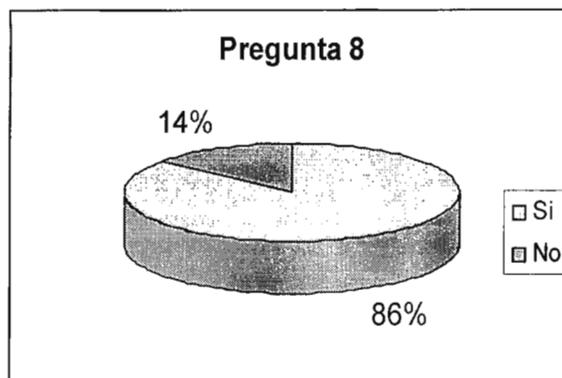
Interpretación: El 58% de los directivos conocen de los objetivos generales de FS y el 42% los desconocen.

Pregunta 8

Considera que los Objetivos están orientados a la misión de la organización y sus esfuerzos para cumplir con su visión

Objetivo: Conocer el grado de identificación del nivel directivo con los OE de la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	6	1	7



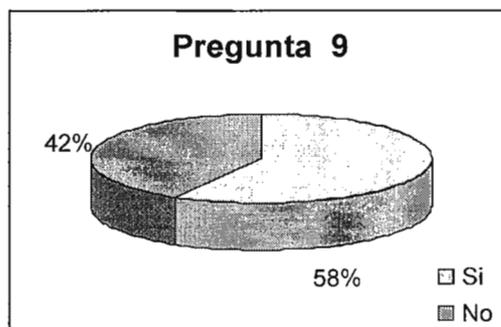
Interpretación: El 86% de los directivos consideran que los OE actuales están orientados a la misión de la fundación y el 14 % no esta de acuerdo.

Pregunta 9

Considera que los Objetivos Estratégicos se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado para este año.

Objetivo: Conocer la percepción de la dirección sobre el cumplimiento de los OE según la planeación estratégica.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	7	5	12



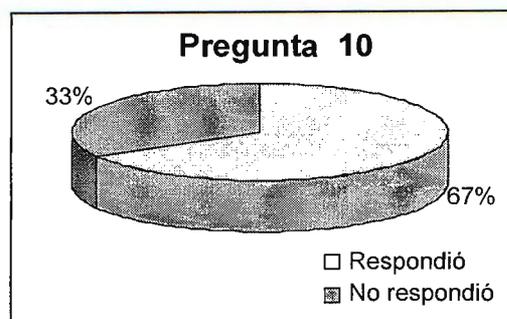
Interpretación: El 58% considera que se esta cumpliendo con los objetivos estratégicos según lo planificado y el 42 % considera que no se cumple de acuerdo a lo planificado.

Pregunta 10

Sugiera un objetivo estratégico que considere fundamental para el logro de la misión y visión de la organización.

Objetivo: conocer de parte del nivel directivo, hacia que caminos consideran que deben dirigir a la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	8	4	12



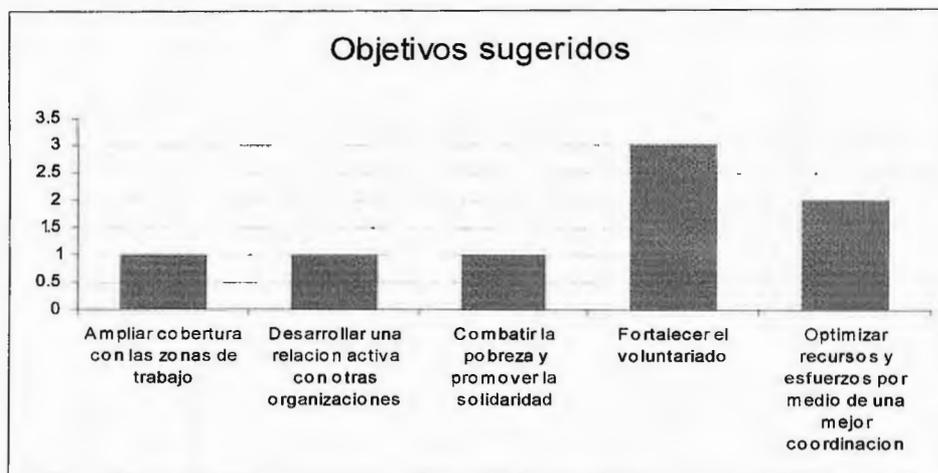
Interpretación: Un 67% puso de manifiesto lo que consideran que la ONG debe de proponerse para el logro de la misión y la visión, y un 33% no respondió.

Complemento de la pregunta 10

Los objetivos estratégicos que mencionaron los directivos de la ONG son:

Objetivos	Coincidencias
Ampliar cobertura con las zonas de trabajo	1
Desarrollar una relación activa con otras organizaciones	1
Combatir la pobreza y promover la solidaridad	1
Fortalecer el voluntariado	3
Optimizar recursos y esfuerzos por medio de una mejor coordinación	2

Grafica de objetivos sugeridos (Complemento de la pregunta 10)

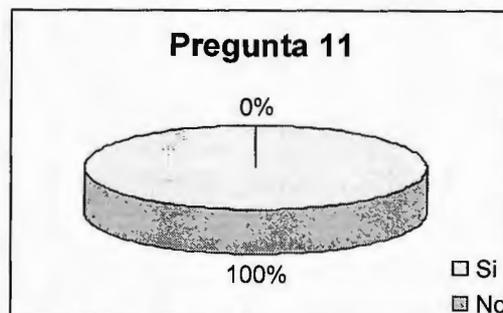


Pregunta 11

Conoce para quienes trabaja FS.

Objetivo: Establecer el grado en que los directivos identifican la labor de la organización y a los beneficiarios.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	12	0	12



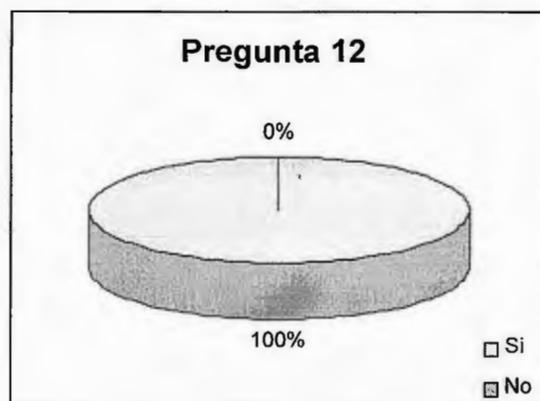
Interpretación: El 100% de los directivos conocen para quienes trabaja la organización FS.

Pregunta 12

Conoce las cualidades y valores de FS

Objetivo: Determinar el conocimiento que tienen los directivos de las cualidades y valores de la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	12	0	12



Interpretación: El 100% de los directivos conocen las cualidades y valores de la organización FS.

Tabla 11: RESUMEN CATEGORÍA I DE NIVEL DIRECTIVO

Porcentaje	Análisis
92 %	Están de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan estratégico
83%	Conoce la razón de ser de la organización
42%	Consideran que no se cumplen los OE
92%	Esta identificado con la labor de la organización y sus beneficiarios
100%	Conoce para quienes trabaja, las cualidades y valores de FS

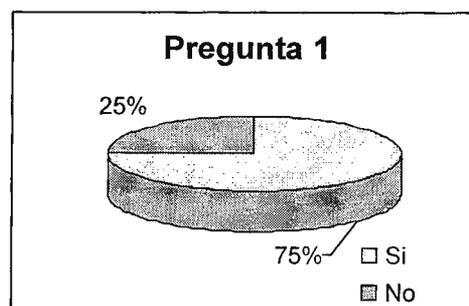
CATEGORIA II: COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Pregunta 1

Da a conocer el cumplimiento de los objetivos estratégico de la organización.

Objetivo: Conocer el grado de comunicación interna de la organización, acerca del cumplimiento de los objetivos.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	9	3	12



Interpretación: El 75% de los directivos consideran que se da a conocer el cumplimiento de los objetivo estratégicos de la organización y el 25% consideran que no se dan a conocer.

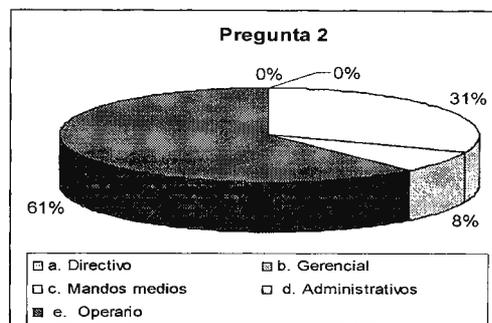
Pregunta 2

Hasta qué nivel jerárquico se comunican los resultados de los objetivos estratégicos a la organización

- | | |
|------------------|--------------------|
| a. Directivo | d. Administrativos |
| b. Gerencial | e. Técnico |
| c. Mandos medios | f. Operario |

Objetivo: Determinar el grado de comunicación interna de la organización desde los niveles directivos hasta el nivel operativo.

Nivel Jerárquico	Cantidad
a. Directivo	0
b. Gerencial	0
c. Mandos medios	4
d. Administrativos	1
e. Operario	8



Interpretación: El 61% de los directivos considera que hasta el nivel de operarios se comunican los resultados de los objetivos, el 31% considera que solo hasta el nivel de mandos medios y el 8% considera que solo a nivel administrativo.

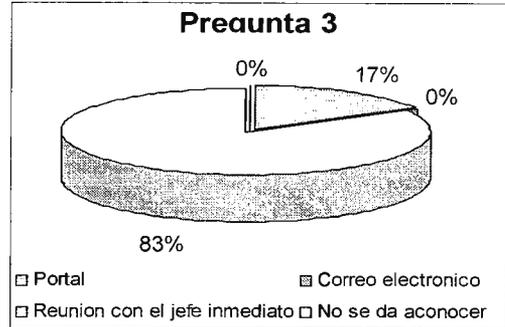
Pregunta 3

Por cual de los siguientes medios se da a conocer esos resultados

- Portal
- Reunión con su jefe inmediato
- Correo electrónico
- No se dan a conocer

Objetivo: Identificar el grado de comunicación interna y los medios mas utilizados por parte de la dirección para dar a conocer los resultados.

Medios de comunicación	Cantidad
Portal	2
Correo electrónico	0
Reunión con el jefe inmediato	10
No se da a conocer	0



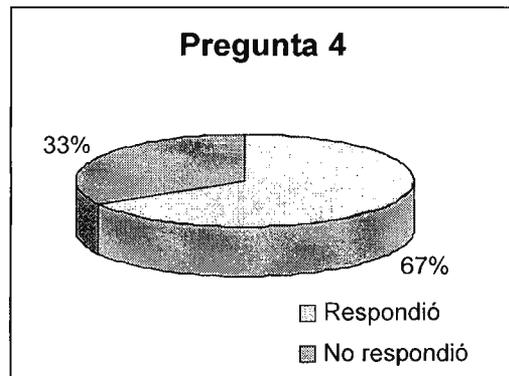
Interpretación: El 83% considera que el medio por el cual se dan a conocer los resultados es a través de reuniones con el jefe inmediato, y el 17% considera que es por medio de un portal.

Pregunta 4

Si usted conoce los objetivos de la organización por favor especifique 3 de ellos

Objetivo: Establecer en que grado los directivos conocen los objetivos que persigue la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	8	4	12



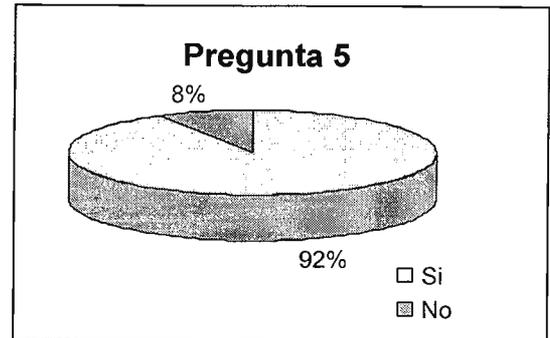
Interpretación: El 67% de los directivos contestó la pregunta y el 33% de ellos no la contestó. Lo que indica que no todos tienen un conocimiento claro de los objetivos.

Pregunta 5

Considera que el cumplimiento de los objetivos debe ser dado a conocer a todos los niveles de la organización.

Objetivo: Determinar el nivel de apertura que tiene la dirección para dar a conocer los resultado a los mandos medios y operativos.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	11	1	12



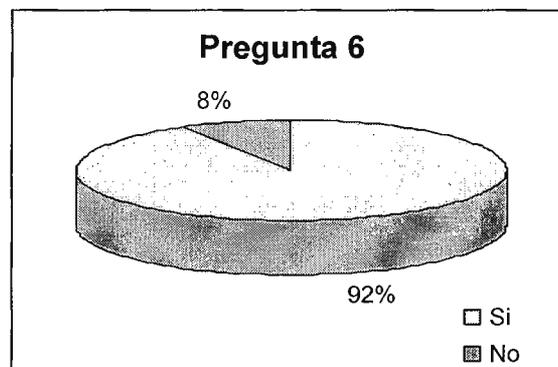
Interpretación: El 92% de directivos considera que el cumplimiento de los objetivos deben ser dados a conocer a todos los niveles de la organización y solo un 8% consideran que no.

Pregunta 6

Conoce las metas del departamento al cual pertenece.

Objetivo: Medir el conocimiento de los niveles directivos con referencia a lo que se espera de su departamento.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	11	1	12



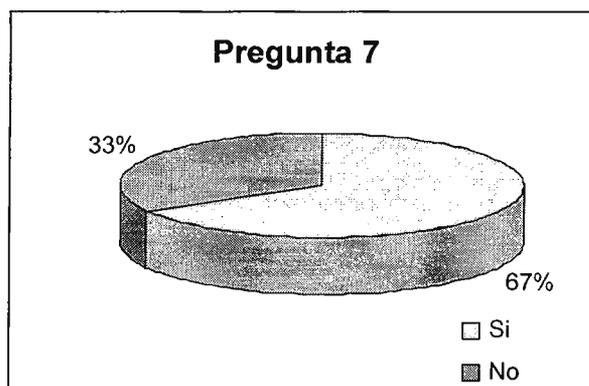
Interpretación: El 92 % de los directivos conoce las metas del departamento al cual pertenecen y solo el 8 % de ellos no.

Pregunta 7

Se comunican los resultados de cumplimiento de las metas de su área.

Objetivo: Determinar el grado de comunicación interna a nivel de departamento por parte de los niveles directivos.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	8	4	12



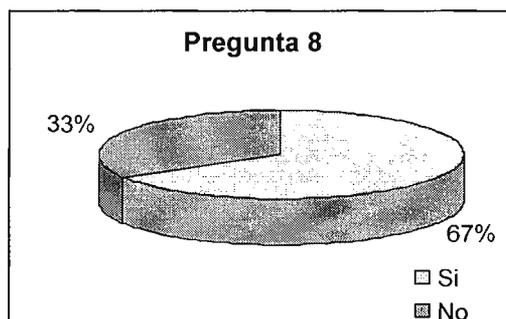
Interpretación: El 67% de directivos considera que si se comunican los resultados del cumplimiento de las metas de su área y el 33% considera que no se comunica el resultado.

Pregunta 8

Conoce usted la forma en que contribuye al cumplimiento de sus metas en su área, al logro de los objetivos de la FS.

Objetivo: identificar si los directores conocen cual es la contribución de sus áreas de trabajo en la estrategia de la organización.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	8	4	12



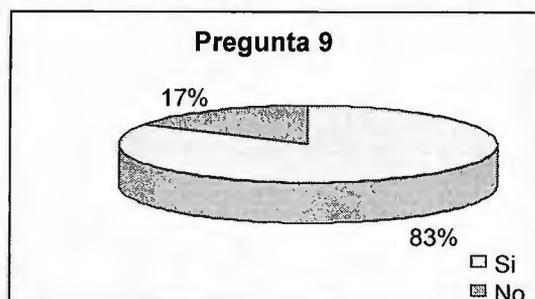
Interpretación: El 67% de los directivos considera que sí conoce la forma en que contribuye el cumplimiento de sus metas al logro de los objetivos y solo el 33% considera que no conocen la forma en que contribuyen al cumplimiento de la estrategia.

Pregunta 9

Considera que la comunicación de cumplimiento de la metas de su área debe mejorar.

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción en cuanto a la comunicación y el ambiente laboral que existe internamente.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	2	12



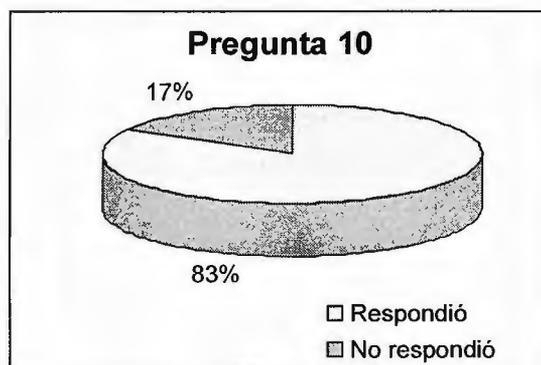
Interpretación: El 83% considera que debe mejorar la comunicación sobre el cumplimiento de las metas de su área y un 17 % considera que no es necesario mejorarla.

Pregunta 10

Si usted conoce las metas de su departamento por favor especifique 3 de ellas.

Objetivo: Determinar el nivel de comunicación y orientación por parte de los directivos.

Respuesta	Si	No	Total
Cantidad	10	2	12



Interpretación: El 83 % respondió, por lo que se considera que conocen las metas de su departamento y solo un 17% no contestó, por lo que se considera que no tiene muy claras las metas de su departamento.

Complemento de la pregunta 10

Las metas que mencionaron los directivos de la ONG son:

Salud y medioambiente	Mejorar nivel de nutrición en las zonas de trabajo
	Mejorar condiciones medio ambientales en las zonas de trabajo
	Mejorar condiciones de atención de salud en las zonas
Unidad técnica de proyectos	Respetar los tiempos de ejecución de las obras
	Cumplir con los reportes narrativos y económicos
	Elaborar carpetas técnicas antes de los tiempos de licitación a los gobiernos
Promoción comunitaria	La promoción de las comunidades
	Trabajar el empoderamiento de las mujeres
	Generar procesos educativos
Administración general	Control y manejo de presupuesto de todos los proyectos
	Cumplimiento de todos los requerimientos legales
	Manejo de fondos y transacciones para movimientos contables
Relaciones publicas y comunicación	Generar hojas informativas para empleados
	Boletines para la publicación en los medios de comunicación
Voluntariado y promoción juvenil	Que los voluntarios salgan con un nivel de satisfacción alto
	Mejor las herramientas de comunicación
	Aumentar el numero de voluntario
Educación	Elevar el nivel educativo de los beneficiarios
	Mejorar la participación de los jóvenes en las actividades comunitarias
	Que los jóvenes sean protagonistas en la puesta en marcha de actividades comunitarias
Dirección	Gestión de los recursos económicos y humanos
	Seguimiento de proyectos de infraestructura
	Desarrollo gerencial

Tabla 12: RESUMEN CATEGORÍA II DEL NIVEL DIRECTIVO

Porcentaje	Análisis
75 %	Están de acuerdo con los objetivos establecidos en el plan estratégico.
61%	Consideran que hasta el nivel de operarios se comunican los resultados de los OE.
83%	Reconocen la necesidad de mejorar la comunicación a niveles operativos.
92%	Conocen las metas del departamento al que pertenecen.
67%	Conocen la forma en que contribuye el cumplimiento de sus metas al logro de los objetivos y Consideran que si se les comunican los resultados del cumplimiento de las metas.

ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS PARA CADA NIVEL

➤ NIVEL OPERATIVO

Categoría I: Conocimiento del a estrategia en el nivel operativo de la ONG.

Con los datos obtenidos se puede concluir que un 75% de los empleados conoce las bases que le dieron origen, y de igual forma se evidencia con un 86% que el personal conoce la razón de ser de la organización y adonde quiere llegar en el futuro, pero no como pretende conseguirlo, debido a que sólo un 33% del personal conoce los objetivos de la organización, sin embargo el 100 % del personal operativo esta identificado con la labor de la organización y sus beneficiarios, y un 90 % conoce y comparte los valores que la guían.

Categoría II: Comunicación de objetivos y metas en la organización.

Se pudo detectar con un 57 % del personal operativo, que desconocen los OE, y que no se están comunicando de manera efectiva, por ende, tampoco en que nivel se están cumpliendo, con un 81% del personal, Además con un 57% se percibe que no se conocen las metas del área al que pertenecen, aunque si, en que manera contribuye el cumplimiento de su trabajo a la organización, y que el 62% considera si se les comunican los resultados del cumplimiento de las metas de sus áreas de trabajo, pero un 81% considera que se debe mejorar.

➤ NIVEL DIRECTIVO

Categoría I: Conocimiento de la estrategia en el nivel operativo de la ONG.

Como es de esperarse del nivel directivo, conocen y se identifican con la razón de ser y hacia donde quiere ir la fundación, inclusive algunos de ellos las definieron, además están de acuerdo con un 92% con los objetivos estratégicos planteados en el plan estratégico actual de la fundación, aunque un 42% considera que no se están cumpliendo y un 33 % desconoce el rumbo que debería tomar la organización para alcanzar eficientemente su misión.

Al igual que el nivel administrativo y operativo, el 100% de los directivos expresaron identificarse con la labor y los beneficiarios de la organización.

Categoría II: Comunicación de objetivos y metas en la organización.

Al comparar los resultados obtenidos en las encuestas a la dirección y al personal operativo, se ve la necesidad de una herramienta que permita mejorar la comunicación de la estrategia de la fundación en todos sus niveles, debido a que el 75 % del nivel directivo considera que comunica el cumplimiento de los OE hasta el nivel mas bajo de la organización, versus un 81 % del nivel operativo que considera que no se comunican, a pesar que la dirección considera que en un 83% dicha comunicación se da por medio de ellos. Además el 57 % del personal operativo no conoce las metas del área al que pertenece, aunque el 92 % del nivel directivo si, y no logra comunicarlas.

También se percibe con un 92 % que la dirección esta en la apertura de comunicar los objetivos y el nivel de cumplimiento de estos a todos los niveles de la organización y el 83 % reconocen la necesidad de mejorar la comunicación a los niveles operativos.

ANALISIS DE LA ESTREVISTAS REALIZADAS

Análisis Categoría I:

Al analizar el conocimiento de la estrategia que posee el personal operativo y el directivo de la ONG se puede concluir que la mayoría del personal conoce las bases que le dieron origen, y la razón de ser de la organización y adonde quiere llegar en el futuro, pero no como pretenden conseguirlo, debido a que sólo un 33% del personal operativo conoce los objetivos de la organización, a pesar que la dirección afirma en un 75 % que da a conocer los resultados del cumplimiento de dichos objetivos hasta el nivel operativo, evidenciando la necesidad de una herramienta que les permita aumentar el nivel de conociendo de la estrategia en su personal, la cual es factible implementarla debido a que el 100 % del personal operativo y directivo esta identificado con la labor y razón de ser de la organización y sus beneficiarios, y comparten los valores que la guían.

Análisis Categoría II:

Después de analizar el nivel de comunicación de los objetivos y metas en la organización FS, se puede detectar, con un 57 % del personal operativo desconocedor de los OE y de las metas del área a la que pertenecen, que se debe mejorar la comunicación entre dirección y mandos medios con el nivel operativo, pero el 92 % del nivel directivo considera que si se debe comunicar los OE y en qué porcentaje se están cumpliendo y están conscientes que se deben invertir esfuerzos en mejorar la comunicación con el nivel operativo, actitud que facilita la implementación del BSC como herramienta de comunicación en cascada de la estrategia.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO

4.1 SITUACION ACTUAL DE LA ORGANIZACION

ESTRATEGIA ESPECÍFICA DE LA ONG FS

Propuesta de valor

Fundación Solidaridad (FS) de El Salvador es una organización sin fines de lucro que pertenece a una RED de ONGs llamada SOLIDARIDAD, presente también en España, Perú y Filipinas, promovida por las comunidades laicales de Fe y Acción Solidaria, con inspiración cristiano-católica. Trabaja solidariamente por la justicia y el desarrollo integral de las personas y comunidades más empobrecidas.

Misión

Fomentar el voluntariado y la solidaridad en favor de los más empobrecidos, combatiendo la pobreza y sus causas, generando ciudadanía activa y solidaria, y potenciando además el desarrollo humano, material y espiritual, sostenible y con enfoque de género, en las comunidades urbano marginales y rurales en El Salvador.

Visión

Solidaridad de El Salvador es una organización sólida, experimentada y autosostenible, que aspira al desarrollo sostenible, con equidad de género, en nuestro País, a través de:

- Un voluntariado firme y comprometido.
- Un equipo humano con los mismos horizontes, ideales y valores.
- Acompañamiento a Comunidades donde las mujeres y los hombres se están transformando en líderes de sus propios procesos de desarrollo humano integral.
- Propiciando y participando en esfuerzos concertados, con otros movimientos sociales e instituciones públicas, la superación de la pobreza y la sensibilización social a favor de la justicia y la transformación social.

Valores

- **SOLIDARIDAD.** Nuestro trabajo tiene como fundamento la solidaridad de Jesús.
- **IGUALDAD.** Atendemos a personas y comunidades sin importar edad, credo, ideología, raza o sexo.
- **CERCANA A LOS EMPOBRECIDOS/AS.** Es fundamental para nosotros una estrecha relación con las comunidades más necesitadas.
- **ABIERTA.** Somos una ONG abierta y flexible.
- **RECEPTIVA.** La escucha a los beneficiarios es fundamental.
- **CON LOS POBRES Y NO PARA LOS POBRES.** Incentivamos la participación activa de las personas en su propio desarrollo y fomentamos la organización comunitaria.
- **CREDIBILIDAD Y HONESTIDAD.** Trabajamos con rigor, eficacia y eficiencia.
- **TRANSPARENCIA.** La gestión y trabajo no son opacos ni ocultos. Apostamos por la transparencia.
- **HUMANISTA.** La dignidad de la persona humana es para nosotros el valor fundamental y el centro de toda la actividad.

Objetivos estratégicos

1º.- Nuestro voluntariado es nuestro primer objetivo. Potenciar un voluntariado creciente, organizado y formado e implicado por el cambio social de nuestro país.

2º.- Combatir la pobreza y apoyar el desarrollo integral, sostenible, con equidad de género, en las comunidades rurales y urbano marginales de El Salvador de forma coordinada, implicando a los propios beneficiarios e incidiendo en la organización comunitaria.

3°.- Iniciar un proceso de sensibilización de la población salvadoreña en torno a la realidad de pobreza de sus barrios para promover cambios estructurales en contra de la pobreza.

4°.- Desarrollar una relación activa con otras organizaciones y coordinarnos con ellas. Establecer líneas del trabajo conjunto con otras ONG y aprender en ese trabajo mutuo, así como iniciar estrategias comunes.

5°.- Desarrollar programas y herramientas de mejora gerencial de la organización.

6°.- Labor evangelizadora en el país.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para determinar el entorno de las ONG's en El Salvador se describe brevemente la situación del país y el marco legal y fiscal que las rige:

ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL PAÍS

Población:

El Salvador cuenta con una población de **6,756,786 habitantes**, distribuidos en los catorce departamentos, de los cuales el 59.7% se encuentra ubicada en el área urbana, mientras que el 40.3% en el área rural.

Tabla 13: POBLACIÓN Y DENSIDAD SEGÚN DEPARTAMENTO

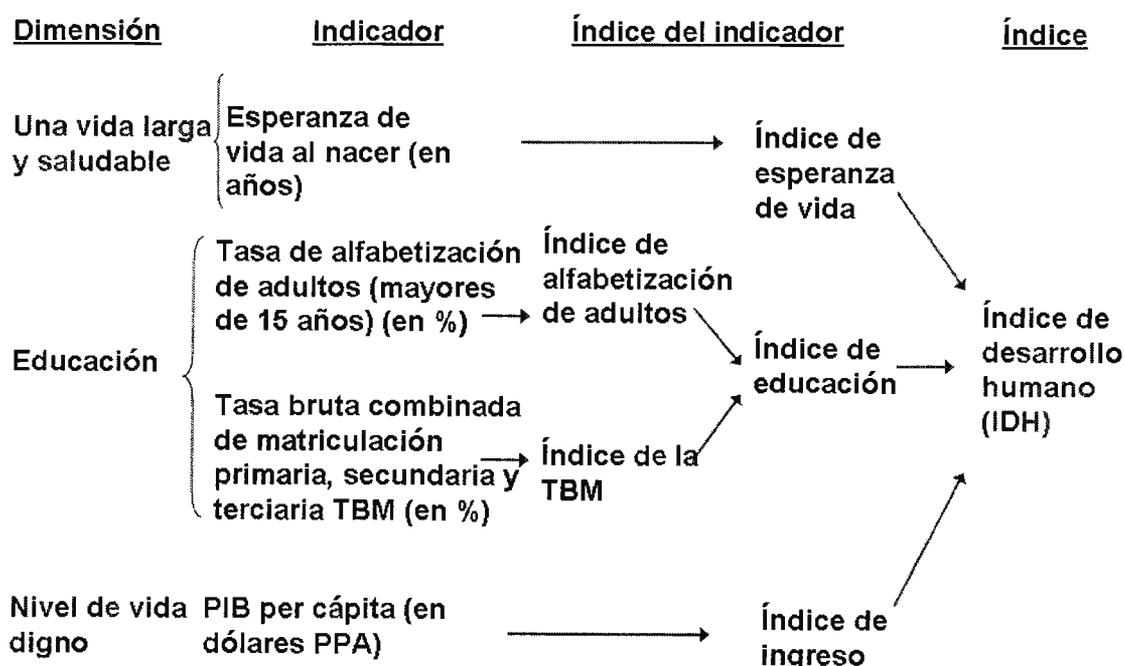
Departamento	Población total	Porcentaje de población
San Salvador	2,160,288	31.97%
La Libertad	765,308	11.33%
Santa Ana	595,150	8.81%
San Miguel	522,151	7.73%
Sonsonete	494,010	7.31%
Ahuachapán	347,377	5.14%
Usulután	345,573	5.11%
La Paz	312,096	4.62%
La Unión	299,191	4.43%
Cuscatlán	210,810	3.12%
Chalatenango	202,273	2.99%
Morazán	177,690	2.63%
San Vicente	168,679	2.50%
Cabañas	156,190	2.31%
Total	6,756,786	100.00%

Fuente: Elaborado con datos de Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples Ampliada 2001-2004, Dirección general de estadísticas y censos (DIGESTIC)

Desarrollo humano:

Se estima el nivel de desarrollo humano del país mediante el cálculo del Índice de Desarrollo Humano (IDH) desagregado por departamento, género y área rural-urbana.

Figura 33: DIMENSIONES DEL INDICE DE DESARROLLO HUMANO



Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005.

Cálculo del Índice de desarrollo humano (IDH)

El IDH se calcula con el promedio simple de los tres índices:

$$IDH = \frac{1}{3} \text{ Índice de esperanza de Vida} + \frac{1}{3} \text{ Índice de educación} + \frac{1}{3} \text{ Índice de PIB}$$

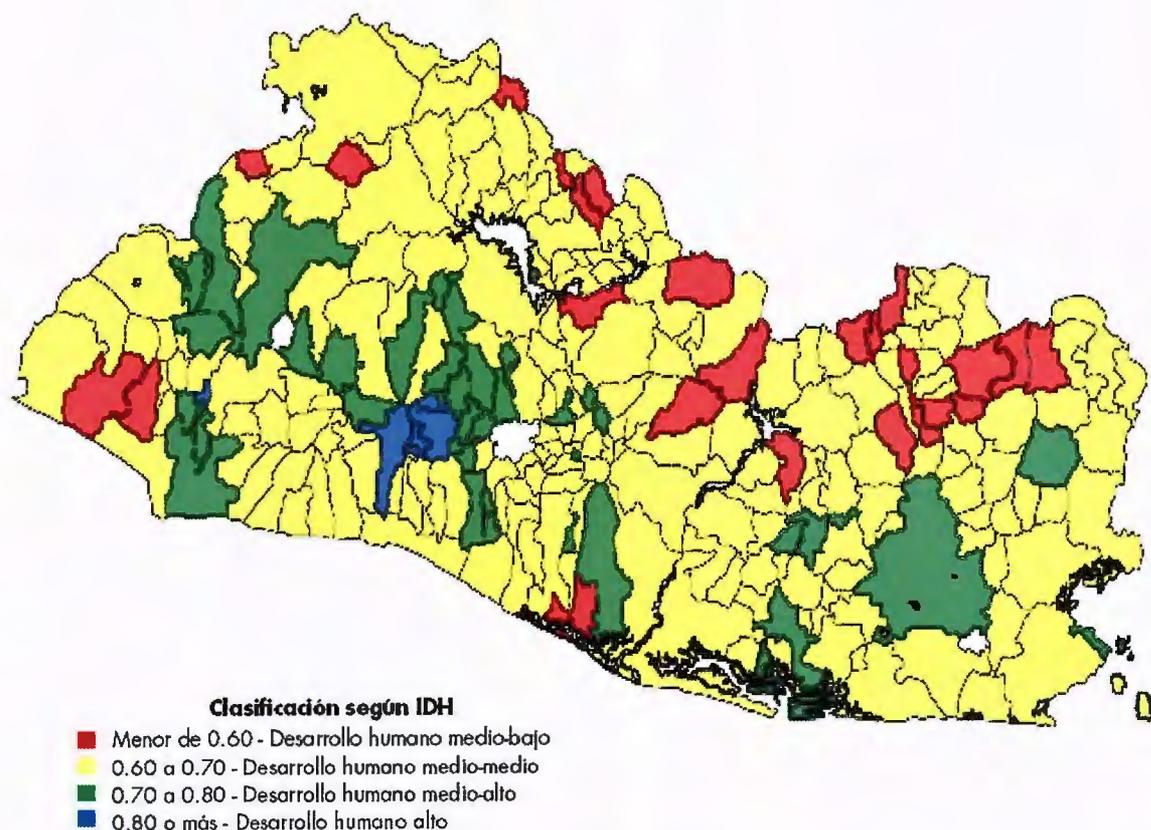
Para el Cálculo de los Índice de esperanza de vida, educación y PIB, se utiliza la

formula: **Índice del Componente** =
$$\frac{(\text{Valor real} - \text{Valor Mínimo})}{(\text{Valor máximo} - \text{Valor Mínimo})}$$

En sus informes mundiales, el PNUD presenta tres rangos de desarrollo humano: alto (IDH de 0.800 a 1), medio (IDH de 0.500 a 0.799) y bajo (IDH menor de 0.500). En términos del IDH, El Salvador estaría colocado en la posición 104 entre 177 países, con un valor de 0.722 de este indicador, de acuerdo con el Informe mundial sobre Desarrollo Humano 2005 (PNUD, 2005). Este valor del IDH refleja un nivel de desarrollo humano similar al de Azerbaiyán, Palestina y Argelia, y

ligeramente superior al de Cabo Verde, Siria y Guyana. Si bien, en una perspectiva de largo plazo, El Salvador ha logrado avances apreciables en su nivel de desarrollo humano, también los otros países lo han hecho, varios de ellos con logros más significativos, con lo cual el posicionamiento relativo del país en años recientes ha permanecido virtualmente constante. En el país sólo hay cinco municipios que presentan un nivel de desarrollo humano alto. Los 257 municipios restantes están ubicados en el rango de desarrollo humano medio. Ningún municipio presenta un IDH correspondiente al nivel de desarrollo humano bajo.

Figura 34: MAPA DE DESARROLLO HUMANO EN EL SALVADOR POR MUNICIPIO



Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005, Pág. 26

La tabla 14 a continuación muestra los 20 municipios con los valores más altos del IDH en el país La tabla 15 reporta el IDH para 25 municipios con los valores más bajos de este indicador.

Tabla 14: MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS ALTOS DEL IDH EN EL PAÍS

Ranking	Departamento	Municipio	Esperanza de vida	Tasa de matriculación combinada	Alfabetismo adulto	PIB per cápita PPP	Índice de desarrollo humano
		EL SALVADOR	70.9	66.6	82.9	4.986	0.731
1	La Libertad	ANTIGUO CUSCATLÁN	74.3	88.1	96.3	16,491	0.870
2	La Libertad	NUEVA SAN SALVADOR	74.0	82.4	92.4	10,203	0.826
3	San Salvador	MEJICANOS	72.6	78.8	93.7	9,187	0.812
4	San Salvador	SAN SALVADOR	72.8	75.1	93.7	9,230	0.809
5	Sonsonate	SONZACATE	74.3	70.8	91.3	8,443	0.802
6	San Salvador	SOYAPANGO	72.8	75.1	94.6	6,968	0.796
7	San Salvador	ILOPANGO	72.2	70.4	92.5	6,521	0.778
8	San Salvador	AYUTUXTEPEQUE	71.3	72.7	90.5	7,247	0.777
9	San Salvador	CUSCATANCINGO	72.8	68.3	92.8	5,833	0.774
10	La Libertad	NUEVO CUSCATLÁN	74.8	68.3	85.1	6,082	0.770
11	Santa Ana	SANTA ANA	74.3	63.9	85.9	5,396	0.758
12	San Salvador	CIUDAD DELGADO	70.9	66.7	91.1	5,397	0.754
13	San Miguel	NUEVA GUADALUPE	73.1	78.4	81.2	5,129	0.754
14	San Salvador	SAN MARCOS	71.9	66.5	89.0	5,263	0.753
15	Cuscatlán	COJUTEPEQUE	72.6	66.1	87.7	4,779	0.748
16	San Salvador	SANTO TOMÁS	69.0	71.6	89.4	5,601	0.746
17	San Salvador	APOPA	72.0	63.4	88.1	5,075	0.746
18	Santa Ana	CHALCHUAPA	72.3	65.9	85.1	4,776	0.740
19	La Libertad	C.OLÓN	71.6	64.3	85.3	5,005	0.738
20	Cuscatlán	SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA	70.8	70.5	86.9	4,444	0.737

Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005. Extraída del cuadro 1. Pág. 27.

Tabla 15: MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS BAJOS DEL IDH EN EL PAÍS

Ranking	Departamento	Municipio	Esperanza de vida	Tasa de matriculación combinada	Alfabetismo adulto	PIB per cápita PPP	Índice de desarrollo humano
		EL SALVADOR	70.9	66.6	82.9	4.986	0.731
1	Cabañas	JUTIAPA	64.1	58.1	56.5	1,317	0.551
2	Morazán	CACAOPERA	66.2	56.0	47.0	2,249	0.569
3	La Unión	LISIQUE	68.2	52.6	48.4	1,892	0.570
4	Morazán	GUATAJIAGUA	67.9	58.1	50.4	1,645	0.571
5	Morazán	CORINTO	66.7	55.9	46.2	2,291	0.571
6	Morazán	TOROLA	66.3	64.4	58.5	1,269	0.572
7	San Miguel	SAN ANTONIO DEL MOSCO	68.4	62.9	51.0	1,441	0.573
8	Morazán	GUALOCOCTI	66.6	57.4	63.2	1,485	0.585
9	Cabañas	VILLA DOLORES	65.2	56.6	55.8	2,362	0.586
10	Cabañas	CINQUERA	65.9	65.9	64.6	1,303	0.587
11	Usulután	NUEVA GRANADA	69.4	54.3	57.7	1,583	0.589
12	San Miguel	CAROLINA	68.7	56.0	53.8	1,967	0.591
13	Chalatenango	OJOS DE AGUA	66.3	62.8	60.9	1,727	0.593
14	Morazán	CHILANGA	66.5	56.6	56.2	2,350	0.594
15	Morazán	LOLOTIQUILLO	66.2	57.2	57.3	2,292	0.594
16	Morazán	SENSEMBRA	66.8	49.9	59.3	2,335	0.595
17	Santa Ana	SANTIAGO DE LA FRONTERA	70.2	38.5	63.1	1,808	0.595
18	Chalatenango	SAN FERNANDO	66.1	63.3	66.5	1,472	0.596
19	Cabañas	VICTORIA	64.9	61.6	65.2	1,857	0.598
20	Ahuachapán	GUAYMANGO	67.8	57.6	60.4	1,833	0.598
21	Santa Ana	MASAHUAT	69.6	60.2	55.3	1,794	0.598
22	San Vicente	SANTA CLARA	66.7	56.6	64.1	1,827	0.598
23	Chalatenango	LAS VUELTAS	65.4	65.4	66.1	1,607	0.599
24	Ahuachapán	JUJUTLA	67.9	53.6	59.5	2,090	0.599
25	Chalatenango	LA LAGUNA	65.6	61.6	65.7	1,772	0.600

Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005. Extraída del cuadro 2. Pág. 28.

Pobreza:

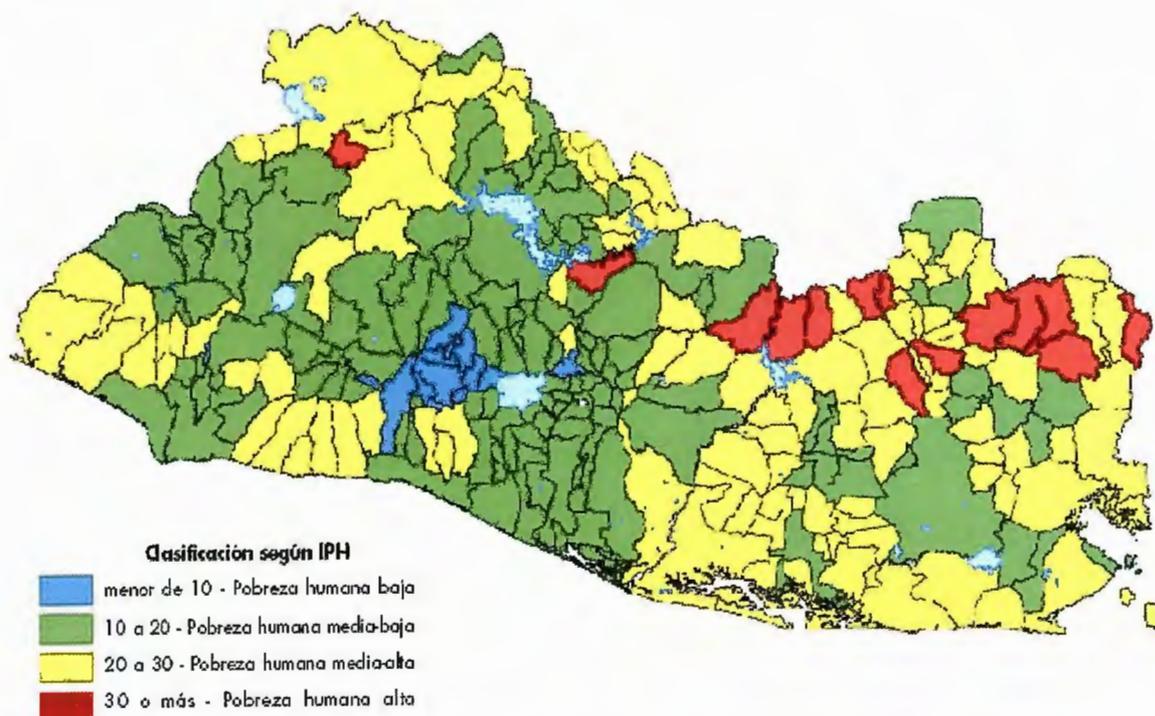
El índice de pobreza humana (IPH) fue formalmente introducido por el PNUD como un instrumento encaminado a captar el carácter multidimensional de la pobreza. Mientras el IDH mide el logro promedio en cuanto a las dimensiones básicas del desarrollo humano, el IPH mide la privación en esas mismas dimensiones.

El IPH reúne en un índice compuesto la privación en tres dimensiones de la vida humana: una vida larga y saludable, conocimientos y aprovisionamiento económico. Esas dimensiones de la privación son las mismas para los países en desarrollo y desarrollados, pero difieren en los indicadores empleados para medirlas, a fin de reflejar la realidad diferente entre esos países y las limitaciones de información que suelen afectar en mayor medida a las naciones en desarrollo. Por ello, el PNUD prepara un índice separado de la pobreza humana para los países en desarrollo (IPH-1) y otro para las naciones industrializadas (IPH-2).

Para el cálculo del **IPH-1**, la privación en cuanto a una vida larga y saludable se mide por el porcentaje de la población que no se espera que sobreviva hasta los 40 años; la privación en cuanto a conocimientos, por la tasa de analfabetismo adulto; y la privación en cuanto al aprovisionamiento económico, por el porcentaje de niños menores de cinco años que tienen peso insuficiente en forma moderada o severa.

El **IPH-2** se centra en la privación en las mismas tres dimensiones que el IPH-1, y en una adicional: la exclusión social. La privación en cuanto a una vida larga y saludable se mide por el porcentaje de la población que no se espera que sobreviva hasta los 60 años; la privación en cuanto a conocimientos, por la tasa de analfabetismo funcional adulto; la privación en cuanto al aprovisionamiento económico, por la pobreza de ingreso (con un ingreso disponible inferior al 50% de la mediana); y la privación en cuanto a la inclusión social, por la proporción de desempleados de largo plazo (12 meses o más).

Figura 35: MAPA DE POBREZA DE EL SALVADOR POR MUNICIPIOS



Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005, Pág. 30

La tabla 16 a continuación muestra los 20 municipios con los valores más altos de pobreza humana en el país. La tabla 17 reporta el índice de pobreza humano para los 20 municipios con los valores más bajos de este indicador.

Tabla 16: MUNICIPIOS CON LOS VALORES MÁS ALTOS DE POBREZA HUMANA EN EL PAÍS

Ranking	Departamento	Municipio	Niños menores de cinco años con peso insuficiente	Analfabetismo adulto	Población que se estima no sobrevivirá hasta los 40 años de edad	IPH
		EL SALVADOR	10.3	17.1	10.4	13.4
1	Morazán	CORINTO	7.6	53.8	12.0	37.5
2	Morazán	CACAOPERA	12.5	53.0	12.4	37.1
3	La Unión	LISIQUE	20.4	51.6	12.9	36.7
4	San Miguel	SAN ANTONIO DEL MOSCO	21.0	49.0	12.7	35.0
5	Morazán	GUATAJIAGUA	11.3	49.6	11.1	34.7
6	San Miguel	CAROLINA	15.0	46.2	12.4	32.6
7	Santa Ana	MASAHUAT	15.3	44.7	12.5	31.6
8	San Miguel	SAN GERARDO	11.5	44.7	11.9	31.4
9	Cabañas	VILLA DOLORES	7.7	44.2	12.6	30.9
10	San Miguel	NUEVO EDÉN DE SAN JUAN	9.6	43.9	12.3	30.7
11	Morazán	CHILANGA	7.3	43.8	12.2	30.7
12	Cabañas	JUTIAPA	7.1	43.5	13.4	30.5
13	La Unión	ANAMORÓS	7.0	43.4	12.7	30.4
14	La Unión	CONCEPCIÓN DE ORIENTE	10.2	43.1	12.6	30.3
15	Ahuachapán	TACUBA	35.9	32.1	12.1	30.0
16	Morazán	LOLOTIGUILLO	3.6	42.7	12.4	29.8
17	San Miguel	SESORI	11.1	42.2	12.9	29.7
18	Usulután	NUEVA GRANADA	3.8	42.3	12.1	29.6
19	San Miguel	SAN LUIS DE LA REINA	8.2	42.1	12.6	29.5
20	Morazán	SOCIEDAD	5.5	42.1	12.5	29.5

Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005(cuadro 3. Pág. 31)

Tabla 17: MUNICIPIOS CON VALORES MÁS BAJOS DE POBREZA HUMANA EN EL PAÍS

Ranking	Departamento	Municipio	Niños menores de cinco años con peso insuficiente	Analfabetismo adulto	Población que se estima no sobrevivirá hasta los 40 años de edad	IPH
		EL SALVADOR	10.3	17.1	10.4	13.4
1	La Libertad	ANTIGUO CUSCATLÁN	4.0	3.7	8.2	6.0
2	San Salvador	SOYAPANGO	6.3	5.4	7.8	6.6
3	San Salvador	SAN SALVADOR	5.4	6.3	7.8	6.7
4	La Libertad	NUEVA SAN SALVADOR	4.1	7.6	8.4	7.2
5	San Salvador	MEJICANOS	7.7	6.3	8.0	7.4
6	San Salvador	CUSCATANCINGO	7.9	7.2	7.8	7.6
7	San Salvador	ILOPANGO	7.9	7.5	8.3	7.9
8	Sonsonate	SONZACATE	9.4	8.7	8.4	8.9
9	San Salvador	AYUTUXTEPEQUE	8.4	9.5	9.0	9.0
10	San Salvador	DELGADO	10.6	8.9	9.3	9.7
11	San Salvador	SAN MARCOS	9.4	11.0	8.6	9.7
12	San Salvador	APOPA	8.5	11.9	8.4	9.9
13	Cuscatlán	COJUTEPEQUE	7.0	12.3	9.3	10.0
14	Cuscatlán	SAN BARTOLOMÉ PERULAPÍA	6.9	13.1	10.7	10.8
15	La Libertad	NUEVO CUSCATLÁN	6.3	14.9	7.8	11.0
16	San Salvador	SAN MARTÍN	10.4	13.3	10.2	11.5
17	La Paz	OLOCUILTA	8.6	14.1	10.4	11.5
18	La Libertad	COLÓN	7.1	14.7	10.3	11.6
19	Santa Ana	SANTA ANA	11.3	14.1	8.8	11.8
20	San Salvador	TONACATEPEQUE	12.1	11.5	11.9	11.8

Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos De Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005 (cuadro 3. Pág. 31)

Pobreza Extrema:

El porcentaje de población bajo la línea nacional de extrema pobreza se refiere a la proporción de población cuyos ingresos no les permiten cubrir el costo de una canasta alimentaria básica. La tabla 18 especifica los municipios con valores más altos de pobreza extrema en el país.

Tabla 18: MUNICIPIOS CON VALORES MÁS ALTOS DE POBREZA EXTREMA EN EL PAÍS

Ranking	Departamento	Municipio	% hogares en pobreza extrema	Brecha de pobreza	IDH	IPH
1	Morazán	TOROLA	60,5	55,2	0,572	29,2
2	Chalatenango	SAN FERNANDO	59,7	50,5	0,596	26,1
3	San Miguel	SAN ANTONIO DEL MOSCO	59,5	52,1	0,573	35,0
4	Chalatenango	SAN ISIDRO LABRADOR	59,0	51,1	0,631	21,6
5	Usulután	NUEVA GRANADA	58,9	50,1	0,589	29,6
6	Chalatenango	SAN JOSÉ CANCASQUE	58,0	51,7	0,602	25,1
7	Morazán	GUALOCOCTI	56,6	48,4	0,585	25,9
8	Cabañas	JUTIAPA	53,9	49,0	0,551	30,5
9	Morazán	GUATAJAGUA	53,1	47,0	0,571	34,7
10	Cabañas	CINQUERA	52,6	50,4	0,587	25,0
11	Sonsonate	CUISNAHUAT	52,0	47,6	0,624	19,7
12	Chalatenango	OJOS DE AGUA	50,6	42,9	0,593	27,5
13	Morazán	SAN ISIDRO	49,8	46,7	0,618	21,8
14	Chalatenango	SAN ANTONIO LOS RANCHOS	49,7	47,1	0,659	19,8
15	Chalatenango	ARCATAO	48,3	44,2	0,608	26,1
16	Santa Ana	MASAHUAT	48,2	45,2	0,598	31,6
17	Chalatenango	SAN FRANCISCO MORAZÁN	47,9	44,6	0,606	25,3
18	Chalatenango	POTONICO	47,3	42,8	0,662	13,8
19	Ahuachapán	GUAYMANGO	47,2	43,8	0,598	28,7
20	San Vicente	SANTA CLARA	47,2	41,8	0,598	25,3

Fuente: Indicadores Municipales Sobre Desarrollo Humano Y Objetivos de Desarrollo Del Milenio, PNUD 2005(cuadro 3. Pág. 31)

Las fuentes de financiación

Las ONG reflejan la posibilidad de movilizar fondos procedentes de distintas fuentes, tanto del sector público como privado, a nivel nacional e internacional.

El Estado con los organismos internacionales, mediante el estado nacional o departamental, son quienes mayoritariamente financian a las ONG's, también existe una apertura incipiente hacia y desde las empresas.

También puede observarse una incipiente apertura por parte de ciertos financiadores internacionales y países. Tanto el Banco Mundial con la propuesta

de la Alianza para la Superación de la Pobreza, como los mecanismos de canje de deuda externa impulsados por el gobierno de los EEUU (Fondo de las Américas) y el Banco Interamericano de Desarrollo con las reformas de segunda generación y el incentivo al fortalecimiento de la sociedad civil mediante la financiación de programas públicos que deben incluir ONG, han llevado a nuevos mecanismos de financiación controlados por el Estado.

Por lo que se podría afirmar que no ha bajado la cooperación internacional sino que en gran medida cambió drásticamente la forma de cooptación e ingreso de los recursos. Hoy ingresan mayoritariamente por los organismos internacionales o con alta participación del estado.

Actualmente a los convenios se accede fundamentalmente mediante dos mecanismos, uno el acuerdo entre el área del organismo público y la ONG, fruto de una necesidad visualizada por una de las partes, y el segundo el de las licitaciones o llamados abiertos o restringidos que involucran a ONG's preseleccionadas.

En tal sentido el cambio en la financiación impone una transacción con los organismos del Estado que reclama de políticas que fortalezcan no solo la eficiencia de los servicios sino la posibilidad de sostener la identidad de las ONG en la consolidación del espacio público no estatal a los efectos de no quedar sumidos a los administradores de turno.

Para la Fundación Solidaridad (FS) el principal financiador es el Gobierno Vasco. A continuación se muestran los resultados de la encuesta realizada a 18 agencias europeas para determinar los países latinoamericanos y del Caribe más apoyados por ellas en los años 1995, 2000 y 2004.

Tabla 19: RESUMEN DE LOS PAÍSES MÁS APOYADOS POR ONGS EUROPEAS ⁸

	Países	1995	2000	2004	Prom	%
1	Perú	17	17	16	16,6	93%
2	Guatemala	16	16	16	16,0	89%
3	Bolivia	16	16	15	15,7	87%
4	Nicaragua	16	16	14	15,3	85%
5	El Salvador	16	16	12	14,7	82%
5	Honduras	14	15	15	14,7	82%
7	Colombia	14	13	13	13,3	74%
8	Haití	14	13	12	13,0	72%
9	Brasil	13	12	12	12,3	68%
10	Chile	14	12	7	11,0	61%
11	Ecuador	11	11	10	10,7	59%
12	Cuba	7	11	11	9,7	54%

Fuente: Proyecto de mapeo sobre la colaboración Europa-América Latina

En la tabla anterior, se observa que en el 95 y 2000 de 18 Agencias europeas, 16 apoyaron al país, y que en el 2004 el apoyo desciende a 12 agencias; posicionando al país en el 5º lugar de países prioritarios (según datos de fuente).

El Salvador ha sido eliminado gradualmente por algunas 9 agencias que estaban presentes con programas grandes en el período de post guerra del país (Diakonia, IBIS e Hivos). Esta tendencia a reducir la financiación dado los informes de crecimiento económico del país, probablemente verán más recortados los presupuestos donados, debido a que su PIB es demasiado alto para ser considerados dentro del criterio de pobreza. Se considera que este fenómeno afecte particularmente a países de América Central como El Salvador y Guatemala. En efecto, El Salvador ya ha sido excluido por algunos gobiernos europeos como el danés.

⁸ http://www.icco.nl/documents/pdf/MAPEO_ONG_LA-EUR_espan_2_juni_doc.pdf

Tabla 20: PAÍSES LATINOAMERICANO CON EL MAYOR PROMEDIO DE ASIGNACIÓN DE FONDOS DE ONGS EUROPEAS⁹

	<i>1995</i>	<i>2000</i>	<i>2004</i>
1	Brasil	Brasil	Brasil
2	Perú	Perú	Bolivia
3	Bolivia	Nicaragua	Colombia
4	Nicaragua	Honduras	Perú
5	El Salvador	Guatemala	Guatemala
6	Guatemala	Bolivia	Nicaragua
7	Colombia	Colombia	Haití
8	Chile	El Salvador	Honduras
9	Cuba	Haití	El Salvador
10	Uruguay	Argentina	México

Fuente: Proyecto de mapeo sobre la colaboración Europa-América Latina

Algunas de las prioridades en las que se basan las agencias europeas para designar los fondos se describen en la siguiente tabla:

⁹ http://www.icco.nl/documents/pdf/MAPEO_ONG_LA-EUR_espan_2_juni_doc.pdf

Tabla 21: PRIORIDADES CENTRALES DE LAS AGENCIAS EUROPEAS PARA AMÉRICA LATINA (1995 -2004) ¹⁰

<i>Tema / prioridad</i>	<i>% de agencias</i>
Participación política <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción /protección de derechos humanos (tanto políticos como civiles) ▪ Fortalecimiento de la sociedad civil, incremento de la participación de los ciudadanos ▪ Gobernabilidad local y participación local ▪ Participación de los grupos excluidos (en particular movimientos indígenas) 	89 %
Derechos socio-económicos y desarrollo económico <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de los derechos sociales y económicos • Comercio justo y desarrollo económico sustentable • Micro-créditos, proyectos productivos • Responsabilidad social corporativa, cadenas productivas, WTO, comercio 	72 %
Calidad de vida Rural <ul style="list-style-type: none"> • Agricultura sostenible y calidad de vida rural (livelihood) • Medio ambiente natural y manejo de recursos • Seguridad alimentaria 	67 %
Servicios básicos sociales <ul style="list-style-type: none"> • Salud, educación en salud, especialmente HIV-SIDA • Educación (regular y adultos) • Hábitat y calidad de vida urbana 	50 %
Desarrollo de la contraparte <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento organizacional, entrenamiento en liderazgo • Fortalecimiento Institucional, cabildeo, desarrollo de redes • Fuentes alternativas de financiamiento 	50 %
Conflicto, construcción de paz y reconciliación <ul style="list-style-type: none"> • Prevención del conflicto (especialmente en Colombia, México, Guatemala) • Pandillas juveniles y 'nueva violencia' 	44 %
Género <ul style="list-style-type: none"> • Acceso de las mujeres a recursos y toma de decisiones • Violencia doméstica y seguridad para mujeres y niños • Derechos reproductivos 	39 %
Ayuda humanitaria <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en emergencias • Prevención de desastres • Post-conflicto 	22 %
Otros <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y arte • Desarrollo de educación en el Norte 	11 %

Fuente: Proyecto de mapeo sobre la colaboración Europa-América Latina

¹⁰ http://www.icco.nl/documents/pdf/MAPEO_ONG_LA-EUR_espan_2_juni_doc.pdf

MARCO LEGAL Y FISCAL

Marco Legal

El Artículo 7 de la Constitución de El Salvador establece que: “La gente de El Salvador tiene libertad de libre asociación sin armas para cumplir un objetivo legal. No se puede forzar a ningún individuo a afiliarse a una asociación y no se puede limitar o impedir el ejercicio de una actividad legal por no pertenecer a una asociación. Están prohibidos los grupos armados y políticos.”¹¹

La siguiente tabla contiene un breve resumen de la situación legal de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador.

Tabla 22: RESUMEN DE LA SITUACIÓN LEGAL DE LAS ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR

Estructura Legal	COSTITUCION POLITICA
Socios	Asociaciones y Fundaciones
	Ley de Asociaciones y Fundaciones ¹²
	Socios y Fundadores
Objetivos	Asociaciones: Desarrollo permanente de todas las actividades legales
	Fundaciones: administrar el capital que se asigna al beneficio publico
Restricciones	Se prohíbe la existencia de grupos políticos organizados o armados
Derechos	Acceso a fondos públicos bajo la supervisión de la Secretaría de la Tesorería
	Participar en operaciones comerciales, siempre que los beneficios se apliquen al objetivo social
Obligaciones	Inscribirse en el registro de Asociaciones y fundaciones de la Secretaría de Gobernación

¹¹y ¹² (<http://www.asamblea.gob.sv/leyes/19960894.htm>)¹²

Marco Fiscal

La siguiente tabla 23 contiene un resumen del marco fiscal al que se deben apegar las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador.

Tabla 23: MARCO FISCAL

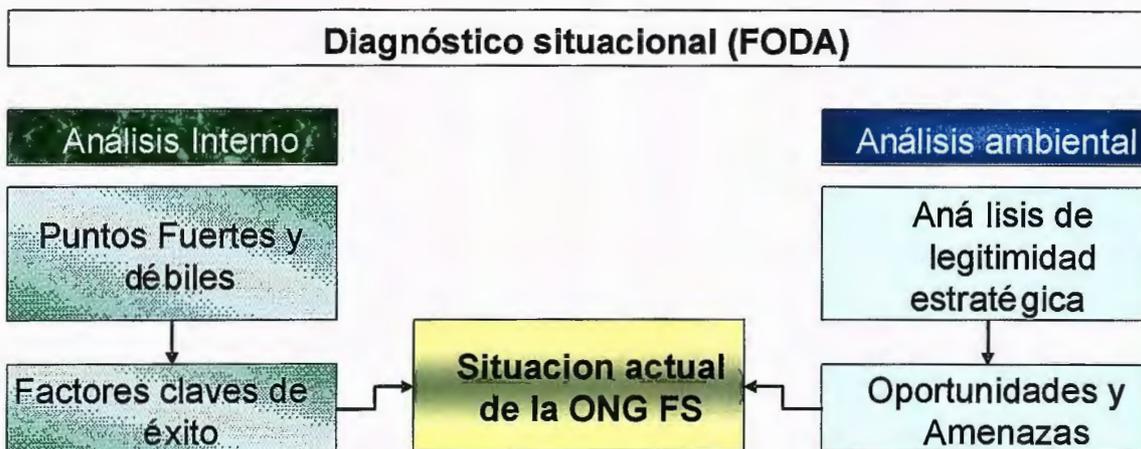
SISTEMA TRIBUTARIO	EMPRESAS Y FUNDACIONES
	LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
EXENCION DE IMPUESTOS	Las empresas públicas y las fundaciones esta exentas del pago del impuesto sobre la renta, siempre que soliciten dicha exención de la Secretaria de Gobernación.
	LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
EXENCION DE IMPUESTOS	Los donativos privados que aporten los individuos o las empresas están exentos del pago del impuesto sobre la renta.
	LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA
RESTRICCIONES	Los ingresos y el capital se deben asignar exclusivamente para los efectos designados y jamás se podrán distribuir de manera directa o indirecta entre los miembros de la organización.
	LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES
OBLIGACIONES FISCALES	Las fundaciones y Asociaciones que cuenten con un capital superior a 10,000 colones (aproximadamente 1,200 dólares) deberán llevar registros contables bajo los términos que establecen las normas fiscales y contables. Dichos registros contables deben estar autorizados por la oficina General del Registro.

4.3 ANÁLISIS FODA DE LA ONG

Por medio de la técnica FODA se hizo un análisis interno de la institución, como del entorno de la misma; ya que se hace necesario comprender los elementos positivos o negativos con los que se enfrentará la ONG para lograr la Misión, Visión y Valores. Y que conociéndolo y en envase a ello, permite diseñar los cursos de acción (objetivos estratégicos) que la organización debe ejecutar.

La información para la construcción del análisis FODA se obtuvo a través de un taller de lluvia de ideas desarrollado con los mandos medios y directivos de la organización, el esquema utilizado para obtener la información de las diferentes categorías analizadas se presenta en el anexo 2 (Pág. 207)

Figura 36: ESQUEMA DE DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Fuente: Seminario FEPADE BSC, Abril 2006.

ANALISIS FODA

<p>F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con planificación a largo plazo por medio del plan estratégico de la Fundación y Planificación a corto plazo de manera continúa, por medio de reuniones semanales entre coordinadores de área y mensuales con todo el personal. 2. Buena autonomía en la toma de decisiones (TD) en términos operativos (metodología de trabajo). 3. Apoyo por parte de la dirección al implementar algún procedimiento. 4. Existe control financiero de todos los proyectos, del personal y de los aspectos legales, por parte del área administrativa. 5. Se tienen proyectos en ejecución y se logran ganar nuevos que garantizan el funcionamiento de la ONG 6. Recurso humano motivado y satisfecho con incentivos salariales y estabilidad laboral, creando un ambiente de trabajo agradable. 7. Personal con las competencias necesarias en el área en las que se desenvuelve. Se invierte en capacitar al personal contratado. 8. Se cuenta con apoyo de personal por horas sociales y voluntarios, muchos de ellos comprometidos con la razón de ser de la ONG. 9. Se cuenta con el recurso tecnológico necesario para el desarrollo del trabajo tanto en software y hardware y Existe acceso a la información (como el plan estratégico). 10. Existe un área de comunicación que trabaja tanto a nivel interno como externo. 11. Están definidas las áreas de actuación donde se trabajará en los próximos 5 años de trabajo. 12. El personal esta conciente que los beneficiarios son sus clientes y que por ellos se trabaja. 	<p>D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se logra bajar la estrategia al nivel operativo, se queda en la dirección y mandos medios, generando poca identificación con la planeación estratégica, y planes estratégico no acordes a las necesidades actuales. 2. Poca autonomía de áreas de trabajo en la toma de decisiones en términos económicos. Generando Decisiones de áreas de trabajo con alto nivel de dependencia al presupuesto de proyectos. 3. Se desconoce en alguna medida el reglamento y procesos internos. No existe manual de procesos y procedimientos. 4. Poca (casi nula) relación con financiadores locales 5. No se tiene programa estructurado de capacitación para recurso humano enfocado al aprendizaje y crecimiento necesario para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, y no se capacita al voluntariado. 6. Alta rotación de personal operativo 7. No existe intercambio de información entre las áreas dificultando la buena comunicación e interrelación entre cada departamento. 8. Dificultad en conseguir fondos para acciones puramente estratégicas y fortalecimiento institucional. 9. No está establecido en su totalidad el enfoque del trabajo con los beneficiarios, la metodología para medir su percepción real del impacto de los proyectos, y seguimiento y análisis de esa medición
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas y redes estratégicas con municipalidades y otras ONG's a nivel nacional e internacional. 2. Captación de fondos de personas particulares a nivel nacional e internacional. 3. Captación de fondos de fuentes de financiación nacionales, por ejemplo: instituciones gubernamentales y ONG's locales. 4. Compartir experiencias, herramientas, tecnologías, etc. con organismos e instituciones de otros países, sin incurrir en gastos de movilización, gracias a avance tecnológico. (Internet, telefonía IP) 5. Ampliar Fuentes de financiamiento con el resto de países europeos, gracias a tener presencia de la ONG en España, lo que permite conocer y compartir el enfoque e ideales de estos países. 6. Aumentar áreas de acción de la ONG 7. Diversificación de acciones en las diferentes áreas. 	<p>A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 95% Financiadores actuales de proyectos no aprueban fondos para fortalecimiento institucional ni otra actividad que no sean costos directos o incluso algunos indirectos 2. Imposición de algunas exigencias financieras y no financieras por parte de algunos financiadores, a las se debe ajustar aunque estas no sean las más adecuadas a la zona en que se trabaja. 3. Creciente tendencia de los financiadores a canalizar fondos a través de los gobiernos. 4. La violencia social generalizada es una amenaza que afecta en el desarrollo de las estrategias, también algunos desastres naturales. 5. Disminución de apoyo al país debido a informes del gobierno que presentan al resto del mundo crecimiento económico. 6. Polarización de partidos políticos no permite la integración y colaboración en las comunidades y de comunidades entre sí. 7. Endurecimiento de leyes o requerimiento de parte de los financiadores.

4.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

En base al análisis de los factores internos y externos, realizado por medio de la matriz FODA, la situación actual de la organización se determina que:

- La organización cuenta con una cultura de planeación a largo y corto plazo, insumo indispensable para el BSC.
- Se cuenta con recurso humano motivado y con las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades, además se cuenta con voluntarios identificados con la razón de ser de la ONG.
- La ONG posee amplios recursos tecnológicos para el desarrollo de sus actividades, tanto a nivel de software como en hardware.
- La ONG no cuenta con herramientas que le permitan comunicar efectivamente la estrategia desde nivel directivo al operativo, ni retroalimentar del operativo a directivo generando una planeación estratégica no acorde a todas las necesidades actuales de la ONG.
- Existe poco presupuesto para fortalecimiento institucional debido a que el 95% de financiadores no aprueban asignar fondos de proyectos para este rubro.
- Poca relación con gobiernos locales en términos de financiamiento y se percibe tendencia de financiadores a canalizar fondos a través de ellos.
- Disminución de apoyo al país debido a informes económicos presentados por gobierno central.
- Posibilidad de realizar alianzas con otras ONG e instituciones educativas y gubernamentales lo que permitiría hacer más eficaz el manejo de los fondos disponibles.
- Posibilidad de involucrar a la sociedad salvadoreña y al resto del mundo en la disminución de la pobreza, realizando actividades para la captación de donaciones de personas particulares, empresas y gobiernos a nivel nacionales e internacional.

Tomando como base el análisis de la situación actual de ONG se utilizará la matriz DAFO en la que se realiza el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la organización (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles). Así se establecen 4 cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la organización.

MATRIZ DAFO:

		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategias defensivas:	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Se debe realizar plan de recaudación de fondos que permitan invertir en el fortalecimiento institucional de la organización, para poder hacer frente a las exigencias crecientes de los financiadores. ⚡ Apoyándose en los recursos tecnológicos con que cuenta la organización se debe realizar plan de comunicación externo para dar a conocer el trabajo de la organización y la realidad del país desde un punto de vista mas objetivo. ⚡ Realizar actividades, en colaboración con los voluntarios de la organización, que permitan unir a los miembros de las comunidades en las que trabaja la ONG y a las comunidades entre si, con la finalidad de planificar en conjunto soluciones integrales a sus necesidades y resolver problemáticas en común como la delincuencia y violencia. 	Estrategias ofensivas: <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Aprovechar las competencias del personal y sanas finanzas de la organización para realizar alianzas con otras ONG's e instituciones nacionales e internacionales con la finalidad de optimizar y aumentar los recursos disponibles a favor de los mas pobres. ⚡ Realizar plan a corto plazo para captar fondos de donantes; particulares, tanto a nivel nacional e internacional; Apoyándose de los recursos tecnológicos actuales (donaciones en línea). ⚡ Crear Foro en línea que permita compartir experiencias, herramientas, tecnologías con otras organizaciones e instituciones a nivel mundial. ⚡ Apoyarse en el buen desempeño de proyectos y sanas finanzas para realizar plan de captación de nuevos financiadores a nivel internacional. Para poder influir más significativamente en la disminución de la pobreza, aumentando áreas de acción y aumentando el alcance de las actúales.
	Estrategias de supervivencia:	<ul style="list-style-type: none"> ⚡ Implementar herramientas de gestión como el BSC que permitan comunicar efectivamente la estrategia a toda la organización y alinear las acciones operativas con la estrategia. ⚡ Potenciar el empoderamiento de las áreas tanto a nivel técnico como económico. ⚡ Aumentar la relación con gobiernos locales sin perder la independencia partidaria de la ONG. ⚡ Definir de manera clara y funcional los procesos y procedimientos claves de la organización para agilizar la toma de decisiones y mejorar la comunicación e interrelación entre las áreas de la ONG. 	Estrategias de reorientación <ul style="list-style-type: none"> ⚡ Fortalecer la institución por medio de intercambiar métodos, herramientas, técnicas y tecnologías con otras ONG's e instituciones tanto nacionales como internacionales. ⚡ Involucrar a la sociedad salvadoreña: personas, empresas, y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en la disminución de la pobreza (por medio de donaciones o trabajo voluntario), lo cual influirá positivamente a solucionar problemas como la violencia generalizada y la delincuencia que sufre el país. ⚡ Informar a nivel internacional de manera objetiva la realidad del país con la finalidad de buscar apoyo económico, físico e intelectual.
DEBILIDADES			

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 VINCULACIÓN ENTRE LOS REQUERIMIENTOS DEL BSC Y EL ESTADO ACTUAL DE LA ONG.

Perspectivas del BSC	Requerimientos del BSC	Situación actual de la ONG
Financiera	Objetivos financieros deben ser definidos a largo plazo	La ONG mantiene un objetivo de buen desempeño financiero en el largo plazo, porque entiende que la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados o asignados a la organización, es uno de sus indicadores de éxito, aunque no "miden" su razón de ser.
Clientes	<p>Definir los clientes.</p> <p>Determinar proposición de valor.</p>	<p>La ONG tiene definido para quien trabaja, es decir quienes son sus clientes (beneficiarios):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas de comunidades de escasos recursos económicos y con poca atención y desarrollo humano. - La sociedad salvadoreña. <p>Por ser una ONG y no una institución gubernamental su proposición de valor es automática, Acercamiento con el beneficiario (ver Pág. 19, Tipos de proposición de valor.)</p>
Proceso interno	Identificar los procesos críticos para el cumplimiento de los objetivos de la organización	La ONG ha identificado los procesos críticos pero no esta definidos de manera formal.
Aprendizaje y crecimiento	<p>Competencia de los empleados y voluntarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer el grado de satisfacción del empleado - Conocer el porcentaje de rotación de empleados claves. - Poseer mecanismos para medir la productividad de cada empleado. 	<p>La organización cuenta con un esquema de reuniones periódicas con los mandos medios y con toda la organización que permiten conocer su nivel de satisfacción.</p> <p>No se identificaron en la organización mecanismos para analizar el porcentaje de rotación de los empleados</p> <p>No se identificaron mecanismos formales para medir y comunicar la productividad de cada empleado.</p>

Perspectivas del BSC	Requerimientos del BSC	Situación actual de la ONG
<p>Aprendizaje y crecimiento</p>	<p>- Poseer mecanismos para medir la productividad de cada empleado.</p> <p>Disponibilidad de la información</p> <p>Compromiso del personal</p> <p>- Motivación del personal en el éxito de la ONG.</p> <p>Confianza en el personal</p> <p>-El empleado debe tener libertad para actuar y tomar decisiones</p> <p>- Debe existir Coherencia entre los objetivos del personal y los objetivos de la organización</p>	<p>No se identificaron mecanismos formales para medir y comunicar la productividad de cada empleado.</p> <p>La organización cuenta sistemas de información a nivel interno y externo por medio de su página Web.</p> <p>A nivel interno también utiliza sistemas de correos electrónicos (Outlook) para intercambio de información de manera puntual, pero esta en proceso de desarrollo de un sistema que recopilen e integren la información de la ONG para su manejo y análisis.</p> <p>Por la razón de ser de la organización la mayoría del personal se encuentra motivado, además consideran favorables las prestaciones y retribución económica que reciben de esta.</p> <p>En términos operativos, los empleados de la organización poseen libertad de tomar decisiones y la manera en que realiza su trabajo, no así, en términos económicos.</p> <p>La mayoría de los empleados de la organización no conocen los objetivos estratégicos, por lo tanto, tampoco su contribución al logro de ellos.</p>

CAPITULO V:

DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA ONG

5.1 CRITERIOS DE DISEÑO

Para diseñar la propuesta del BSC en una ONG se establecen los siguientes criterios:

1. Para determinar los Objetivos Estratégicos propuestos, se hizo uso de la matriz de evaluación del FODA (Pág.115), (estableciendo las relaciones entre los factores internos y externos más relevantes).
2. En el diseño del BSC se ha considerado el punto de vista de la dirección de la ONG para minimizar discrepancias con su estrategia actual.
3. Por razones de confidencialidad de la información administrativo contable, las metas de los objetivos estratégicos se determinaron con el apoyo de la dirección de la ONG.

5.2 DESGLOSE DE LA VISIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS

5.2.1 DESGLOSE DE LA VISIÓN

VISIÓN ACTUAL DE FS

La ONG en estudio “Fundación Solidaridad” tiene actualmente como Visión:

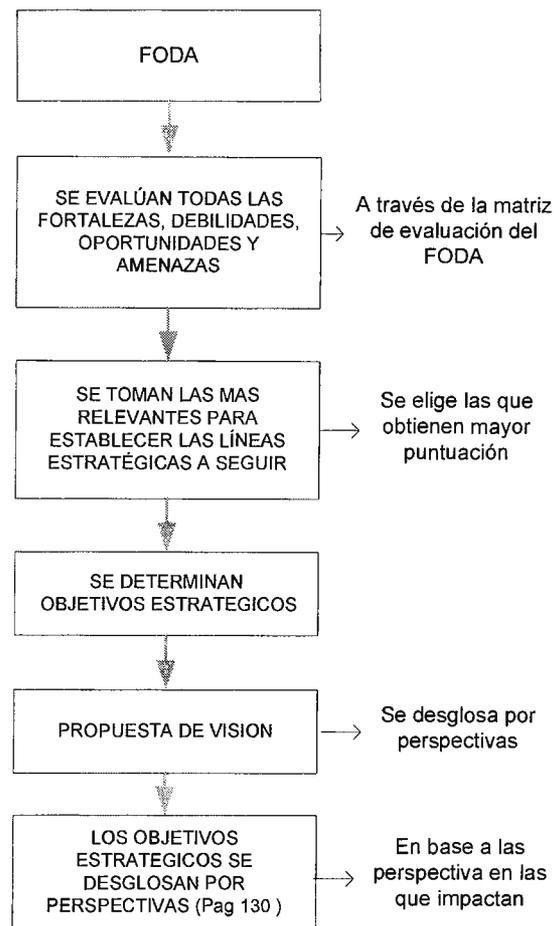
“Fundación Solidaridad de El Salvador es una organización sólida, experimentada y autosostenible, que aspira al desarrollo sostenible, con equidad de género, en nuestro País, a través de:

- ***Un voluntariado firme y comprometido.***
- ***Un equipo humano con los mismos horizontes, ideales y valores.***
- ***Acompañamiento a Comunidades donde las mujeres y los hombres se están transformando en líderes de sus propios procesos de desarrollo humano integral.***
- ***Propiciando y participando en esfuerzos concertados, con otros movimientos sociales e instituciones públicas, la superación de la pobreza y la sensibilización social a favor de la justicia y la transformación social.”***

MATRIZ DE EVALUACION

La figura 37 muestra que en base a la Matriz de evaluación (Ver tabla 24, Pág. 124), de los resultados del Análisis FODA (Pág. 115) se determinaron las estrategias a seguir, y en función de ellas los objetivos estratégicos, de los cuales se extrae la propuesta de visión para posteriormente desglosarla en perspectivas (ver tabla 26, Pág. 127). Y finalmente se desglosan los objetivos estratégicos por perspectivas(tabla 29, Pág.131) .

Figura 37: RELACIÓN ENTRE EL FODA Y LOS OBJETIVOS POR PERSPECTIVAS



Fuente: Elaboración propia

En la matriz de evaluación del FODA (tabla 24, Pág. 124), Se evalúan (según el criterio del grupo de trabajo de graduación y validadas por la dirección de la ONG) las relaciones entre fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, con la finalidad de establecer las más relevantes para determinar las estrategias a seguir.

Tabla 24: MATRIZ DE EVALUACION DEL FODA

CRITERIOS DE EVALUACION	3	Máxima relación
	2	Relación intermedia
	1	mínima relacion

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES							AMENAZAS							Σ
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
F1	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	31
F2	3	1	1	3	1	2	3	3	3	2	3	2	1	3	31
F3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	3	1	1	1	2	29
F4	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	31
F5	3	3	3	1	3	2	2	3	3	2	1	2	3	1	32
F6	3	3	2	3	2	3	3	1	2	1	3	3	1	1	31
F7	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	1	1	1	30
F8	3	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	1	3	34
F9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	36
F10	3	3	3	3	3	2	2	1	1	3	1	1	3	1	30
F11	3	3	3	2	3	3	3	1	1	3	2	2	1	2	32
F12	3	3	3	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	3	30
DEBILIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
D1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	34
D2	3	3	3	1	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	29
D3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	1	1	1	29
D4	1	3	3	1	3	2	2	3	2	3	1	1	3	1	29
D5	3	3	3	1	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1	30
D6	3	1	1	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	2	26
D7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	1	35
D8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	38
D9	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	1	27
Σ	59	58	57	45	56	56	56	44	42	54	35	30	31	31	

Fuente: Elaboración propia

En base a la matriz de evaluación del FODA, los factores internos y externos más relevantes son:

Tabla 25: RESULTADO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F8 Se cuenta con apoyo de personal por horas sociales y voluntarios, muchos de ellos comprometidos con la razón de ser de la ONG.</p> <p>F9 Se cuenta con el recurso tecnológico necesario para el desarrollo del trabajo tanto en software y hardware y Existe acceso a la información (como el plan estratégico).</p>	<p>D1 No se logra bajar la estrategia al nivel operativo, se queda en la dirección y mandos medios. Generando poca identificación con la planeación Estratégica.</p> <p>D7 No existe intercambio de información entre las áreas dificultando la buena comunicación e interrelación entre cada departamento</p> <p>D8 Dificultad en conseguir fondos para acciones puramente estratégicas y fortalecimiento institucional.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1 Realizar alianzas y redes estratégicas con municipalidades y otras ONG's a nivel nacional e internacional.</p> <p>O2 Captación de fondos de personas particulares a nivel nacional e internacional.</p>	<p>A1 95% Financiadores actuales de proyectos no aprueban fondos para fortalecimiento institucional ni otra actividad que no sean costos directos o incluso algunos indirectos</p> <p>A3 Creciente tendencia de los financiadores a canalizar fondos a través de los gobiernos</p>

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación muestran que para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas, superando las debilidades con apoyo de las fortalezas se deben seguir las siguientes líneas estratégicas:

ESTRATEGIAS

1. Involucrar a la sociedad salvadoreña en la disminución de la pobreza
2. Disminuir la dependencia de proyectos como fuente de ingresos en la organización.
3. Fortalecer la capacidad de ejecución de proyectos y actividades en la organización.

De las propuestas desarrolladas (líneas estratégicas), se obtuvieron los objetivos estratégicos:

Estrategia	Objetivos Estratégicos
E1	<ul style="list-style-type: none">▪ Fomentar un voluntariado comprometido con los más empobrecidos organizarlo e involucrarlo en la búsqueda de financiamiento, en el desarrollo de nuevas áreas de acción y la participación activa en las diferentes actividades de las áreas existentes.▪ Realizar alianzas y redes con otras organizaciones e instituciones estableciendo líneas de trabajo y aprendizaje en conjunto, así como iniciar proyectos y actividades para desarrollar y alcanzar objetivos estratégicos en común.
E2	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar actividades enfocadas a la captación de fondos que permitan desarrollar una cultura sistemática de planificación estrategia, además de invertir en el aprendizaje y crecimiento del capital humano, en herramientas de gestión, y en todas aquellas áreas que los financiadores usualmente no permiten incluir en el presupuesto de los proyectos.
E3	<ul style="list-style-type: none">▪ Optimizar y Ampliar los recursos tecnológicos con la finalidad de mejorar el sistema de comunicación actual, a nivel estratégico y operativo, y la interrelación entre las diferentes áreas.

PROPUESTA DE VISION

“Contribuir en la disminución de la pobreza por medio del aumento del financiamiento y el logro de un desarrollo autosostenible de la organización en favor de los más empobrecidos de El Salvador, a través del recurso humano y un voluntariado comprometido, firme y organizado; estableciendo alianzas y redes con otras organizaciones e instituciones, potenciando y ampliando los recursos disponibles.”

Tabla 26: DESGLOSE DE LA VISION

Desglose	PERSPECTIVAS			
	Financiera	Clientes	Procesos Internos	Crecimiento y Aprendizaje
“Contribuir en la disminución de la pobreza por medio del aumento del financiamiento y el logro de un desarrollo autosostenible en favor de los más empobrecidos de El Salvador ...”	x	x		
“A través del recurso humano y un voluntariado comprometido, firme y organizado....”				x
“Estableciendo alianzas y redes con otras organizaciones e instituciones....”			x	x
“...potenciando y ampliando los recursos disponibles.”		x	x	

Fuente: Elaboración propia

5.2.2 JUSTIFICACION DE PERSPECTIVAS

Después de un minucioso análisis se determinó trabajar con las cuatro perspectivas clásicas del BSC: **Financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.**

- **Análisis de la perspectiva crecimiento y aprendizaje:**

Para lograr con éxito su misión, La ONG debe enfocar sus esfuerzos en capacitar y motivar constantemente a su personal para lograr un **“...recurso humano y un voluntariado comprometido firme y organizado...”**.

- **Análisis de la perspectiva de procesos internos:**

El personal con las competencias necesarias y eficiente manejo de la información administrativo contable, permitirá crear los procesos necesarios para que **“...Estableciendo alianzas y redes con otras organizaciones e instituciones...”** se pueda incrementar la productividad de la ONG.

- **Análisis de la perspectiva clientes:**

La ONG debe satisfacer las necesidades de sus beneficiarios y cumplir con los requisitos de sus financiadores que permita el **“...Logro de un desarrollo autosostenible en favor de los más empobrecidos de El Salvador...”**.

- **Análisis de la perspectiva Financiera:**

Para lograr satisfacer las crecientes necesidades de los beneficiarios la ONG debe **“Aumentar financiamiento...”** que se logrará **“...potenciando y ampliando los recursos disponibles.”** Y diversificando sus fuentes de financiamiento.

5.2.3 PORCENTAJE DE CONTRIBUCION DE LAS PERSPECTIVAS

Cada una de las perspectivas tiene un nivel de incidencia o aportación en el logro de la estrategia y de su buena sincronización depende que se conviertan en las acciones diarias de todos los Directores y empleados. La experiencia muestra que el 20% del éxito de una estrategia es su diseño y el 80% del éxito esta en su adecuada ejecución, el cual se logra a través del desarrollo del BSC.

A continuación se presenta el porcentaje de contribución de las perspectivas a la estrategia.

Tabla 27: PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN

Desglose	PERSPECTIVAS			
	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Crecimiento y Aprendizaje
“Contribuir en la disminución de la pobreza por medio del aumento del financiamiento y el logro de un desarrollo auto - sostenible en favor de los más empobrecidos de El Salvador ...”	35%	10%		
“A través del recurso humano y un voluntariado comprometido, firme y organizado....”				10%
“Estableciendo alianzas y redes con otras organizaciones e instituciones....”			10%	10%
“...potenciando y ampliando los recursos disponibles.”		15%	10%	
TOTAL	35%	25%	20%	20%

Fuente: Elaboración propia

5.3 ESTABLECIMIENTO DE PROPOSICION DE VALOR Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR PESPECTIVA

5.3.1 PROPOSICIÓN DE VALOR

Después de analizar la visión de la FS se eligió en conjunto con la dirección, la proposición de valor de **Excelencia Operativa**, porque se busca brindar servicios de calidad, así como aumentar la cobertura de los mismos.

5.3.2 DESGLOSE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS (OE) POR PESPECTIVA

Posteriormente de plantear los objetivos estratégicos, deben clasificarse de acuerdo a la Perspectiva en la cual impactará dentro de la ONG, para lograr que estos se vuelvan operativos.

Tabla 28: VICULACION DE LA VISON CON OBJETIVOS ESTRATEGICOS

DESGLOSE DE LA VISION	PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	CRECIMINETO Y APRENDIZAJE
<p>“Contribuir en la disminución de la pobreza por medio del aumento del financiamiento... ...y el logro de un desarrollo autosostenible ...en favor de los más empobrecidos de El Salvador ...”</p>	<p>Aumentar financiamiento Aumentar cantidad de fondos provenientes de proyectos Diversificar fuentes de financiamiento</p>	<p>Satisfacer los requisitos de los financiadores Satisfacer las necesidades de los beneficiarios</p>		
<p>“A través del recurso humano y un voluntariado comprometido, firme y organizado....”</p>				<p>Aumentar el Voluntariado</p>
<p>“Estableciendo alianzas y redes con otras organizaciones e instituciones....”</p>			<p>Desarrollar alianzas con otras ONG e instituciones</p>	<p>Aumentar las competencias técnicas tecnológicas y de gestión, en el personal de FS</p>
<p>“...potenciando y ampliando los recursos disponibles.”</p>		<p>Incrementar Credibilidad de financiadores</p>	<p>Incrementar la eficiencia en el manejo de la información Administrativo -contable. Incrementar la productividad de proyectos y actividades de la ONG Mejorar la comunicación</p>	

Fuente: Elaboración propia

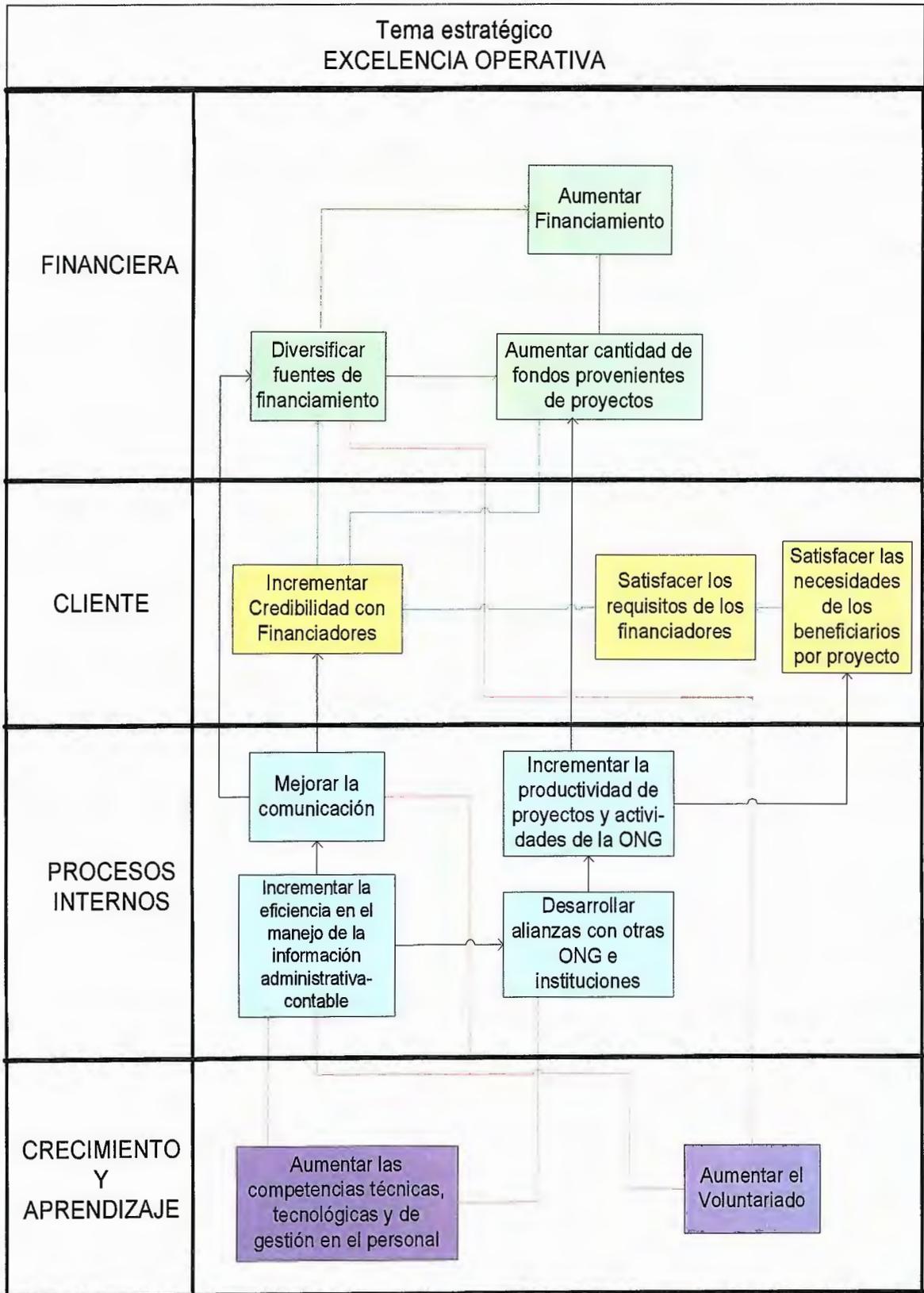
Tabla 29: RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar Financiamiento ▪ Diversificar fuentes de financiamiento ▪ Aumentar cantidad de fondos provenientes de proyectos
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer las necesidades de los beneficiarios ▪ Satisfacer los requisitos de los financiadores ▪ Incrementar Credibilidad de financiadores
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar la eficiencia en el manejo de la información Administrativo -contable. ▪ Incrementar la productividad de proyectos y actividades de la ONG ▪ Mejorar la comunicación ▪ Desarrollar alianzas con otras ONG e instituciones
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar las competencias de técnicas tecnológicas y de gestión, en el personal de FS ▪ Aumentar el Voluntariado

Fuente: Elaboración propia

Una vez clasificados los OE dentro de cada una de las perspectivas, posteriormente se procede a hacer un análisis para visualizar las relaciones causa-efecto de los OE por perspectiva, las cuales se representan en un Mapa estratégico a continuación. (Ver figura 38, Pág.132)

Figura 38: MAPA ESTRATEGICO PROPUESTO



Fuente: Elaboración propia

Interpretación del Mapa Estratégico.

En el mapa estratégico propuesto (figura 38), se interrelacionan los objetivos estratégicos a través de relaciones causa – efecto, visualizando una forma clara de como el cumplimiento de cada uno de ellos contribuye al logro de la visión propuesta para la organización FS. Y se interpreta de la siguiente manera:

Al aumentar las competencias técnicas, tecnológicas y de gestión del personal tendrá como efecto el poder desarrollar alianzas con otras ONG`s y como efecto de esta se incrementará la productividad de proyectos y actividades de la ONG, lo cual permitirá satisfacer: las necesidades de los beneficiarios por proyecto y los requisitos de los financiadores. De igual forma el tener empleados mas capacitados contribuirá a incrementar la eficiencia en el manejo de la información administrativo contable, la cual ayudará a mejorar la comunicación tanto interna como externa; este ultimo en conjunto con la satisfacción de los financiadores y beneficiarios harán que incremente la credibilidad de la ONG con los financiadores, lo que permitirá tener como efecto el diversificar las fuentes de financiamientos y aumentar la cantidad de fondos provenientes de proyectos para que finalmente la organización por medio de las causas anteriores pueda tener como efecto el aumentar el financiamiento y contribuir de mejor manera en la disminución de la pobreza en El Salvador.

5.4 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES CLAVES DEL RENDIMIENTO (KPI)

Una vez construido el mapa estratégico, dónde se establecen las relaciones causa y efecto de cada uno de los objetivos estratégicos, se definen los indicadores claves del rendimiento que permitirán saber en que medida se están alcanzando cada objetivo estratégico.

Tabla 30: DESARROLLO DE KPI

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR
FINANCIERA	Aumentar financiamiento	Porcentaje de incremento en ingresos totales de la ONG.
	Diversificar fuentes de financiamiento	Porcentaje de fondos que provienen de donaciones de personas particulares y la organización privada.
		Porcentaje de proyectos auto sostenibles que genere excedente
	Aumentar cantidad de fondos provenientes de proyectos	Porcentaje de crecimiento de fondos totales aprobados en proyectos.
CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los beneficiarios por proyecto	Porcentaje de beneficiarios satisfechos.
	Satisfacer los requisitos de los financiadores	Porcentaje de financiadores satisfechos.
	Incrementar Credibilidad con donantes y contribuyentes	Porcentaje de gastos en relación a fondos a ejecutar.

Tabla 30.1: DESARROLLO DE KPI

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia en el manejo de la información Administrativo - contable.	% de Tiempo de respuesta en brindar información administrativo -contable
		% de equipo informático por empleado
	Incrementar la productividad de proyectos y actividades de la ONG	% de eficiencia en proyectos ejecutados.
		% de eficacia en metas de proyectos y actividades
	Mejorar la comunicación	% de proyectos, actividades y eventos coordinados entre dos o mas áreas
	Desarrollar alianzas con otras ONG e instituciones	% de crecimiento en convenios realizados
		% de crecimiento en la afiliación a redes nacionales e internacionales de ONG's
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Aumentar las competencias de técnicas tecnológicas y de gestión, en el personal de FS
% de cumplimiento de capacitaciones técnicas, tecnológicas y de gestión planificadas por área		
% de implementación práctica de las capacitaciones recibidas		
Aumentar el Voluntariado		% de incremento de voluntarios estudiantes de horas sociales de Bachillerato y Universidades
		% de incremento de voluntarios estudiantes de Bachillerato y Universitarios
		% de incremento de otros voluntarios

Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

5.5 DESARROLLO DE FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (INDUCTORES)

En este punto del diseño del BSC se seleccionan los indicadores que se consideran que captarán la esencia de la estrategia de la ONG, ahora se definen los factores críticos de éxito, que impulsarán al logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 31: ESTABLECIMIENTO DE INDUCTORES (FCE)

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INDUCTORES
FINANCIERA	Aumentar financiamiento	Porcentaje de incremento en ingresos totales de la ONG.	Obtener los recursos necesarios para lograr los Objetivos Estratégicos
	Diversificar fuentes de financiamiento	Porcentaje de fondos que provienen de donaciones de personas particulares y la organización privada.	Promover eventos y actividades para la captación de fondos.
		Porcentaje de proyectos auto sostenibles que genere excedente	Concursar en licitaciones de capacitaciones
			Concursar en licitaciones de obras infraestructura
	Aumentar cantidad de fondos provenientes de proyectos	Porcentaje de crecimiento de fondos totales aprobados en proyectos.	Aumentar la cantidad de carpetas de proyectos presentados por convocatorias.
			Concursar en fondos de la cooperación internacional
CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los beneficiarios por proyecto	Porcentaje de beneficiarios satisfechos.	Determinar las necesidades mas importantes de los beneficiarios
	Satisfacer los requisitos de los financiadores	Porcentaje de financiadores satisfechos.	Determinar con claridad los requisitos de cada financiador
	Incrementar Credibilidad con donantes y contribuyentes	Porcentaje de gastos en relación a fondos a ejecutar.	Evaluar presupuesto y contabilidad en función de centros de costos

Tabla 31.1: ESTABLECIMIENTO DE INDUCTORES (FCE)

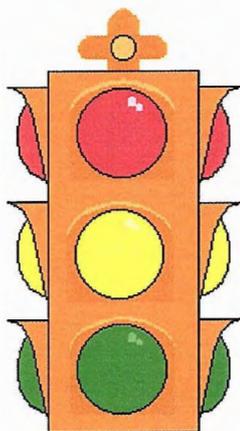
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	INDUCTOR
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia en el manejo de la información Administrativo - contable.	% de Tiempo de respuesta en brindar información administrativo -contable sin errores	centralizar y sistematizar información administrativo contable
		% de equipo informático por empleado	Aumentar y dar mantenimiento al equipo de computo
	Incrementar la productividad de proyectos y actividades de la ONG	% de eficiencia en proyectos ejecutados.	Utilización optima de los recursos
		% de eficacia en metas de proyectos y actividades	Motivar a los empleados
	Mejorar la comunicación	% de proyectos, actividades y eventos coordinados entre dos o mas áreas	Cumplir con los requerimientos de los financiadores y satisfacer las necesidades de los beneficiarios
	Desarrollar alianzas con otras ONG e instituciones	% de crecimiento en convenios realizados	Fomentar trabajo en equipo en reuniones periódicas
		% de crecimiento en la afiliación a redes nacionales e internacionales de ONG's	Información en portales, foros y eventos que proporcionan las coordinadoras de ONG's.
	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Aumentar las competencias de técnicas tecnológicas y de gestión, en el personal de FS	% de satisfacción en las capacitaciones al personal por área
% de cumplimiento de capacitaciones técnicas, tecnológicas y de gestión planificadas por área			Fomentar una cultura de capacitación
% de implementación práctica de las capacitaciones recibidas			Evaluar el desempeño del personal
Aumentar el Voluntariado		% de incremento de voluntarios estudiantes de horas sociales de Bachillerato y Universidades	Realizar convenios con instituciones educativas
		% de incremento de voluntarios estudiantes de Bachillerato y Universitarios	Informar y Motivar por medio del trabajo que realiza FS
		% de incremento de otros voluntarios	

Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

5.6 ESPECIFICACION DETALLADA DE LOS ELEMENTOS DEL BSC

A continuación se proporciona un detalle de los indicadores del BSC (Tabla 32, Pág. 140) incluyendo una lista completa de sus características, con la finalidad de establecer la base y trasfondo de cada indicador. En el cual se da respuesta a cuestionamientos de ¿cómo se van a medir los indicadores?, la tendencia si es a aumentar a disminuir, la fuente de información ¿De dónde se tomarán los datos para poder medirlos?.

Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera establecerá el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la organización.



- ❖ **Rojo** := Mínimo
- ❖ **Amarillo** := Satisfactorio o Sistema de Alarma
- ❖ **Verde** := Sobresaliente

Una vez enlistados los indicadores e inductores es necesario detallar cada uno de éstos elementos, los cuales se explican a continuación:

- **Meta:** es el estado al que se espera llegue el indicador en el mediano plazo, y que al llegar a ese estado se espera lograr el factor crítico de éxito.
- **Fórmula:** Es la expresión matemática que relaciona las variables que componen el indicador o inductor, de donde se abastecerá de datos para

reflejar un resultado. Puede darse el caso de que el indicador puede estar compuesto de tan solo una variable.

- Unidad: es la unidad de medida mediante la cual se representa el resultado de la formula; este puede ser un número, un porcentaje o unidades monetarias.
- Tendencia: aquí se especifica la manera de cómo se espera que se den los resultados ya sea de forma ascendente o descendente.
- Fuente de información: es la fuente de donde se toman los datos para alimentar las variables de la formula.
- Parámetros: estos son los valores fronteras que indican el estado en el que está cada indicador o inductor en un periodo determinado, este periodo se establece de acuerdo a la facilidad de monitoreo pudiendo ser semanal, quincenal, mensual o anual, etc. Los límites para subir o bajar de rango son tres parámetros que son las transiciones de 3 posibles estados que se representan con 3 colores, verde que representa el llegar a la meta (sobresaliente), amarillo que es precaución (sistema de alarma) y rojo que se esta lejos de llegar a la meta (mínimo). El parámetro medio que es el valor frontera entre la transición del color amarillo con el color verde, establece la meta del periodo Por ejemplo un indicador es Porcentaje de beneficiarios satisfechos dentro de la perspectiva clientes, su meta de largo plazo es de 90 % de beneficiarios satisfechos, la tendencia esperada es ascendente por que se espera el aumentar la cantidad de beneficiarios satisfechos, su periodo de monitoreo es anual, por lo que sus parámetros se establecieron así:

Por ejemplo, Verde Amarillo Rojo
90 <= 80 <= 50

- Tipo: es el periodo establecido para monitorear el indicador o el inductor, este puede ser semanal, mensual, quincenal, trimestral, anual, etc.

Tabla 32: ELEMENTOS DEL BSC

PERSPECTIVAS FINANCIERA									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
Porcentaje de incremento en ingresos totales de la ONG.	15	$(\Sigma \text{ ingresos actuales} / \Sigma \text{ ingresos anteriores}) - 1 * 100$	%	Aumentar	Contabilidad	15	12	10	Anuales
Porcentaje de fondos que provienen de donaciones de personas particulares y la organización privada.	10	$(\text{Fondos de donaciones particulares y emp. Privada} / \text{fondos totales}) * 100$	%	Aumentar	Contabilidad	10	8	5	Anuales
Porcentaje de proyectos auto sostenibles que genere excedente	10	$(\text{Proyectos auto sostenibles} / \text{total de proyectos}) * 100$	%	Aumentar	Contabilidad	10	8	5	Anuales
Porcentaje de crecimiento de fondos totales aprobados en proyectos.	15	$[\Sigma \text{ Fondos aprobados en año en curso} / \Sigma \text{ fondos aprobados en año anterior}] - 1$	%	Aumentar	Contabilidad	15	12	10	Anuales

Tabla 32.1: ELEMENTOS DEL BSC

PERSPECTIVA CLIENTE									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
Porcentaje de beneficiarios satisfechos.	90	$\frac{\text{Cálculo de muestra población por proyecto (n)}}{[\text{Total de Beneficiarios satisfechos} / \text{Total de Beneficiarios}] * 100}$	%	Aumentar	Resultados de encuestas a beneficiarios	90	80	50	Anuales
Porcentaje de financiadores satisfechos.	85	$\frac{\sum \text{Financiadores satisfechos}}{\text{Total de Financiadores}} * 100$	%	Aumentar	Resultados de encuestas a Financiadores	85	70	50	Anuales
Porcentaje de gastos en relación a fondos a ejecutar.	15	$\frac{\text{Total de gastos administrativos.}}{\text{total de fondos disponibles (por proyecto)}} * 100$	%	Reducir	Contabilidad	15	20	25	Anuales

Tabla 32.2: ELEMENTOS DEL BSC

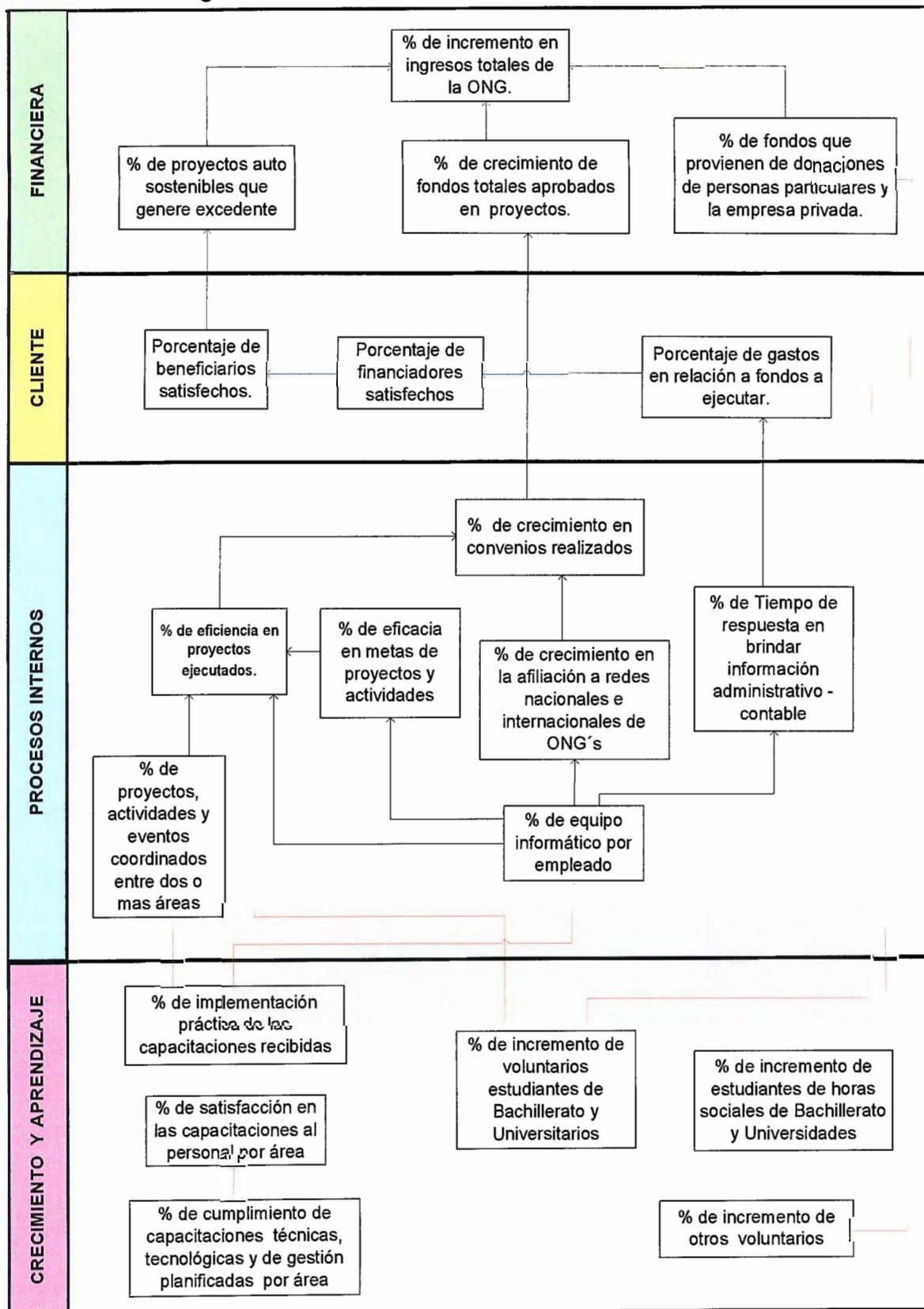
PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
% de Tiempo de respuesta en brindar información administrativo -contable	95	$(\text{ tiempo estándar/ Tiempo promedio de respuestas}) * 100$	%	Aumentar	Formulario de evaluación de desempeño del personal	95	80	60	Anuales
% de equipo informático por empleado	90	$\frac{\# \text{ equipo informático}}{\text{cantidad de empleados}} * 100$	%	Aumentar	Administración	90	80	60	Anuales
% de eficiencia en proyectos ejecutados.	15	$\frac{\text{Gasto total de proyecto}}{\text{fondos totales a ejecutar}} * 100$	%	reducir	Bitácora de Proyectos	15	17	20	Anuales
% de eficacia en metas de proyectos y actividades	85	$\frac{(\text{Cant. proyectos y Activ. ejecutadas})}{(\text{cant. proyectos y Activ. Planificadas})} * 100$	%	Aumentar	Bitácora de Proyectos	85	70	60	Anuales
% de proyectos, actividades y eventos coordinados entre dos o mas áreas	70	$\frac{\text{Proyectos coordinados}}{\text{Proyectos totales}} * 100$	%	Aumentar	Dpto. de Proyectos	70	60	45	Anuales
% de crecimiento en convenios realizados	15	$\frac{\text{Cant. Convenios nuevos}}{(\text{cant. de convenios anteriores} + \text{conv. nuevos})} * 100$	%	Aumentar	Informe del equipo coordinador	15	10	5	Anuales
% de crecimiento en la afiliación a redes nacionales e internacionales de ONG's	15	$\frac{\text{Cant. Afiliación a redes nuevas}}{\text{cant. Afiliaciones totales}} * 100$	%	Aumentar	Informe del equipo coordinador	15	10	5	Anuales

Tabla 32.3: ELEMENTOS DEL BSC

PERSPECTIVAS CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
% de satisfacción en las capacitaciones al personal por área	85	$\frac{[\sum \text{empl. participantes satisfechos}]}{\text{Total de empl. Participante}} * 100$	%	Aumentar	Resultados de encuestas	85	75	60	Anual
% de cumplimiento de capacitaciones técnicas, tecnológicas y de gestión planificadas por área	95	$\frac{\text{Cant. de capacitaciones ejecutadas}}{\text{cant. De capacitaciones planificadas}} * 100$	%	Aumentar	Plan anual de capacitaciones	95	90	80	Anual
% de implementación práctica de las capacitaciones recibidas	60	$(\text{promedio de nota de evaluación de desempeño} / 10) * 100$	%	Aumentar	Formulario de evaluación de desempeño del personal	90	80	60	Anual
% de incremento de estudiantes de horas sociales de Bachillerato y Universidades	50	$[\frac{\text{Cant. voluntarios est. por H. social nuevos}}{\text{cant. Voluntarios est. por H.social Totales}}] * 100$	%	Aumentar	Administración	50	40	30	Anual
% de incremento de voluntarios estudiantes de Bachillerato y Universitarios	60	$\frac{\text{Cant. Voluntarios est. Nuevos}}{\text{cant. Voluntarios est. Totales}} * 100$	%	Aumentar	Administración	60	50	30	Anual
% de incremento de otros voluntarios	50	$\frac{\text{Cant. Otros voluntarios nuevos}}{\text{cant. Otros Voluntarios Totales}} * 100$	%	Aumentar	Administración	50	40	20	Anual

Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

Figura 39: INTERRELACIÓN DE INDICADORES



Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

Interpretación de la interrelación de los indicadores

La figura 39 ilustra el “Mapa de indicadores” de la organización FS.

En el cual se ordena y se jerarquizan los indicadores de manera que, mediante una lectura ascendente, se puedan visualizar los indicadores que miden el grado de consecución de cada uno de los objetivos fijados en cada una de las perspectivas y la manera en que contribuye a la consecución de la visión de la organización. Es decir, partiendo de un crecimiento y aprendizaje (perspectiva de crecimiento y aprendizaje) y un correcto funcionamiento de los procesos internos (perspectiva interna), la organización podrá garantizar el cumplimiento de los objetivos englobados dentro de la perspectiva del cliente que, a su vez, permitirá alcanzar los objetivos de crecimiento fijado (perspectiva financiera). Las interrelaciones se interpretan de la siguiente manera:

El cumplir con las capacitaciones conducen a lograr la satisfacción de las mismas por parte de los empleados y estas a su vez conlleva a su propia implementación. Lograr la implementación práctica de las capacitaciones impactan en el porcentaje de proyectos y actividades coordinadas entre áreas y el porcentaje de equipo por empleado, este último es causa del crecimiento en afiliaciones a redes; los tiempos de respuestas y la eficiencia en metas de proyectos junto con los proyectos y actividades hacen que aumente la eficiencia en los proyectos ejecutados para que la ONG pueda tener un crecimiento en convenios realizados y para que con ellos logre crecer en fondos por proyecto teniendo como efecto un incremento de los ingresos totales. Al mejorar los tiempos de respuesta en brindar información administrativo contable ayudará a visualizar los niveles de gastos, los cuales al ser cada vez menores logran que los financiadores estén satisfechos al igual que los beneficiarios, quienes a su vez pueden trabajar para lograr más proyectos auto sostenibles que impacten en los ingresos totales y finalmente con el incremento de los tres tipos de voluntarios se puede alcanzar la meta de obtener los fondos de personas particulares y generar otra alternativa para el incremento de los ingresos de Fondos de la ONG.

Tabla 32: ELEMENTOS DEL BSC

PERSPECTIVAS FINANCIERA									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
Porcentaje de incremento en ingresos totales de la ONG.	15	$(\Sigma \text{ ingresos actuales} / \Sigma \text{ ingresos anteriores}) - 1 * 100$	%	Aumentar	Contabilidad	15	12	10	Anuales
Porcentaje de fondos que provienen de donaciones de personas particulares y la organización privada.	10	$(\text{Fondos de donaciones particulares y emp. Privada} / \text{fondos totales}) * 100$	%	Aumentar	Contabilidad	10	8	5	Anuales
Porcentaje de proyectos auto sostenibles que genere excedente	10	$(\text{Proyectos auto sostenibles} / \text{total de proyectos}) * 100$	%	Aumentar	Contabilidad	10	8	5	Anuales
Porcentaje de crecimiento de fondos totales aprobados en proyectos.	15	$[\Sigma \text{ Fondos aprobados en año en curso} / \Sigma \text{ fondos aprobados en año anterior}] - 1$	%	Aumentar	Contabilidad	15	12	10	Anuales

Tabla 32.1: ELEMENTOS DEL BSC

PERSPECTIVA CLIENTE									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
Porcentaje de beneficiarios satisfechos.	90	Cálculo de muestra población por proyecto (n) [Total de Beneficiarios satisfechos / Total de Beneficiarios] *100	%	Aumentar	Resultados de encuestas a beneficiarios	90	80	50	Anuales
Porcentaje de financiadores satisfechos.	85	$\frac{\sum \text{Financiadores satisfechos}}{\text{Total de Financiadores}} *100$	%	Aumentar	Resultados de encuestas a Financiadores	85	70	50	Anuales
Porcentaje de gastos en relación a fondos a ejecutar.	15	$\frac{\text{Total de gastos administrativos.}}{\text{total de fondos disponibles (por proyecto)}} *100$	%	Reducir	Contabilidad	15	20	25	Anuales

Tabla 32.2: ELEMENTOS DEL BSC

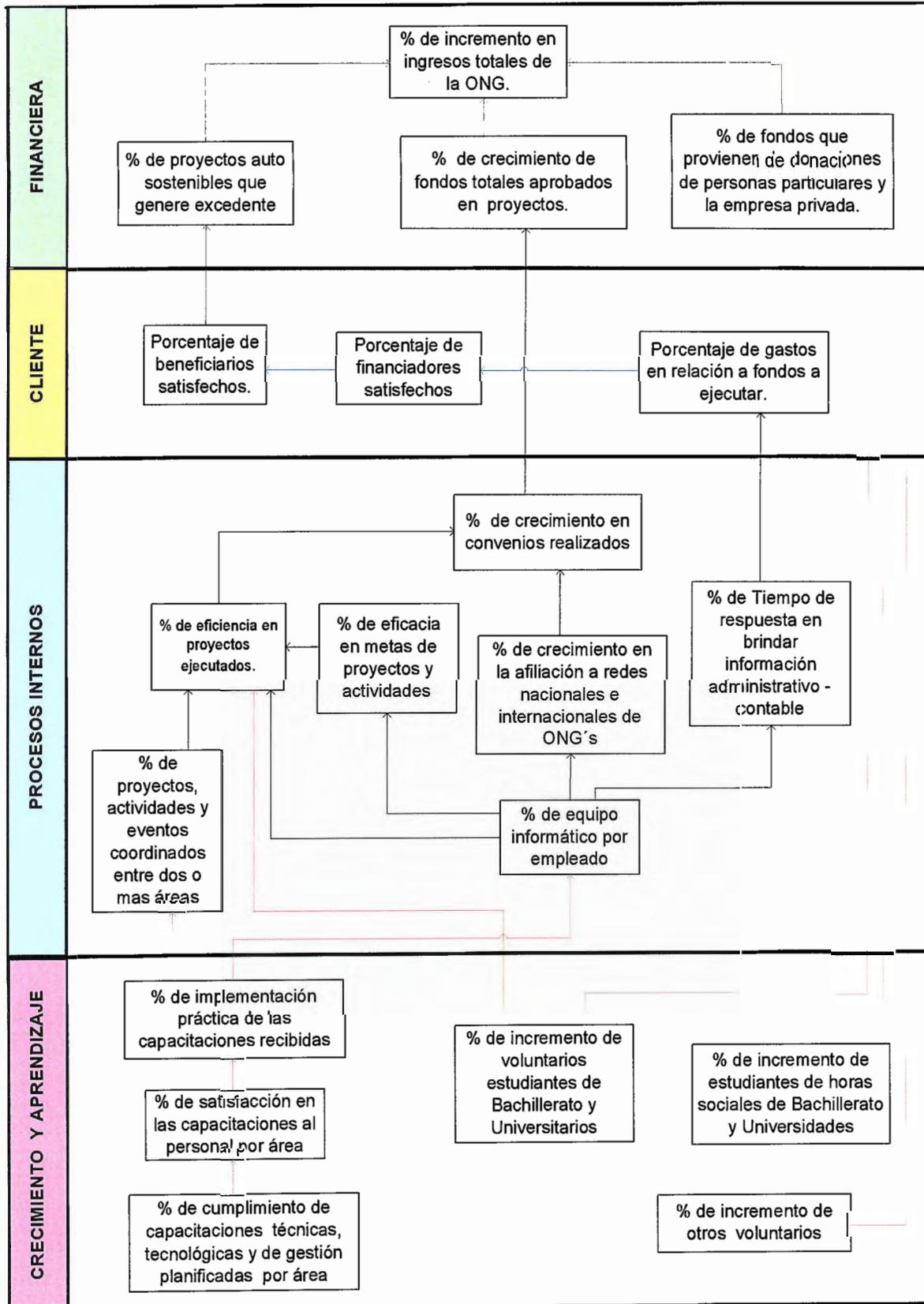
PERSPECTIVAS PROCESOS INTERNOS									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
% de Tiempo de respuesta en brindar información administrativo -contable	95	$(\text{ tiempo estándar/ Tiempo promedio de respuestas}) * 100$	%	Aumentar	Formulario de evaluación de desempeño del personal	95	80	60	Anuales
% de equipo informático por empleado	90	$\frac{\# \text{ equipo informático}}{\text{cantidad de empleados}} * 100$	%	Aumentar	Administración	90	80	60	Anuales
% de eficiencia en proyectos ejecutados.	15	$\frac{\text{Gasto total de proyecto}}{\text{fondos totales a ejecutar}} * 100$	%	reducir	Bitácora de Proyectos	15	17	20	Anuales
% de eficacia en metas de proyectos y actividades	85	$\frac{(\text{Cant. proyectos y Activ. ejecutadas})}{(\text{cant. proyectos y Activ. Planificadas})} * 100$	%	Aumentar	Bitácora de Proyectos	85	70	60	Anuales
% de proyectos, actividades y eventos coordinados entre dos o mas áreas	70	$\frac{\text{Proyectos coordinados}}{\text{Proyectos totales}} * 100$	%	Aumentar	Dpto. de Proyectos	70	60	45	Anuales
% de crecimiento en convenios realizados	15	$\frac{\text{Cant. Convenios nuevos}}{(\text{cant. de convenios anteriores} + \text{conv. nuevos})} * 100$	%	Aumentar	Informe del equipo coordinador	15	10	5	Anuales
% de crecimiento en la afiliación a redes nacionales e internacionales de ONG's	15	$\frac{\text{Cant. Afiliación a redes nuevas}}{\text{cant. Afiliaciones totales}} * 100$	%	Aumentar	Informe del equipo coordinador	15	10	5	Anuales

Tabla 32.3: ELEMENTOS DEL BSC

PERSPECTIVAS CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE									
INDICADORES	METAS	FORMULA	UNIDAD	TENDENCIA	FUENTE DE INFORMACION	VERDE	AMARILLO	ROJO	TIPO
% de satisfacción en las capacitaciones al personal por área	85	$\frac{\sum \text{empl. participantes satisfechos}}{\text{Total de empl. Participante}} * 100$	%	Aumentar	Resultados de encuestas	85	75	60	Anual
% de cumplimiento de capacitaciones técnicas, tecnológicas y de gestión planificadas por área	95	$\frac{\text{Cant. de capacitaciones ejecutadas}}{\text{cant. De capacitaciones planificadas}} * 100$	%	Aumentar	Plan anual de capacitaciones	95	90	80	Anual
% de implementación práctica de las capacitaciones recibidas	60	(promedio de nota de evaluación de desempeño / 10) * 100	%	Aumentar	Formulario de evaluación de desempeño del personal	90	80	60	Anual
% de incremento de estudiantes de horas sociales de Bachillerato y Universidades	50	$[\text{Cant. voluntarios est. por H. social nuevos} / \text{cant. Voluntarios est. por H. social Totales}] * 100$	%	Aumentar	Administración	50	40	30	Anual
% de incremento de voluntarios estudiantes de Bachillerato y Universitarios	60	$\frac{\text{Cant. Voluntarios est. Nuevos}}{\text{cant. Voluntarios est. Totales}} * 100$	%	Aumentar	Administración	60	50	30	Anual
% de incremento de otros voluntarios	50	$\frac{\text{Cant. Otros voluntarios nuevos}}{\text{cant. Otros Voluntarios Totales}} * 100$	%	Aumentar	Administración	50	40	20	Anual

Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

Figura 39: INTERRELACIÓN DE INDICADORES



Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

5.7 MATRIZ BALANCED SCORECARD

En la matriz a continuación se detalla el diseño propuesto del Balanced Scorecard para la ONG FS, el cuál describe la manera de trasladar la estrategia a la acción, se especifican las iniciativas estratégicas que se deben desarrollar para el logro de la visión.

Tabla 33: MATRIZ DEL BSC

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INDUCTORES	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
FINANCIERA	Aumentar financiamiento	Porcentaje de incremento en ingresos totales de la ONG.	Promociones	15% incremento ingresos totales	Programa de promoción y publicidad	
	Diversificar fuentes de financiamiento	Porcentaje de fondos que provienen de donaciones de personas particulares y la organización privada.	Promover eventos y actividades para la captación de fondos.	10% de fondos provienen de donaciones	Programa de donaciones	
		Porcentaje de proyectos auto sostenibles que genere excedente	Concursar en licitaciones de capacitaciones	10% de proyectos generan auto excedente	Programa de proyectos auto sostenibles	
		Concursar en licitaciones de obras infraestructura				
	Aumentar cantidad de fondos provenientes de proyectos	Porcentaje de crecimiento de fondos totales aprobados en proyectos.	Aumentar la cantidad de carpetas de proyectos presentados por convocatorias.	Concursar en fondos de la cooperación internacional	incrementar en 15% los fondos provenientes de proyectos	Plan de desarrollo de nuevos proyectos

Tabla 33.1: MATRIZ DEL BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	INDUCTOR	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los beneficiarios por proyecto	Porcentaje de beneficiarios satisfechos.	Determinar las necesidades mas importantes de los beneficiarios	Satisfacer en un 90 % las necesidades de los beneficiarios por proyectos	Plan de satisfacción a los beneficiarios.
	Satisfacer los requisitos de los financiadores	Porcentaje de financiadores satisfechos.	Determinar con claridad los requisitos de cada financiador	Satisfacer en un 85 % los requisitos de los donantes y contribuyentes	Plan de satisfacción a los donantes y contribuyentes.
	Incrementar Credibilidad con donantes y contribuyentes	Porcentaje de gastos en relación a fondos a ejecutar.	Evaluar presupuesto y contabilidad en función de centros de costos	No exceder del 15% los fondos a ejecutar en gastos administrativos	Plan de reducción de gastos

Tabla 33.2: MATRIZ DEL BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	INDUCTOR	META	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia en el manejo de la información Administrativo - contable.	% de Tiempo de respuesta en brindar información administrativo -contable sin errores	Centralizar y sistematizar información administrativo contable	95% de Informes mensuales actualizados	Plan de sistematización de información administrativo contable
		% de equipo informático por empleado	Aumentar y dar mantenimiento al equipo de computo	90% de equipo en funcionamiento	Plan de mantenimiento preventivo
	Incrementar la productividad de proyectos y actividades de la ONG	% de eficiencia en proyectos ejecutados.	Utilización óptima de los recursos	reducir un 15% los recursos económicos invertidos por proyecto y actividad	Plan de mejora continua
		% de eficacia en metas de proyectos y actividades	Motivar a los empleados		
	Mejorar la comunicación	% de proyectos, actividades y eventos coordinados entre dos o mas áreas	Cumplir con los requerimientos de los financiadores y satisfacer las necesidades de los beneficiarios	cumplir en un 85 % las metas de proyectos y actividades que emprende la ONG	Plan de evaluación de proyectos y actividades de la ONG
			Fomentar trabajo en equipo en reuniones periódicas	coordinar entre áreas el 70% de los proyectos	Plan de reuniones entre coordinadores de área
	Desarrollar alianzas con otras ONG e instituciones	% de crecimiento en convenios realizados	Información en portales, foros y eventos que proporcionan las coordinadoras de ONG's.	incrementar en 15 % la cantidad de convenios que posee la ONG	Plan de alianzas estratégicas
		% de crecimiento en la afiliación a redes nacionales e internacionales de ONG's		incrementar en 15% la afiliación a redes nacionales e internacionales de ONG's	Plan de afiliación a redes de ONG's

Tabla 33.3: MATRIZ DEL BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	INDUCTOR	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Aumentar las competencias de técnicas tecnológicas y de gestión, en el personal de FS	% de satisfacción en las capacitaciones al personal por área	Determinar las competencias de técnicas tecnológicas y de gestión, necesarias por áreas de FS	mantener un 85% de satisfacción en las capacitaciones al personal por áreas	Plan de Evaluación de pertinencia de capacitaciones
		% de cumplimiento de capacitaciones técnicas, tecnológicas y de gestión planificadas por área	Fomentar una cultura de capacitación	incrementar en 25% las capacitaciones técnicas tecnológicas y de gestión, por área	Plan anual de capacitaciones
		% de implementación práctica de las capacitaciones recibidas	Evaluar el desempeño del personal	Implementar el 60% de herramientas y técnicas impartidas	Programa de evaluación de desempeño del personal
	Aumentar el Voluntariado	% de incremento de voluntarios estudiantes de horas sociales de Bachillerato y Universidades	Realizar convenios con instituciones educativas	Incremento del 50% en voluntarios estudiantes realizando horas sociales	Plan de trabajo para voluntarios de horas sociales
		% de incremento de voluntarios estudiantes de Bachillerato y Universitarios	Informar y Motivar por medio del trabajo que realiza FS	Incremento del 60% en voluntarios estudiantes que no están realizando horas Sociales	Programa de voluntariado
		% de incremento de otros voluntarios		Incremento del 50% en otros voluntarios	

Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

5.8 DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS (IE)

Con la finalidad de complementar el BSC a continuación se desglosan las actividades que comprenden las iniciativas estratégicas de la ONG, para lograr aterrizar en términos operativos la estrategia.

Tabla 34: ACTIVIDADES DE LAS IE

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES
Programa de promoción y publicidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el tipo de promoción y/o publicidad adecuada 2. Evaluación de la selección 3. Implementación del programa
Programa de búsqueda de donaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear comisión para la búsqueda de donaciones. 2. Identificar y generar oportunidades de donaciones 3. Evaluar oportunidades de donaciones 4. Ejecutar oportunidades 5. Evaluar resultados 6. Comunicarlos a los socios y personal de la ONG
Programa de proyectos auto sostenibles	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar oportunidades de proyectos auto sostenibles 2. Evaluar viabilidad de propuestas de proyectos 3. Elaborar plan anual de proyecto auto sostenibles 4. Ejecutar proyectos planificados 5. Evaluar los resultados
Plan de desarrollo de nuevos proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades a través de promotores 2. Evaluar factibilidad financiera e impacto del proyecto 3. Selección de necesidades para convertirlas en proyectos 4. Elaboración de nuevos proyecto 5. Búsqueda de financiamiento 6. Puesta en marcha
Plan de satisfacción a los beneficiarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar encuestas de satisfacción a beneficiarios 2. Ejecutar encuestas 3. Analizar resultados 4. Comunicar los resultados obtenidos a toda la organización 5. Diseñar criterios para mejorar

Tabla 34.1: ACTIVIDADES DE LAS IE

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES
Plan de satisfacción a los donantes y contribuyentes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar encuestas de satisfacción a financiadores 2. Ejecutar encuestas 3. Analizar resultados 4. Comunicar los resultados obtenidos a toda la organización 5. Diseñar criterios para mejorar
Plan de reducción de gastos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar centros de gastos elevados por áreas. 2. Realizar un concurso de alternativas de solución. 3. Evaluar las soluciones. 4. Planificar y organizar las soluciones optimas.
Plan de sistematización de información administrativo contable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar manejo de información actual 2. Diseñar procesos para el manejo de la información 3. Identificar y evaluar recursos necesarios 4. Adquisición de recursos 5. Capacitar al personal en la utilización de los recursos 6. Implementación 7. Evaluación de resultados
Plan de mantenimiento preventivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de equipo al que se le dará mantenimiento 2. Descripción de actividades 3. Identificación del tipo de mantenimiento 4. Elaboración de cronograma 5. Ejecución del plan de mantenimiento
Plan de mejora continua	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar procesos claves que impactan en los costos de proyectos 2. Enlistar y priorizar dichos proceso 3. Analizar proceso 4. Realizar la mejora
Plan de evaluación de proyectos y actividades de la ONG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear Comité evaluador 2. Diseñar proceso de evaluación 3. Programar evaluaciones 4. Ejecutar evaluación 5. Evaluar los resultados 6. Diseñar criterios para mejorar 7. Aplicación de mejoras
Plan de reuniones entre coordinadores de área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar resultados, actividades a realizarse y en ejecución, por área 2. Coordinar actividades a realizarse en conjunto por dos o más áreas.

Tabla 34.2: ACTIVIDADES DE LAS IE

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES
Plan de alianzas estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar organizaciones e instituciones que trabajan en las comunidades en la tiene presencia la Fundación. 2. Identificar Organizaciones que comparten objetivos o lineamientos con la fundación 3. Coordinar posibles alianzas 4. Ejecutarlas 5. Evaluarlas.
Plan de afiliación a redes de ONG's	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar redes de ONG's por áreas. 2. Elegir entre las Redes disponibles. 3. Afiliarse a las escogidas 4. Evaluación anual de Afiliaciones
Plan de Evaluación de pertinencia de capacitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar encuestas 2. Ejecutar encuestas 3. Evaluar resultados 4. Tomar acciones
Plan anual de capacitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de capacitación del personal (a través de encuestas) 2. Elaborar un catalogo de necesidades 3. Programar capacitaciones de acuerdo a los requerimientos del puesto y exigencias de la organización 4. Realizar capacitaciones de acuerdo al programa
Programa de evaluación de desempeño del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar áreas de evaluación del desempeño. 2. Diseño de un instrumento de evaluación. 3. Plan de evaluación de desempeño 4. Retroalimentación de información a los empleados
Plan de trabajo para voluntarios de horas sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar necesidades a suplir con el voluntariado 2. definir objetivos 3. Programar y ejecutar actividades 4. Evaluar resultados 5. retroalimentar
Programa de voluntariado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear comisiones para gestionar programa de voluntariado 2. Identificar tipos de voluntarios 3. Planificar trabajo por tipos de voluntarios 4. ejecución 5. Evaluar resultado 6. Retroalimentación y reconocimiento a voluntarios.

Fuente: Elaboración propia, validada con la dirección de la ONG

5.9 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DEL BSC

- El Balanced Scorecard induce a una serie de resultados que favorecerán la administración de la organización, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología, monitorearla y analizar los indicadores obtenidos del análisis.
- El diseño de la propuesta del BSC ha sido enfocada a administrar la estrategia de la organización a través de indicadores claves propuestos en el diseño, que se han distribuido en cuatro perspectivas.
- Se identificó que la organización en estudio tiene estrategias definidas encaminadas a objetivos establecidos, pero las estrategias se ven truncadas en su fase de ejecución y seguimiento. Mediante la aplicación del BSC se establecen las condiciones necesarias para solventar tal situación, ya que se plantean una serie de iniciativas estratégicas que llevarán la estrategia a la acción.
- Las metas formuladas para algunos indicadores propuestos (excluyendo los de la perspectiva financiera), fueron establecidas con la participación de la gerencia de la organización, en base a estimaciones derivadas de la experiencia propia de ellos y no basada en la información financiera, ya que la organización no puso a disposición algunos datos necesarios, que consideran de confidencialidad, lo que provoca cierta discrepancia en la fijación de metas, que reflejan la situación real de la organización.

CAPITULO VI:

GUIA DE IMPLEMENTACION DEL BSC

6 PROPUESTA DE GUÍA PARA DESARROLLO DEL BSC.

Esta guía se desarrollará de forma práctica y sencilla para que las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro puedan aplicar el BSC.

GENERALIDADES.

Propósito.

Proporcionar a las ONG's interesadas una herramienta que les sirva para comprender, desarrollar y aplicar el BSC.

A Quién Está Dirigida Ésta Guía

Directores, Administradores, Encargados de Desarrollo Organizacional, Encargados de Planificación y Control de Gestión; y en general a todas las áreas de la ONG's interesadas en traducir sus estrategias en resultados concretos para aumentar el desempeño de la organización.

Conocimientos recomendados.

Para comprender ampliamente cómo desarrollar y aplicar el BSC es recomendable que el lector tenga conocimientos sobre:

- Sector al que pertenece la organización.
- Proyectos que desarrolla, o servicios que presta.
- Entorno más cercano a la ONG; como financiadores, Comunidades con las que trabaja, voluntarios.
- La estructura organizativa de la ONG y sus funciones.

La ONG puede ampliar sus conocimientos mediante el apoyo de instituciones gubernamentales, como por ejemplo INSAFORP (Instituto Salvadoreño de Formación Profesional), FEPADE o auxiliarse de los conocimientos de la Ingeniería Industrial, pues ésta rama de la ingeniería tiene como fin mejorar la productividad de cualquier Organizaciones, además de optimizar con el mínimo esfuerzo, los recursos de la ONG, ya sean materiales, humanos o financieros.

Cómo obtener mejor provecho de ésta guía:

A continuación se presentan algunas recomendaciones para obtener mejor provecho de ésta guía:

- Para poder aprovechar y asimilar los conocimientos e indicaciones detalladas en la guía se recomienda que una vez leída se revisen el caso desarrollado en el presente documento.
- Seguir el orden en el que está estructurada.
- En caso de dudas al encontrarse con términos no conocidos consultar el glosario o referirse a la literatura indicada en la bibliografía.
- Durante el transcurso de la lectura, se sugiere que identifique situaciones propias de su Organización y las compare con el ejemplo indicado en cada etapa para irse familiarizando con el tema y las posibles soluciones.

Figura 40: FASES DE LA GUIA DE IMPLEMENTACIÓN

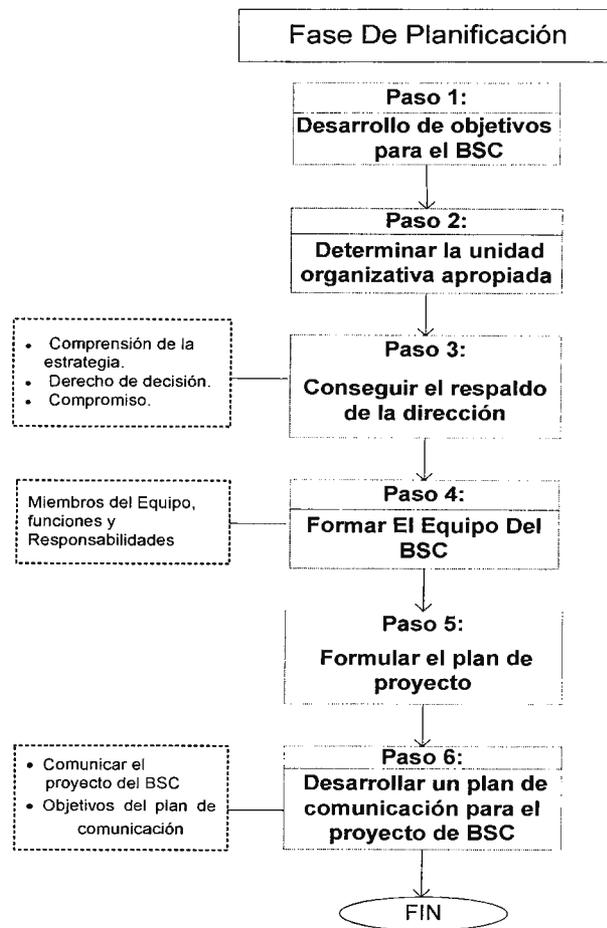


Fuete: Elaboración Propia

LA FASE DE PLANIFICACIÓN

Antes de comenzar el trabajo de crear un BSC, hay que conformar los cimientos del proyecto. En resumen la fase de planificación incluye los siguientes 4 pasos:

Figura 41: Guía de Implementación, Fase de Planificación



Fuente: Elaboración Propia

Paso 1: Desarrollo de objetivos para el Balanced Scorecard.

Cuando se comienza la implementación de un BSC, lo que hay que hacer primero es establecer los grandes objetivos. Tal vez el primer gran objetivo sea el que resume sus razones para desarrollar un BSC en su organización. Por si mismo, ni siquiera el BSC mejor diseñado basta para transformar una organización. Para que haya cambios positivos el BSC tiene que estar incluido en el sistema de gestión y convertirse en la piedra angular del análisis de gestión, el apoyo de todas las decisiones. La organización debe determinar la motivación precisa para el lanzamiento de esta herramienta según sus circunstancias particulares.

Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.

Dependiendo del tamaño de la organización, pueden existir una serie de alternativas potenciales. Si trabajamos en una gran organización, podríamos elegir comenzar el BSC por la parte más alta, desarrollando una serie de medidas de alto nivel. Comenzar por las áreas o incluso por las unidades de servicios compartidos (grupos como recursos humanos, tecnología de la información, etc.) también serían opciones posibles. Las organizaciones más pequeñas pueden tener menos opciones pero igualmente deben tomar la mejor decisión para que el programa del BSC tenga éxito. Muchas organizaciones piensan que comenzar por arriba es la elección más lógica, y de hecho frecuentemente es así. Un BSC corporativo proporciona los medios para comunicar objetivos y medidas estratégicas a toda la organización. La concentración y atención derivadas de estos valores de alto nivel pueden servir para reunir elementos dispares de la organización hacia la meta común de implementar la estrategia. Las medidas del BSC corporativo se convierten entonces en materia prima para los BSC en cascada de todos los niveles de la organización, produciendo una serie de sistemas de medición coordinados que permiten a todos los integrantes de la organización demostrar de qué forma sus acciones diarias contribuyen a los objetivos a largo plazo.

Paso 3: Conseguir el respaldo de la dirección

Un tema común e importante que se repite en todas las presentaciones de aplicaciones del BSC es la importancia del respaldo directivo al programa. Algunas razones por las que se cree necesario el compromiso de la alta dirección son:

Comprensión de la estrategia. La mayoría de mandos intermedios no tiene un conocimiento profundo de la estrategia de la organización. Solo el equipo de alta dirección es capaz de articular eficazmente una estrategia en marcha.

Derecho de decisión. La estrategia implica compensaciones entre caminos alternos, determinar que oportunidad se deben aprovechar y sobre todo, cuales

no. Los mandos intermedios no tiene el poder de decisión para determinar las prioridades estratégicas, tales como la proposición de valor de los beneficiarios y los procesos operativos relacionados que son tan importantes para el desarrollo del BSC.

Compromiso. Conocer la estrategia de la organización es necesario, pero la verdadera característica distintiva de los programas con éxito es el compromiso formal de los directivos con el programa del BSC.

Paso 4: Formar El Equipo Del BSC

La palabra equipo representa los esfuerzos a corto plazo de un grupo de personas encargadas de alcanzar un proyecto específico o describe los esfuerzos a Largo plazo de un grupo de personas trabajando juntas en tareas comunes.

Miembros del Equipo, funciones y Responsabilidades

Para la implementación de un BSC, la clave para elegir el número apropiado de personas para el quipo radica en representar todas las áreas de la organización que se espera que usen el BSC, al involucrar a un número de personas en el proceso, aumentamos la posibilidad de que actúen como embajadores del BSC delante de sus unidades, y por lo tanto, incrementamos el conocimiento y el entusiasmo por la herramienta; el esfuerzo de grupo es la opción clara para construir el BSC, pero si es posible, se debe mantener el equipo en siete personas o menos. Cualquier número mayor presentará problemas logísticos, de facilidad y de consenso.

Su equipo debe contener una mezcla de habilidades complementarias. Además de diferentes responsabilidades funcionales u organizacionales, dichas habilidades deben englobar diferentes enfoques de la solución de problemas y la toma de decisiones. La tabla 35 que se presenta continuación, resume las funciones y responsabilidades del equipo del BSC.

Tabla 35: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DEL BSC

Función	Responsabilidades
Directivo Y Patrocinador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asume la propiedad del proyecto de BSC. ▪ Proporciona información de fondo al equipo sobre estrategia y metodología. ▪ Mantiene comunicación con la alta dirección. ▪ Dedicar recursos (humanos y financieros) al equipo. ▪ Proporciona apoyo y entusiasmo por el BSC por toda la organización.
Líder del BSC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordina reuniones, planifica, hace el seguimiento e informa de los resultados del equipo a todos los públicos. ▪ Proporciona liderazgo de ideas sobre metodología del BSC al equipo. ▪ Asegura que todo el material de base relevante este a disposición del equipo. ▪ Proporciona feedback al directivo patrocinador y a la alta dirección. ▪ Facilita el desarrollo de un equipo eficaz mediante la formación y el apoyo.
Miembros del equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionan conocimiento experto de la unidad de proyectos o las operaciones funcionales. ▪ Informan a sus respectivos superiores que influyen sobre ellos. ▪ Actúan de embajadores del BSC ante su unidad o departamento. ▪ Actúan en el mejor interés de la organización en general.
Experto en cambio organizativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta la conciencia de las reuniones relacionadas con el cambio organizativo. ▪ Investiga cuestiones relacionadas con el cambio que afectan al proyecto de BSC. ▪ Trabaja con el equipo para encontrar soluciones que mitiguen los riesgos relacionados con el cambio.

Fuente: Libro "El BSC paso a paso".

Paso 5: Formular el plan de proyecto

Para guiar el trabajo de su equipo hará falta un plan de desarrollo cuidadosamente pensado, ya que cada organización es diferente a la hora de usar los planes proyectados. Algunas organizaciones piensan que un plan muy detallado, con miles de líneas de Microsoft Project, es la única forma de captar todos los

elementos necesarios del trabajo. Otras usan medios menos formales esbozando sólo las tareas más importantes y siguiéndolas con documentos de Word o MS Excel. Cuando diseñe su propio plan, desarrolle uno que sea aceptado por el equipo y el patrocinador en base a la cultura prevaleciente en la organización.

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de BSC

- **Comunicar el proyecto del Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard es una poderosa herramienta de comunicación que indica a todas las personas de la organización cuáles son las estrategias fundamentales para el éxito y de qué modo se pueden conseguir.

El BSC es un proyecto de cambio, y casi todos los proyectos de cambio tienen que luchar por salir adelante, casi siempre debido a una falta de comunicación.

- **Objetivos del plan de comunicación**

Considerar la visión y los objetivos debe ser el punto de partida del plan de comunicación. Pregúntese por qué establece un plan de comunicación y qué resultados espera obtener. ¿Su razón principal es formar a las principales partes interesadas o ganarse el apoyo de los empleados de primera línea?

Los objetivos deben representar los exclusivos atributos del proyecto y la cultura de la organización pero, en general, casi todas las organizaciones incluyen al menos algunos de los siguientes:

- Crear conciencia del BSC en todos los niveles de la organización.
- Proporcionar formación de los conceptos fundamentales del BSC a todos los empleados.
- Generar el compromiso y la dedicación de las principales partes interesadas en el proyecto.

- Alentar la participación en el proceso.
- Generar entusiasmo por el BSC.
- Asegurarse de que los resultados del equipo se divulgan rápida y eficazmente.

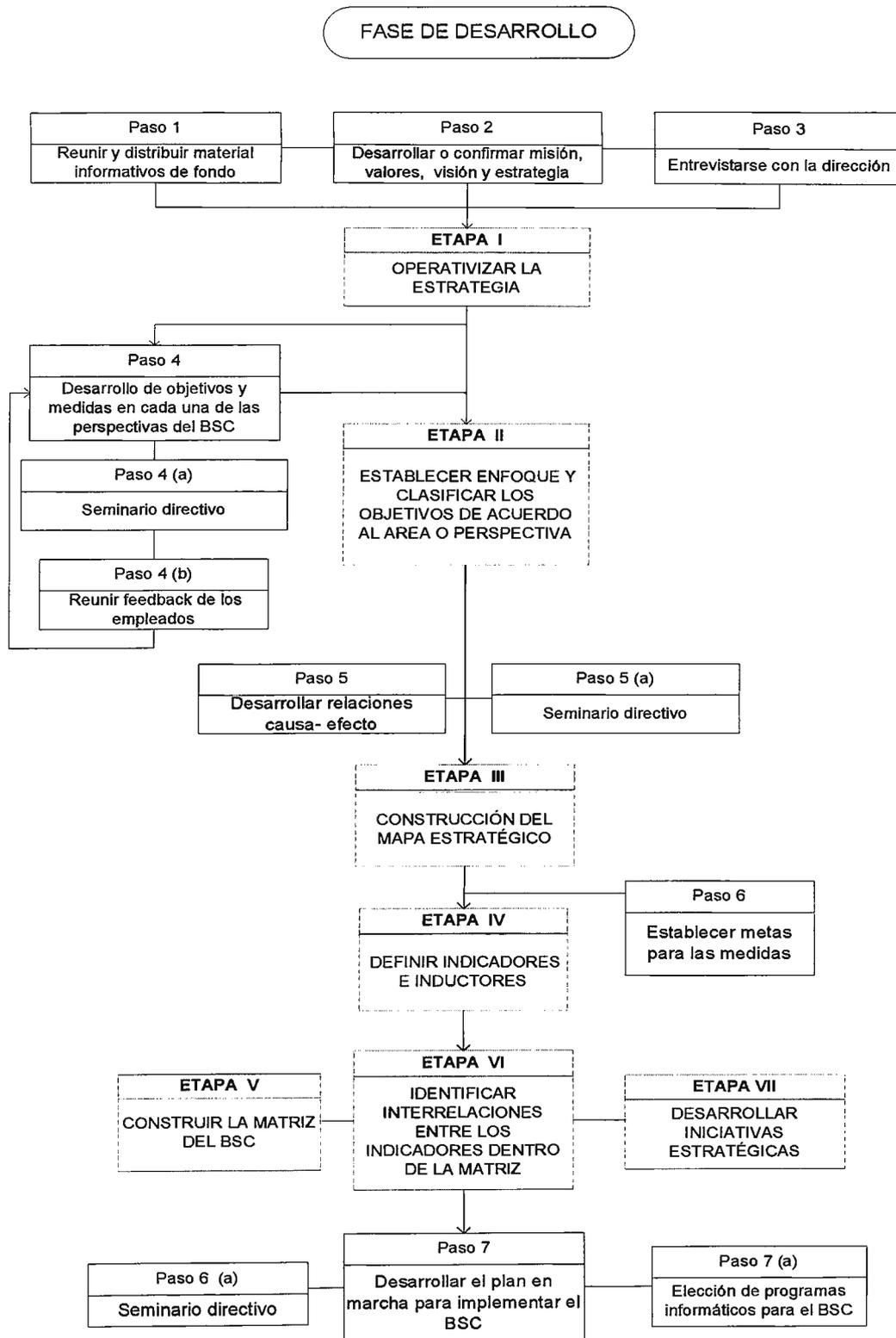
Cuando se comienza el proceso de planificar la comunicación, hay que Considerar el uso de la más fiable de todas las fuentes de información, la Circulación no oficial de noticias dentro de la organización.

6.2 LA FASE DE DESARROLLO

Considere los pasos presentados a continuación como un marco para el desarrollo de su BSC. Todas las ONG's son diferentes, por lo tanto, querrán destacar diferentes aspectos del proceso. Uno de los múltiples beneficios del BSC es su flexibilidad para adaptarse a las limitantes de cada organización. Cuando construya su plan, aproveche esa flexibilidad.

En el desarrollo se verá aparecer una serie de seminarios directivos que se integran a lo largo del proceso. Hay que hacer mucho hincapié en la importancia del consenso directivo en toda la fase de desarrollo, y de ahí la inclusión de estos seminarios de control. Si las reuniones de grupo no son posibles, se debe asegurar que los miembros del equipo informen frecuentemente a los directivos de sus respectivas áreas sobre los progresos realizados y que recojan información que pueda servir para guiar la futura dirección del trabajo del equipo.

Figura 42: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN, FASE DE DESARROLLO



Fuente: Elaboración Propia

Paso 1: Reunir y distribuir material informativo de fondo.

El BSC es una herramienta que describe la estrategia. Para poder cumplir esta promesa el equipo necesita tener acceso a todo tipo de material informativo sobre la misión, visión, valores, estrategia, y capacitación de los empleados de la organización. Se usan recursos internos tales como los grupos de estrategia para que ayuden en este esfuerzo. Los comunicados de prensa, las historias publicadas en la prensa especializada y los informes de los analistas proporcionarán una valiosa información.

Paso 2: Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia.

Según la información reunida en el paso 1, debería usted alcanzar un consenso sobre el lugar que ocupa su organización con respecto a estas cuestiones críticas. Si no cuenta con alguna o con todas estas «materias primas» (misión, valores, visión y estrategia) del BSC, tendrá que trabajar con su equipo directivo para desarrollarlas. (Ver Etapa I, Pág. 122)

Paso 3: Entrevistarse con la dirección.

Se ha destacado la importancia de la participación directiva en el proceso de BSC. Durante esta primera entrevista con la alta dirección, el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la organización, los factores claves del éxito en el futuro y posiblemente de las medidas del BSC. El capítulo cinco servirá de guía para el proceso de entrevistas con la dirección.

Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.

En este paso, el equipo determinará qué perspectivas del BSC son adecuadas para la organización y desarrollará objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

En el capítulo V de este documento se presentan las muchas tareas asociadas con este paso, incluyendo la elección de las perspectivas, la identificación de objetivos, el desarrollo de medidas, el ajuste de estas en base a criterios clave, la

asignación de autoría de los resultados y la determinación de los requisitos informativos.(Ver Etapa II, pag. 130)

Paso 4(a): Seminario directivo.

Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado. Captar e incorporar las recomendaciones del grupo directivo.

Paso 4(b): Reunir feedback de los empleados.

Se espera que el Balanced Scorecard proporcione información que permita a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la organización, por lo tanto, necesita pedir a jefes y empleados que lo expresen para que ellos vean que se han captado los elementos de valor críticos para la organización.

A continuación se presentan tres métodos que se pueden emplear para reunir el feedback de los empleados:

- Organizar unas "puertas abiertas" sobre BSC
- Una la intranet
- Convocar reuniones directivas generales

Paso 5: Desarrollar relaciones causa—efecto.

Un buen BSC debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas. En el capítulo V de este documento, se presenta un mapa estratégico propuesto para la ONG en estudio. (Etapa III y VI, pag. 132 y 144)

Paso 5(a): Seminario directivo.

Establecer relaciones causa-efecto coherentes y válidas puede ser un desafío incluso para los equipos más experimentados. Lo más importante en este paso es el debate que se abrirá entre los miembros del equipo de alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones causa-efecto. Es durante esta discusión que

organización y desdibujar lo que es realmente importante, pero aun así, el programa informático debe tener la flexibilidad que permita manejar un volumen significativo de medidas y hacer el seguimiento de los resultados de toda la organización.

- **Estrategias, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.** Como forman la columna vertebral del sistema del BSC, todos estos elementos deben poder introducirse fácilmente en el programa. Además, la funcionalidad de la herramienta debe permitirnos vincular objetivos con perspectivas, indicadores con objetivos, metas con indicadores e iniciativas con metas.
- **Relaciones causa-efecto.** El programa informático para el BSC debe proporcionar una forma de demostrar las relaciones causa-efecto que describen la estrategia. Captar estos mapas estratégicos con unos gráficos atractivos y fáciles de comprender es fundamental si queremos beneficiarnos de la información compartida y el aprendizaje colectivo que se derivan del BSC.
- **Localizaciones múltiples.** El programa debe aceptar el añadido de indicadores provenientes de diferentes localizaciones, físicas y no físicas.
- **Descripciones y definiciones.** Simplemente entrar nombres y números en el programa no basta para establecer una comunicación o realizar análisis eventuales. Todos los campos en los que se entre información deben ser capaces de aceptar descripciones textuales. Cuando se lanza un programa informático al mercado, lo primero que hacen casi todos los usuarios al buscar un indicador específico, de lo que hace el programa, es examinar su descripción y definición.
- **Asignación de propietarios.** El BSC se puede usar para reforzar la responsabilidad solo si el programa informático permite que cada indicador pueda asignarse a un dueño concreto. Como es probable que también haya otra persona actuando como ayudante y otra más para entrar los datos, es

preferible que el programa proporcione asimismo la capacidad de identificar estas funciones.

- **Distintos tipos de unidades.** Los indicadores de resultados pueden tomar distintas formas, tamaños y descripciones, desde simples números hasta unidades monetarias o porcentajes. La herramienta elegida debe permitir cualquier tipo de indicador.
- **Momento apropiado.** No todos los indicadores de resultados serán objeto de seguimiento con el mismo grado de frecuencia. Un elemento como los ingresos se puede vigilar por años, trimestres, meses, semanas o incluso días, mientras que las encuestas hechas a empleados tendrán lugar una o dos veces al año. Pero tal vez queramos conocer resultados anteriores en períodos diferentes a los registrados. Por ejemplo, queremos saber los proyectos desarrollados (objeto de informe mensual) anualmente de los últimos dos años. El programa elegido debe proporcionar esta flexibilidad.
- **Pesos relativos,** Todos los indicadores del BSC son vínculos importantes en la descripción de la estrategia, pero la mayoría de organización ponen mayor énfasis en determinados indicadores. Tal vez los indicadores financieros sean vitales al comienzo de la implantación. Una buena herramienta informática para el BSC debería permitir valorar los indicadores de acuerdo con su importancia relativa.
- **Elementos dispares agregados.** Parece complicada, pero la frase simplemente significa que el programa debe tener la capacidad de combinar indicadores con diferentes tipos de unidades. La mejor forma de conseguirlo es con la asignación de valores. Los indicadores reciben un valor que da lugar a la agregación de resultados con independencia del tipo específico de unidad de cada indicador.
- **Comparaciones múltiples.** Casi todas las organizaciones siguen los resultados relacionados con una meta predefinida, por ejemplo el presupuesto. De todos modos, puede ser útil examinar resultados a la luz de los de años

anteriores, en comparación con otras ONG's o con aquellos considerados como los mejores. Hay que buscar el programa informático que permita varias comparaciones.

- **Indicadores gráficos.** A simple vista, los usuarios han de poder reconocer el resultado de los indicadores en base a uno de fácil comprensión. Muchos programas se aprovechan de la familiaridad con las metáforas del rojo (detenerse), amarillo (precaución) y verde (seguir).
- **Polaridad dual.** Para que el programa produzca un color mostrando los resultados de un indicador, debe reconocer si los valores altos de los resultados reales representan una actividad buena o mala. Hasta cierto punto, los resultados pueden considerarse buenos, pero más allá de un determinado umbral pueden ser causa de preocupación.
- **El BSC en cascada.** Los usuarios deben tener acceso a los BSC de toda la organización en un solo programa. Asegúrese de que su programa le permite contrastar BSC coordinados provenientes de cualquier parte de la organización.
- **Preferencias personales.** El artículo posesivo <mi> se ha convertido en un prefijo común en el mundo de Internet, con ejemplos como <<Mi Yahoo>>, <<Mi Página Central>>, etcétera. La era de la información ha anunciado la hora de hacerlo todo a medida, y así debe ser con los programas informáticos para el BSC. Si así lo desean, los usuarios deben poder adaptar fácilmente el sistema para que comience por una página en la que aparezcan los indicadores de importancia para ellos. Acceder a información relevante de forma inmediata facilita mucho el uso del programa.
- **Menús intuitivos.** Los menús deben ser lógicos, fáciles de entender y relativamente sencillos de usar.

- **Pantallas de ayuda útiles.** Algunas pantallas de ayuda parecen obstaculizar los esfuerzos del usuario más que ayudarlo. Compruebe que las pantallas de ayuda de programa contienen información relevante y fácil de seguir.
- **Niveles de detalle.** El programa debe permitir que los usuarios cambien rápida y fácilmente de una visión resumida de los resultados a una detallada de un solo indicador. Pasar de tablas a informes resumidos y volver a indicadores individuales debe hacerse con facilidad. La comunidad de usuarios exigirá esta funcionalidad a medida que vaya usando activamente el programa para analizar los resultados de la organización.

Figura 43: CALENDARIO PROPUESTO PARA LA IMPLEMENTACION

	Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Fase de planificación																					
Paso 1:	Desarrollar objetivos para el cuadro de mando integral.	█																			
Paso 2:	Determinar la unidad organizativa adecuada.		█																		
Paso 3:	Conseguir respaldo directivo.		█	█																	
Paso 4:	Formar el equipo del cuadro de mando integral.			█	█																
Paso 5:	Formular el plan del proyecto.				█	█															
Paso 6:	Desarrollar un plan de comunicación.				█	█															
Fase de desarrollo																					
Paso 1:	Reunir y distribuir información de fondo.					█															
Paso 2:	Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia.					█	█														
Paso 3:	Entrevistarse con los directivos.					█	█														
Paso 4:	Desarrollar objetivos y medidas.							█	█	█											
Paso 4(a):	Seminario directivo.									█											
Paso 4(b):	Reunir <i>feedback</i> de los empleados.										█										
Paso 5:	Desarrollar relaciones causa-efecto.											█	█								
Paso 5(a):	Seminario directivo.													█							
Paso 6:	Establecer metas para las medidas.														█	█					
Paso 6(a):	Seminario directivo.															█					
Paso 7:	Desarrollar el plan de implementación del cuadro de mando integral en marcha.																			█	█

CAPÍTULO VII:

EVALUCIÓN DE LA PROPUESTA

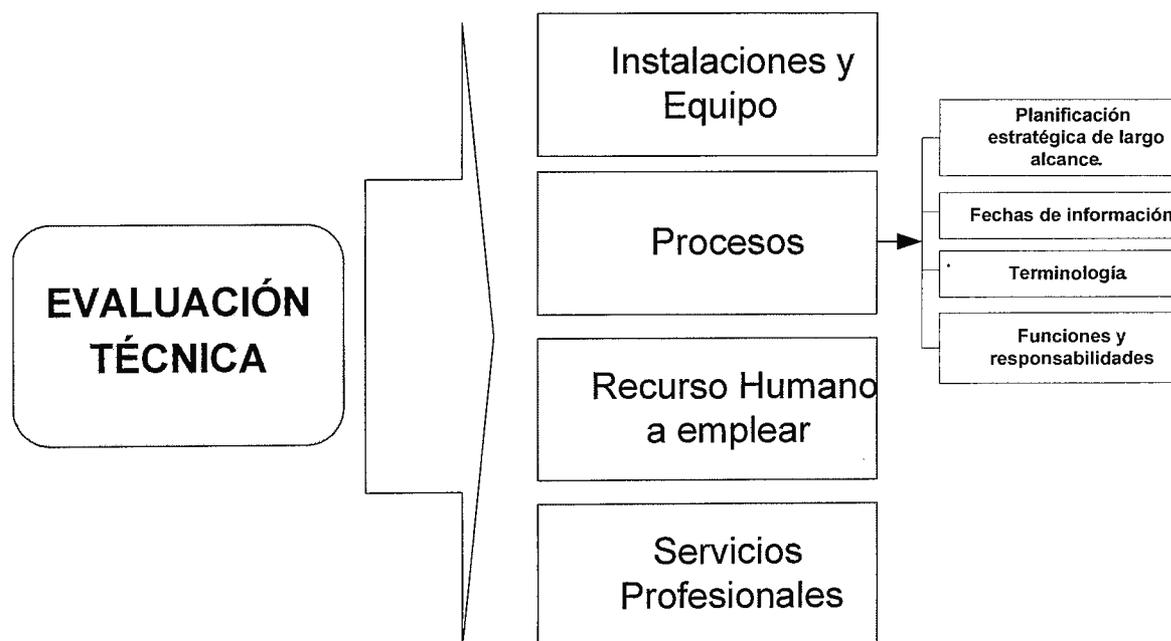
7 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para realizar una mejor evaluación de la implementación de la propuesta de diseño del BSC en una organización sin fines de lucro se ha dividido en dos partes: Evaluación Técnica y Evaluación Económica.

7.1 EVALUACIÓN TÉCNICA

En esta parte de la evaluación se realiza un análisis sobre la viabilidad técnica para implementar la propuesta de diseño del BSC, en la que se evalúa si es posible realizarla satisfactoriamente con la tecnología y recursos disponibles; para llevar a cabo dicha implementación, se requiere de muchos elementos dentro de los cuales se encuentran: los conocimientos y muchos esfuerzos por parte de los empleados, de herramientas informáticas y de una adecuada asesoría y orientación de un asesor externo o interno con conocimientos en el desarrollo y manejo de esta herramienta.

Figura 44: ESQUEMA GENERAL DE LA EVALUACION TECNICA



Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación considera que los factores principales que darán lugar a determinar si la organización está en condiciones de realizar la implementación del diseño propuesto son los siguientes:

- Instalaciones y Equipo
- Procesos
- Recurso Humano a emplear
- Servicios Profesionales

- **Instalaciones y Equipo.**

Tomando en cuenta los elementos puramente tecnológicos que requiere la organización si tomara la decisión de implementar la propuesta del BSC, es necesario determinar previamente, a la implementación de la herramienta, el porcentaje de adaptabilidad de los recursos tecnológicos.

Para desarrollar esta propuesta se necesitan equipos de computo, con sistema operativo Windows y programas ofimáticas (Microsoft Office, Open Office) que incluyan hojas de calculo (Excel, CALC).

La tabla 36 (pág. 176) a continuación describe los requerimientos mínimos y la situación actual de los recursos tecnológicos con que cuenta la ONG

Tabla 36: RECURSOS TECNOLÓGICOS CON LOS QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN

Requisitos Tecnológicos Mínimos para la implantación del BSC	Recursos tecnológicos actuales	Apreciación
3 Computadora (una por área), con la siguiente configuración: Procesador Intel o AMD 1.0 GHZ o superior RAM 128 MB Disco Duro 40 GB Tarjeta de Red	21 Computadora con la siguiente configuración: Procesador Intel o AMD superior a 1.7 GHZ RAM 256 MB Disco Duro 80 GB Tarjeta de Red	La ONG cumple en un 100 % con los requisitos tecnológicos necesarios.
3 Windows 98 SE o superior	21 Windows XP	
3 Microsoft Excel 97 o su equivalente en Open Office	21 Microsoft Office 2003	
3 Red Integrada de Datos	21 Red Integrada de Datos	

El resultado refleja que la organización posee el 100% de adaptabilidad con respecto a los recursos tecnológicos para la implementación del BSC.

- **Procesos.**

Para el Balanced Scorecard pase a formar parte de la vida diaria de la organización necesita algunas reglas, procesos y procedimientos que le aseguren un funcionamiento sin tropiezo, especialmente en los primeros pasos de su puesta en marcha.

- **Planificación estratégica de largo alcance.**

La Organización debe planificar su estrategia a largo plazo, y definir el papel del BSC en este esfuerzo. El BSC debe ocupar el primer plano de la planificación estratégica. Hay que trabajar con el equipo encargado de la planificación estratégica para definir el papel del BSC en constante movimiento hacia adelante, asegurando que será la principal herramienta para la ejecución efectiva de la estrategia. El cual se debe actualizar, al menos una vez por año.

- **Fechas de información.**

La amplia difusión de las fechas de producción del BSC es crítica. Existe una fuerte posibilidad de que menos parte de los datos del BSC no provenga directamente de sistemas de fuentes. Habrá que recoger esos datos e introducirlos en el sistema de información, esté automatizado o no. Las personas responsables de proporcionar datos deben ser conscientes de las fechas de entrega asociadas con los informes y la importancia de presentar datos exactos y a tiempo. El equipo directivo se basará en ellos.

- **Terminología.**

La palabra objetivo tiene el mismo significado para un alto directivo, un mando intermedio y un representante del servicio. Usted puede usar el BSC para crear un nuevo lenguaje de mediciones pero deben considerarse al principio de la implementación.

- **Funciones y responsabilidades.**

Hay que determinar quién es responsable de la administración del sistema del BSC dentro de la organización y cuáles son esas responsabilidades.

La función del líder del BSC adquiere relevancia en la medida que este utiliza sus habilidades comunicativas y conocimientos del BSC para formar a directivos, jefes y empleados en los beneficios que se obtienen de la metodología del BSC.

Tomando como base los criterios anteriores, se puede afirmar (según el análisis de la situación actual de la ONG y entrevistas con la dirección de la organización)

que posee la estructura necesaria, en términos de procesos, para la implementación del BSC, ya que cuentan con una cultura de planificación a largo plazo, en la que poseen los procesos y procedimiento para la delegación el seguimiento de las decisiones que toma la dirección de la organización.

- **Recurso Humano a Emplear**

Para implementar la propuesta del BSC se necesita que la persona a cargo de la administración de los resultados derivados de la aplicación; goce de conocimientos técnicos como computacionales, así como experiencia en administración, gestión organizacional y de la ONG misma; para asimilar y dar un buen manejo a los resultados.

- **Servicios Profesionales**

Por la naturaleza de la herramienta y el tamaño de la organización en estudio, se recomienda que la fuente generadora de llevar a la práctica el BSC, sea el director, o el Coordinador de proyectos de la organización en estudio. Sin embargo, es necesaria la contribución de un ente externo a la organización, que le sirva para validar el diseño del BSC propuesto o para complementar conocimientos acerca de la aplicación de la herramienta. El país cuenta con el respaldo de organizaciones consultoras (privadas o gubernamentales) conocedoras en la implementación de este tipo de herramientas de gestión que podrían ofrecer sus servicios, como por ejemplo: FEPADE y FUNDAPYME (ambas gubernamentales), por lo que este aspecto no se considera una limitante para el proceso de aplicación y desarrollo de la propuesta.

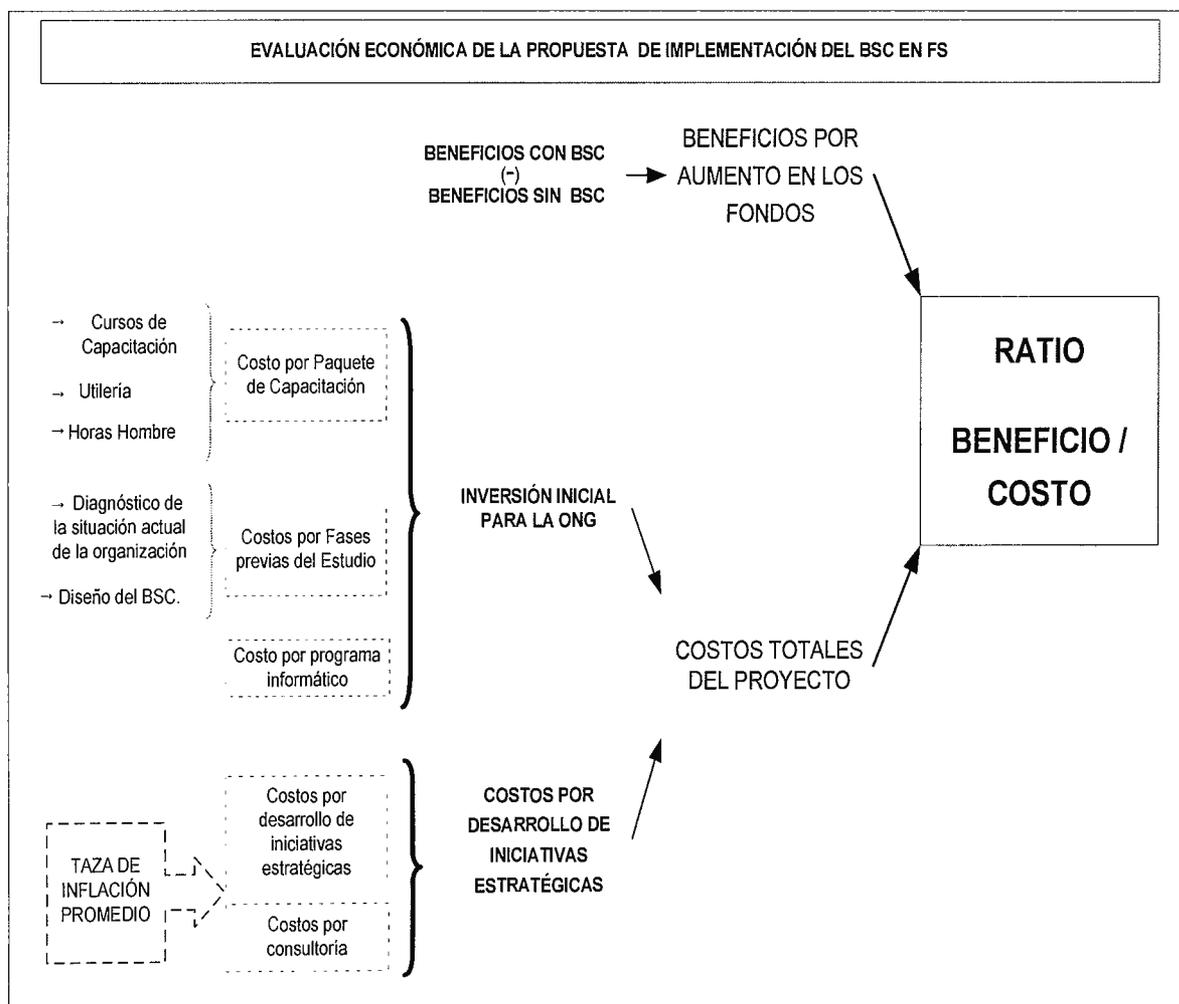
7.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC EN FS

Para la presente evaluación del proyecto de implementación del BSC en una ONG, se basa en la comparación de los beneficios que genera y los costos o inversiones que requiere desde un punto de vista determinado. (Figura 45).

Objetivo General:

El objetivo de esta evaluación es la obtención de elementos de juicios necesarios para la toma de decisiones de ejecutar o no el proyecto, respecto a las condiciones que ofrece dicho proyecto.

Figura 45: ESQUEMA GENERAL DE LA EVALUACION ECONOMICA



Fuente: Elaboración propia

- **Inversión Inicial**

A continuación se presentan los costos estimados que deberá incurrir, la ONG en estudio, para el desarrollo e implementación del BSC. No se generaliza la estimación de los costos, pues ello depende del tamaño de la organización y de la complejidad y alcance con que se elabore un BSC.

Para la evaluación económica se ha determinado:

- Los costos en que incurrirá la organización en estudio de su situación actual y el análisis para diseñar el BSC.
- Los costos por la implementación del BSC en cuanto a capacitaciones para el personal de la organización. Dichos costos determinarán la inversión inicial que a la organización debe costear para implementar el BSC.
- Los costos de las iniciativas estratégicas se determinan por cada año de operaciones para el BSC.

- **COSTOS PARA ESTUDIOS PREVIOS.**

Previo a la evaluación e implementación de la metodología del BSC será necesario realizar dos estudios técnicos: Diagnóstico y Diseño. Para los cuales se estimaron los costos relacionados de la siguiente manera:

Tabla 37: COSTO DE ESTUDIOS PREVIOS A LA IMPLEMENTACIÓN.

RUBRO	COSTO(\$) ¹²
Diagnóstico de la situación actual de la organización	850.00
Diseño del BSC.	1500.00
TOTAL	2350.00

¹² Precio considera 50% de descuento por ser organización sin fines de lucro

➤ **COSTOS DE CAPACITACIÓN.**

Las capacitaciones en la que se enfatiza en este apartado es la capacitación que se dará a las personas a cargo de implementar el BSC. Los rubros que se incluyen en los costos por capacitación son:

Costos de cursos de capacitación.

Dentro de éste rubro se integran los cargos respectivos al pago por servicios de capacitación, para los cuales se han estimado según los precios de consultor independiente con tarifa especial a la ONG.

Tabla 38: COSTOS POR CURSOS DE CAPACITACIÓN.

Curso	Tiempo de duración (horas)	# Participantes	TOTAL (\$)
Planeación estratégica	16	9	250.00
Conceptos básicos de BSC Y Desarrollo del BSC	24	9	1200.00
Construyendo indicadores de Gestión	16	9	800.00
Total	56		2250.00

Costos de utilería.

Este rubro abarca los costos en que se incurrirá por papelería, fotocopias, anillados y empastados de la folletería a dar a los participantes de la capacitación y todo el material de apoyo para las capacitaciones. A continuación se detallan los costos por utilería.

Tabla 39: COSTOS POR UTILERÍA.

UTILERÍA	COSTO (\$)
Fotocopias	20.00
Resmas de papel	8.00
Anillados y empastados	54.00
Refrigerios	150.00
PC e Impresiones	18.00
Subtotal por capacitación	250
TOTAL (3 CAPACITACIONES)	750.00

Costos horas hombre del proyecto.

Este rubro incluye los costos de horas hombre en los que incurren FS por mantener al personal a cargo de implantar el BSC, en horas de capacitación.

Tabla 40: COSTOS HORAS-HOMBRE POR 16 HORAS DE CAPACITACIÓN.

CARGO	SUELDO POR HORA	HORAS DE CAPAC.	COSTO (\$)
Director	3.33	56	186.48
Coordinador de proyectos	2.92	56	163.52
Administradora	2.92	56	163.52
Coordinadora de educación	2.92	56	163.52
Coordinadora de promoción comunitaria	2.92	56	163.52
Coordinadora salud	2.92	56	163.52
Genero	2.50	56	140
Talleres	2.50	56	140
TOTAL	22.91		1284.08

RESUMEN DE COSTOS DE CAPACITACIÓN

A continuación se presenta un resumen de los costos por implementar el paquete de capacitaciones del desarrollo del BSC en la FS.

Tabla 41: RESUMEN DE COSTOS POR CAPACITACIÓN DEL BSC

Costo	Monto
Cursos de Capacitación	2,250.00
Utilería	750.00
Horas Hombre	1,284.08
TOTAL	4,284.08

RESUMEN DE COSTOS DE INVERSIÓN INICIAL.

A continuación se presentan el total de costos con respecto a la inversión inicial para la ONG Fundación Solidaridad

Tabla 42: INVERSIÓN INICIAL PARA LA ONG FUNDACION SOLIDARIDAD

RUBRO	COSTO(\$)
Costos por Fases previas del Estudio.	2,350.00
Costo por Paquete de Capacitación	4,284.08
Costo por programa informático	3,000.00
Sub total	9,634.08
Imprevistos 10%	963.41
Inversión Inicial	10,597.488

➤ **COSTOS PARA DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.**

En este rubro se han incluido los costos de implementar iniciativas estratégicas en Fundación Solidaridad, estableciéndose el costo estimado en que la ONG podría incurrir para lograr por completo la iniciativa.

Tabla 43: COSTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

INICIATIVA ESTRATÉGICA	COSTO (\$)	FREC.	COSTO/ AÑO
Programa de promoción y publicidad	200	12	2400
Programa de búsqueda de donaciones	14000	1	14000
Programa de proyectos auto sostenibles	100	12	1200
Plan de desarrollo de nuevos proyectos	100	6	600
Plan de satisfacción a los beneficiarios.	50	12	600
Plan de satisfacción a los financiadores	200	1	200
Plan de reducción de gastos	800	1	800
Plan de sistematización de información administrativo contable	3500	1	3500
Plan de mantenimiento preventivo	150	12	1800
Plan de mejora continua	250	3	750
Plan de evaluación de proyectos y actividades	100	12	1200
Plan de reuniones entre coordinadores de área	50	24	1200
Plan de alianzas estratégicas	250	1	250
Plan de afiliación a redes de ONG's	50	12	600
Plan de Evaluación de pertinencia de capacitaciones	50	12	600
Plan anual de capacitaciones	500	6	3000
Programa de evaluación de desempeño del personal	300	3	900
Plan de trabajo para voluntarios de horas sociales	500	6	3000
Programa de voluntariado	600	1	600
TOTAL			37200

COSTOS POR CONSULTORÍA.

Para el desarrollo de las iniciativas y capacitaciones se hace necesario que la organización cuente con la consultoría oportuna durante el período de implementación y ejecución de las mismas, durante los tres años que dura este proceso.

El salario del consultor se estima en \$150.00 por día que durará el seguimiento de las iniciativas, dicho seguimiento se hará una por mes al año, entonces el total será \$ 1800.00

Tabla 44: COSTO POR CONSULTORÍA.

Rubro	Costo (\$)
Pago por consultorías de seguimiento de desarrollo de iniciativas.	1800.00

RESUMEN DE COSTOS POR DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS EN BSC

En la siguiente tabla se especifican de forma resumida los costos relacionados al desarrollo de iniciativas en el BSC, para el primer año:

Tabla 45: RESUMEN DE COSTOS POR DESARROLLO DE INICIATIVAS.

DESCRIPCIÓN	Monto (\$)
Costos por desarrollo de iniciativas estratégicas	37200.00
Costos por consultoría.	1800.00
Total	39,000.00

COSTOS TOTALES DEL PROYECTO.

Para determinar los costos en que incurrirá la organización en la implementación del proyecto, se detalla a continuación cada rubro de aplicación y se afecta en las estimaciones realizadas para el primer año con la inflación promedio para los siguientes años:

La tasa de Inflación que se utilizará es el promedio de las tasas de Inflación pronosticadas para los años 2007, 2008 y 2009. El pronóstico se ha desarrollado utilizando para el 2007 la tasa estimada para el país por el fondo monetario internacional (**FMI**) (ver anexo 4, Pág. 219 y para el 2008 y 2009, la estimación se hace por medio de Regresión Logarítmica, en base a las tasas del 2003, 2004, 2005 y considerando que para el 2006 no variará la tasa del 2005 (según el FMI).y la estimada para el 2007. Los resultados del pronóstico se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 46: TAZA DE INFLACION PROMEDIO

AÑO	INFLACIÓN	INFLACIÓN PROMEDIO
2007	2.50 %	3.06 %
2008	3.38 %	
2009	3.31 %	

Tabla 47: COSTOS POR INICIATIVA ESTRATÉGICA ESTIMADOS PARA LOS TRES AÑOS DE EJECUCIÓN

RUBRO	Año 1 (\$)			Año 2 (\$)			Año 3 (\$)		
	Costo	Frec.	total	Costo	Frec.	total	Costo	Frec.	total
Programa de promoción y publicidad	200	12	2400	206	12	2473	212	12	2549
Programa de búsqueda de donaciones	14000	1	14000	14428	1	14428	14870	1	14870
Programa de proyectos auto sostenibles	100	12	1200	103	12	1237	106	12	1275
Plan de desarrollo de nuevos proyectos	100	6	600	103	6	618	106	6	637
Plan de satisfacción a los beneficiarios.	50	12	600	52	12	618	53	12	637
Plan de satisfacción a los financiadores	200	1	200	206	1	206	212	1	212
Plan de reducción de gastos	800	1	800	824	1	824	850	1	850
Plan de sistematización de información administrativo contable	3500	1	3500	3607	1	3607	3717	1	3717
Plan de mantenimiento preventivo	150	12	1800	155	12	1855	159	12	1912
Plan de mejora continua	250	3	750	258	3	773	266	3	797
Plan de evaluación de proyectos y actividades de la ONG	100	12	1200	103	12	1237	106	12	1275

CONTINUACION TABLA ANTERIOR

RUBRO	Año 1 (\$)			Año 2 (\$)			Año 3 (\$)		
	Costo	Frec.	total	Costo	Frec.	Total	Costo	Frec.	total
Plan de reuniones entre coordinadores de área	52	24	1237	53	24	1275	52	24	1237
Plan de alianzas estratégicas	258	1	258	266	1	266	258	1	258
Plan de afiliación a redes de ONG's	52	12	618	53	12	637	52	12	618
Plan de Evaluación de pertinencia de capacitaciones	52	12	618	53	12	637	52	12	618
Plan anual de capacitaciones	515	6	3092	531	6	3186	515	6	3092
Programa de evaluación de desempeño del personal	309	3	928	319	3	956	309	3	928
Plan de trabajo para voluntarios de horas sociales	515	6	3092	531	6	3186	515	6	3092
Programa de voluntariado	618	1	618	637	1	637	618	1	618
SUB-TOTAL			37,200			38338			39511
Costo por Consultaría	150	12	1800	155	12	1855	159	12	1912
TOTAL POR AÑO			\$39,000			\$40,193			\$41,423

BENEFICIOS ESTIMADOS DEL PROYECTO.

Los beneficios que se esperan obtener debido a la implantación del BSC se pueden identificar de forma cuantitativa en los provenientes del incremento de fondos totales en la ONG.

Beneficios por incremento de los fondos totales.

Para determinar los beneficios obtenidos de implementar el proyecto del BSC en la organización en estudio, se utiliza el crecimiento esperado en el ingreso de fondos, el cual se estableció en un 15% anual, tomando como base los ingresos en el presente año (2006), monto que asciende a 900,000.00 Euros equivalente a 1,137,330 Dólares (según tipo de cambio de 1.2637 dólares por Euro¹⁴), y considerando 5.6 % de aumento anual sin BSC que es el promedio del crecimiento de los últimos 2 años (ver ANEXO 3, Pág. 217).

Cálculos de Beneficio sin BSC

(Año 1)

Ingreso Sin BSC para Año 1 = 1,137,330 (1.056) = 1,201,020.48

Beneficio para Año 1 = 1,201,020.48 – 1,137,330 = 63,690.48 ~ \$ **63,690.-**

(Año 2)

Para el año dos se considera como base el ingreso estimado para el año 1

Ingreso Sin BSC para Año 2 = 1,201,020.48 (1.056) = 1,268,277.63

Beneficio para Año 2 = 1,268,278.63 – 1,201,020.48 = 67,257.15 ~ \$ **67,257.-**

(Año 3)

Ingreso Sin BSC para Año 3 = 1,268,277.63 (1.056) = 1,339,301.18

Beneficio para Año 3 = 1,339,301.18 – 1,268,277.63 = 71,023.55 ~ \$ **71,024.-**

¹⁴ Fuente: Banco Cuscatlán, 15 de diciembre de 2006

Cálculos de Beneficio con BSC

(Año 1)

Ingreso con BSC para Año 1 = 1,137,330 (1.15) = 1,307,929.50

Beneficio para Año 1 = 1,307,929.50 – 1,137,330 = 170,599.50 ~ \$ **170,600.-**

(Año 2)

Para el año dos se considera como base el ingreso estimado para el año 1

Ingreso con BSC para Año 2 = 1307929.50 (1.15) = 1504118.93

Beneficio para Año 2 = 1,504,118.93 – 1,307,929.50 = 196,189.43 ~ \$ **196,189.-**

(Año 3)

Ingreso con BSC para Año 3= 1,504,118.93 (1.15) = 1729736.76

Beneficio para Año 3 = 1729736.76 – 1,504,118.93 = 225,617.83 ~ \$ **225,618.-**

Tabla 48: BENEFICIOS POR AUMENTO EN LOS FONDOS

BENEFICIOS – AUMENTO EN FONDOS	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)
Beneficios Sin BSC	63,690	67,257	71,024
Beneficios con BSC.	170,600	196,189	225,618
Diferencia	106,909	128,932	154,594

CALCULO DEL RATIO BENEFICIO / COSTO.

El Cálculo del ratio Beneficio/ Costo, se presentan en la tabla a continuación:

Tabla 49: CALCULO DEL RATIO BENEFICIO/ COSTO

RUBRO	AÑO 1 (\$)	AÑO 2 (\$)	AÑO 3 (\$)	VALORES TOTALES	B / C
Beneficios	106,909	128,932	154,594	390,436	2.98
Costos	\$39,000	\$40,193	\$41,423	\$120,617	
Inversión Inicial				10,597	

$$B/C = \Sigma \text{Beneficios} / (\Sigma \text{costos} + \text{Inversión Inicial})$$

$$= 390,436 / (120,617 + 10,597)$$

$$= 390,436 / 131,214$$

$$= 2.9756$$

$$B/C = 2.98$$

El beneficio que se obtendrá al implantar el BSC en la ONG Fundación Solidaridad es de \$2.98, es decir que por cada dólar que haya invertido en el proyecto se generará \$1.98 de beneficio, por lo que el proyecto de implantar el BSC, considerando el resultado del ratio beneficio-costos, es viable.

CONCLUSIONES

- Al analizar la situación actual de la organización se detectó una estrategia estática y que se quedaba en el nivel directivo y que no se lograba ejecutar, al vincular estas necesidades con el BSC, se confirmó que esta herramienta logra relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución utilizando indicadores y objetivos en corto, mediano y largo plazo en torno a cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- La importancia de dar a conocer el BSC y sus ventajas al personal de la organización es lograr que integren esta herramienta de gestión en sus actividades diarias. Con este objetivo se desarrolló en la Fundación Solidaridad un Seminario – Taller en el que se les facilitó documentación del BSC y se explicaron los conceptos, principios, metodología, insumos, y ventajas de esta herramienta de gestión.
- Se proponen en este documento indicadores de futuro y de pasado, los de futuro permitirán controlar que se lleven a cabo las acciones necesarias para conseguir los resultados, y los de pasado permitirán medir si los resultados de esas acciones son los esperados según la misión y la visión de FS.
- Se desarrolló una Guía General para la posterior implementación del BSC por parte de la ONG en estudio, en donde se establecieron los parámetros generales para que la organización interesada comprenda y aplique, de forma sencilla y práctica, el BSC adaptándolo a su realidad. Y una guía que servirá en la selección del software apropiado para la implementación, ya que éste contribuirá a la aplicación exitosa de la propuesta de diseño.
- Por ser una organización sin fines de lucro el análisis de la evaluación se realizó por medio de la técnica económica del ratio beneficio-costos, y de los resultados obtenidos de esta técnica aplicada en la Fundación Solidaridad se puede afirmar que el proyecto del BSC es viable.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización que para adoptar, la propuesta de diseño presentada debe efectuar un estudio previo para la validación de éste, ya que se han estimado algunos aspectos que pueden provocar disconformidad con la realidad.
- Es importante que la organización ejecute una prueba piloto para dar inicio a la ejecución de la herramienta de manera que se puedan hacer mejoras oportunas a la herramienta propuesta, pudiendo ser ésta una buena retroalimentación para redefinir posibles discrepancias que no estaban previstas y que en la prueba piloto pueden identificarse.
- Se recomienda (en el caso particular de la ONG FS) la adquisición de un Software que permita centralizar la información administrativo contable.
- Se recomienda que la ONG, realice un estudio minucioso para determinar las metas reales que se deben establecer para los indicadores propuestos, con el fin que éstas sean alcanzables y apegadas a la realidad del momento de implementar la propuesta de diseño del BSC.

BIBLIOGRAFÍA

- The Balanced Scorecard
Robert S. Kaplan.
David P. Norton.
Editorial: GESTION 2000.
- El BSC paso a paso.
Paul R. Niven.
Editorial: GESTION 2000.
- El BSC. Nuevas herramientas de control.
Dávila, A. (1999).
- Revista de antiguos alumnos, IESE. España.
- El Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia.
Fernández, A. (2001).
- Revista de antiguos alumnos. IESE, España.

TESIS CONSULTADAS

- Karen Evángelina Ortiz Romero, Joselynd María Ruiz Pereira; Tesis: Propuesta de Diseño de un BSC en una organización del sector de Industrias Graficas de El Salvador, Basados en los Indicadores del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000; Universidad Don Bosco (Año 2004).
- Sandra Beatriz Montalvo Pineda, Marvin Alexander Pacheco Chinchilla; Tesis: Propuesta de una estrategia genérica y forma de implementarla con base a la identificación de los factores claves de éxito en las 30 micro-organizaciones

más exitosas del sector comercio y servicio del segmento de Micro- Tope de Soyapango; Universidad Don Bosco.

- Edwin Wilson Beltrán López, Andrés Rivas Rivera; Tesis: El Balanced Scorecard una herramienta para la competitividad. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

- **PAGINAS WEB**

- http://www.solucionesong.org/informate3.asp?id_indice=203&id_area=2&consulta=si
- <http://www.ongconcalidad.org/temasabiertos.htm#textos2>
- <http://www.iat.es/excelencia/html/home.asp>
- http://www.tecnociencia.es/especiales/sistemas_gestion/calidad/31.htm
- www.mific.gob.ni/DocuShare/dscgi/ds.py/GetRepr/File-4770/html
- www.users.servicios.retecal.es/marisamaniega/cal_ong_1_es.html
- <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/lidybsc.htm>
- <http://cuadrodemando.unizar.es/inicio2.html>
- http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm
- http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/estrategia_BSC.php
- http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental

- **SEMINARIOS**

- Fundación Organizacional para el Desarrollo Educativo (FEPADE).
Tema: Balanced Scorecard para Instituciones Gubernamentales(Año 2006)
- **Alta Dirección**
Tema: Balanced Scorecard
Seminario FEPADE , Abril 2006.

GLOSARIO

AMBIENTE: Es e conjunto de fuerzas externas dentro de las cuales la institución debe operar. Dichas fuerzas suelen ser: sociales, tecnológicas, económicas, políticas, conocidas como las 4 básicas, más las culturales, jurídicas, etc.

AMENAZA: Es una COYUNTURA de factores, controlables o no, que actúan en detrimento de los PLANES de crecimiento y desarrollo, y frente a los cuales la institución debe generar respuestas adecuadas.

ANÁLISIS: Operación consistente en el estudio de un hecho, fenómeno o

BENCHMARKETING: Al proceso **continuo** de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para **mejorar su desempeño** se denomina, Benchmarketing o estudios de desempeño comparativo"

CONTROL: El control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas.

DATO: Unidad de información en su estado original, no procesada. Los datos se convierten en INFORMACIÓN cuando se les agrupa, tabula u ordena en atención a cualquier criterio lógico.

DEBILIDADES: Son carencias de la institución, no corregibles inmediatamente, que la colocan o que la mantienen en una situación desventajosa para el logro de sus FINES.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.): Expansión de los estudios sobre la Organización en base a la integración de aspectos humanos y psico-sociales con nuevas tecnologías de PLANIFICACIÓN, CONTROL e INFORMACIÓN dentro de un contexto de valores. Otra definición: Cualquier actividad orientada a facilitar la

interacción de los miembros de una organización en la persecución de la MISIÓN institucional.

EFICACIA: Capacidad de un SISTEMA para lograr su cometido independientemente de la cantidad de RECURSOS consumidos.

EFICIENCIA: Capacidad de un SISTEMA para lograr su cometido con el menor consumo de RECURSOS.

EMPOWERMENT: Empoderamiento. Término utilizado para expresar la delegación acompañada de determinados grados autoridad y autonomía que le permitan a un individuo, grupo, o institución, según sea el caso, tomar decisiones y disponer de recursos para el logro de sus fines.

ESTRATEGIA: En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una **guía** para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el **cumplimiento de la misión**.¹⁴

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: Es la definición formal de las áreas de responsabilidad o de negocios de una institución y su desagregamiento jerarquizado y sistemático con el objeto de definir las funciones de cada unidad o grupo de trabajo funcionalmente alineado.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

FORTALEZAS :Son las ventajas u otros aspectos positivos que enriquecen a la institución en términos de experiencias y conocimientos acumulados (know-how), talentos, calidad del clima organizacional, recursos, prestigio o reconocimiento del cual pueda gozar en el medio donde se desenvuelve, en mercados locales o internacionales etc., y que facilitan el logro de los FINES.

GESTION: Según Companys Pascual (management), es el conjunto Planificación, Organización, y Control; **Planificación** equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; **Organización** es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; **Control** garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.¹⁶

INDICADOR (MEDIDAS ESTRATEGICAS): Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

INDICADORES DE RESULTADO: Los indicadores resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del

¹⁶ <http://www.monografias.com/trabajos14/controlgestion/controlgestion.shtml#ge>

BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

INDICADORES GUIA DEL PROCESO: Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

INICIATIVAS: Actividad, Programa , Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. (ver figura 4). Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.

INICIATIVAS CORPORATIVAS: Representan las iniciativas promovidas en el ámbito corporativo e involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente.

INICIATIVAS ESPECIFICAS: Son las que se generan en cada ámbito específico de la organización, como resultado de la definición de sus propios BSC, obviamente dependiendo del BSC corporativo.

KPI: Procede de sus siglas en ingles **Key Performance Indicators(KPI)**, Indicadores Claves de desempeño, son indicadores (parámetros de medición) que deben impactar y vincularse con la estrategia de la organización. Sino cumplen con esta característica, deja de ser un KPI y se convierte en un indicador de proceso PI, la cual no necesariamente posee impacto en los objetivos estratégicos de la organización.

METAS: Resumen cuantificado y específico de los OBJETIVOS expresados en términos absolutos, el cual involucra la determinación de la fecha y los resultados expresados en unidades medibles. Expresa el cuánto y el cuando. Son logros que al alcanzarse se acercan a los objetivos planteados.

OBJETIVOS: Son los estados o situaciones que se desea alcanzar para poder lograr los FINES en función del cumplimiento de la MISIÓN. Están usualmente referidos al MEDIANO PLAZO.

OPORTUNIDADES: Circunstancias favorables, no necesariamente previsibles y que pueden constituir FORTALEZAS temporales.

PIB (Producto Interno Bruto): Está constituido por la sumatoria del valor de todos los bienes y servicios finales (es decir, tal como llegan al consumidor) producidos en una economía nacional durante un período determinado, que usualmente es de un año valorados a precios de mercado o al coste de los factores.

PLAN: Es el conjunto de decisiones adoptadas por la institución para despejar las INCERTIDUMBRES mediante la formulación de ESTRATEGIAS y acciones a LARGO PLAZO que le permita de manera coherente y exitosa, llegar al logro de su MISIÓN.

PLAN OPERATIVO: Es la expresión de los PLANES para el CORTO PLAZO (1 año).

PLANIFICACIÓN : Es un proceso analítico, continuo, y retroalimentado con el CONTROL DE GESTIÓN, que comprende una VISIÓN del perfil deseado de la institución en el futuro, así como la optimización del uso los RECURSOS disponibles y requeridos para alcanzar sus FINES.

POLÍTICA: Marco de acción general o conjunto de PRINCIPIOS que orientan y delimitan las acciones y decisiones del personal en todos sus niveles. Las políticas pueden ser de carácter general o específico pero tienen que ser estrechamente

consistentes con la MISIÓN y con los OBJETIVOS y FINES de la institución. Las POLÍTICAS están íntimamente ligadas a las ESTRATEGIAS, y constituyen guías para la TOMA DE DECISIONES.

PRESUPUESTO / PRESUPUESTO-PROGRAMA: Es la expresión del PLAN OPERATIVO en términos financieros, es decir, un PROGRAMA anual de ingresos, inversiones y gastos.

PROCESO: Conjunto de ACTIVIDADES, PASOS, TAREAS que llevados a cabo de manera sistemática, EFICIENTE y ordenada, constituyen acciones que se traducen en resultados. Así se habla de procesos industriales, procesos educativos, procesos judiciales, etc.

PROYECTO: Es un conjunto de ACTIVIDADES encaminadas a la realización de una o más TÁCTICAS para lograr un OBJETIVO que a su vez refuerza el alcance de los FINES.

PLANES ESTRATEGICOS: Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una organización , junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.

RATIO: Un Ratio constituye una medida obtenida a partir del balance y la cuenta de resultados dará información económica y financiera de la organización analizada.

Su segunda utilidad es igualmente interesante: consiste en la comparación de Ratios de una misma organización a lo largo de un horizonte temporal, lo que dará información sobre su evolución y permitirá caracterizarla positiva o negativamente, viendo la disminución o el aumento de los valores de sus Ratios en los distintos años.

RECURSOS: Bienes de Capital, personal, equipos, tiempo, servicios especializados, etc. necesarios para efectuar las ACTIVIDADES y TAREAS.

SISTEMA: Conjunto de entes vinculados por alguna forma ordenada de acción o interdependencia.

SISTEMA: “El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización”.

SISTEMA CONTROL DE GESTION: Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los "Gerentes" descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo, permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada organización . Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

TAREAS: Son asignaciones específicas de trabajos enmarcadas dentro de una ACTIVIDAD.

VISIÓN: El concepto de visión está íntimamente ligado al de MISIÓN y ambos están referidos a la idea que el planificador tiene del futuro de la organización , en base a la orientación recibida de su alta gerencia. Usualmente responde a la interrogante ¿a dónde deseamos llegar como organización ?. La visión está más referida al tiempo que la misión.

ANEXOS 1

Cuestionario base para entrevistas.

Cuestionario para personal administrativo-operativo

1. Que tiempo tiene de laborar en la organización

Es usted: Empleado Voluntario

CATEGORIA I: CONOCIMIENTO DE LA ESTRATÉGIA

1. Conoce usted la propuesta de definición de CS en El salvador
2. Conoce usted la Misión y Visión de CS
3. Conoce usted los Objetivos Estratégicos (generales) de CS
4. Conoce para quienes trabaja CS
5. Conoce las cualidades y valores de CS

CATEGORIA II: COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

1. Se le da a conocer el cumplimiento de los objetivos estratégico de la organización.
2. Si usted conoce los objetivos de la organización por favor especifique 3 de ellos
3. Considera que la comunicación de cumplimiento de los objetivos de la organización debe mejorar
4. Conoce las metas del departamento al cual pertenece
5. Se le comunica los resultados de cumplimiento de las metas de su área
6. Conoce usted la forma en que contribuye el cumplimiento de sus metas al logro de los objetivos
7. Considera que la comunicación de cumplimiento de la metas de su área debe mejorar
8. Si usted conoce las metas de su departamento por favor especifique 3 de ellas

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

1. Que tiempo tiene de laborar en la organización

CATEGORIA I: CONOCIMIENTO DE LA ESTRATÉGIA

1. Conoce usted la propuesta de definición de CS en El salvador
2. Conoce usted la Visión de CS
3. Esta de acuerdo usted con la declaración de Visión que CS a Formulado
4. Considera que CS esta encaminando sus esfuerzos para cumplir con su visión
5. Conoce usted la Misión de CS
6. Esta de acuerdo usted con la declaración de Misión que CS a Formulado
7. Conoce usted los Objetivos Estratégicos (generales) de CS
8. Considera que los Objetivos Estratégicos esta orientándoos a la Visión de la organización sus esfuerzos para cumplir con su visión
9. Considera que los Objetivos Estratégicos se esta cumpliendo de acuerdo a lo planificado para este año
10. Sugiera un objetivo estratégico que considere fundamental para el logro de la misión y visión de la organización
11. Conoce para quienes trabaja CS
12. Conoce las cualidades y valores de CS

ANEXOS 2

Lluvia de ideas Para construcción del FODA. ¹⁷

¹⁷ En colaboración con la dirección y mandos medios de la Fundación Solidaridad.

FACTORES INTERNOS

ÁREAS DE EVALUACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p>Aplicación de la planeación estratégica en la institución. Comprensión y aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Existen reuniones programadas entre coordinadores de área. -Se desarrollan reuniones mensuales con todo el personal, -La PE se realiza a nivel interno permitiendo que sea más aterrizado en la realidad de la ONG. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dificultad para enlazar lo estratégico con lo operativo. - No se logra bajar la estrategia al nivel operativo, se queda en la dirección y mandos medios. -Poca identificación del nivel operativo y otros niveles de la ONG con los objetivos planteados en la PE -No se pone en práctica la PE en el trabajo del día a día.
<p>Toma de decisiones. Agilidad y claridad de decisiones a todos los niveles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buena autonomía en la toma de decisiones (TD) en términos operativos (metodología de trabajo) - Agilidad y autonomía en la toma de decisiones en general en las áreas más antiguas. - Existencia de responsables de áreas de trabajo, permite mayor agilidad en el proceso de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca autonomía de áreas de trabajo en la toma de decisiones en términos económicos. - Decisiones de áreas de trabajo sujetas a presupuestos de proyectos. - Dificultad en TD por poca claridad en los alcances y limitaciones de las funciones del personal. - Dificultad en TD por variedad de áreas de trabajo actuales y surgimiento de nuevas áreas sin dejar claro el proceso a seguir en TD. - Decisiones estratégicas muy verticales. -Dificultad en la TD por limitantes del presupuesto aprobado en proyectos.

ÁREAS DE EVALUACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">Procesos y procedimientos y su funcionalidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se tiene reglamento interno. - Existe una descripción general de puestos. - Se tienen algunos procesos y procedimientos definidos en las diferentes áreas. - A nivel operativo hay procesos que se han validado internamente de manera informal que han funcionado hasta este momento. - Apoyo por parte de la dirección al momento en querer implementar algún procedimiento para llevar a cabo las funciones, - Existe control de todos los proyectos por parte del área administrativa, de todas las personas y de los aspectos legales que se tienen - Se conocen algunos procedimientos a nivel operativo pero no todos los ponen en práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se desconoce en alguna medida el reglamento interno por parte de muchos de los empleados y de algunos mandos medios. -No se socializa mucho los procesos, por lo que no todos tienen conocimiento de los procesos y esto retrasa o limita la agilidad para la toma de decisiones como en actividades. -Existen fallas a nivel administrativo en cuanto a proceso y procedimientos, porque no hay manuales que los establezcan y estandaricen -No todas las personas quieren hacer la aplicación de los procedimientos, algunas personas no tienen la visión como organizacional, y que hay que ver a la orga. como organización en la cual hay que hacerse cargo de leyes, hay que presentar informes a diferentes instituciones y eso obliga que se realicen algunos procedimientos que mucha gente no aplica por que se ven como una carga -Existen cambios continuos en el trabajo, por lo que no todos conocen los procesos.
	<ul style="list-style-type: none"> -Se tienen proyectos en ejecución y se logran ganar nuevos que garantizan el funcionamiento de la ONG -Se cuenta con financiadores que confían en la organización. -En cuanto a proyectos este año están mejor presupuestados 	<ul style="list-style-type: none"> -En la formulación de proyectos, Cuando el proyecto se pone en marcha no concuerda con lo que esta presupuestado, por lo que hay dificultad en la ejecución de los proyectos y debilita la parte económica -Los presupuestos muchas veces no se apega a la realidad, hay actividades que son necesarias hacerlas, pero que no se pueden realizar por que no se ha presupuestado.

ÁREAS DE EVALUACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDADES
	<p>-Se tienen bien separados cada uno de los proyectos por áreas, y se tiene bien definido los rubros de cada área.</p>	<p>-La institución depende mucho de los proyectos y tiene poco presupuesto que no depende del proyecto, si no de la institución y no permite hacer otras cosas que son importantes por que no hay de donde sacarlo.</p>
<p>Recursos económicos y financieros</p>	<p>-Se posee recursos de infraestructura, se tienen locales propios, se tienen tres locales, por lo que no tiene la necesidad de estar alquilando y le logra la política de ir creando infraestructura en las comunidades en las que se van trabajando</p>	<p>-Algunos departamentos no cuentan con presupuesto propio, por lo que hay una dependencia aun mayor de los proyectos en comparación a las que si tienen presupuesto.</p> <p>-Desconocimiento de lo que va quedando, es decir se sabe cuanto se va gastando, pero no cuanto queda para continuar , es decir no se cuenta con la información de cuanto va quedando, por lo que limita en la toma de dediciones o para realizar o proponer cambios</p> <p>-En la admón. de recursos hay debilidad por que solo hay una administradora que lleva la administración de la institución y la admón. de los proyectos y a la hora de asignar los recursos puede generar una dificultad, podría ser una carga de trabajo.</p> <p>-La dinámica de los proyectos dificultan emprender otras actividades que permitan conseguir fondos propios para acciones puramente estratégicas o para acciones para fortalecimiento institucional de los proyectos de los 20 y tantos financiados tal vez hay uno que da para fortalecimiento institucional y es una gran deficiencia que se tiene por que te lo dan todo incluso hay unos que dicen aquí, no puede gastar o utilizar nada solo únicamente para costes directos o incluso indirectos.</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p align="center">Recursos humanos, habilidades y destrezas, sistemas de compensación</p>	<p>-Hay un programa de incentivos Hay estabilidad laboral</p> <p>-Hay recurso humano con capacidad para el trabajo que se le ha asignado</p> <p>-Hay incentivos de tipo económico y a nivel de satisfacciones personales.</p> <p>-Se cuenta con 3 tipos de recursos humano en la institución: * Personal contratado * Personal por horas sociales * Personal voluntario,</p> <p>-Se capacita al recurso humano contratado</p> <p>-El departamento de administración mantiene al día el pago de salario del personal y prestaciones.</p> <p>-Personal con las competencias necesarias en el área en las que se desenvuelve</p> <p>-Se cuenta con un programa de incentivos que beneficia al personal.</p> <p>-Ambiente laboral agradable</p>	<p>-Hay Pocas capacitaciones en recursos humanos en técnicas nuevas, casi todos manejan educación.</p> <p>-No hay un área de recursos humanos dentro de la institución, que administre el crecimiento de la ONG en esta área.</p> <p>-todavía no se ha logrado fortalecer cada uno de los tipos de recurso humano</p> <p>-No se tiene programa de capacitación para recurso humano voluntario y de horas sociales</p> <p>-No se tiene un plan de orientación para el nuevo personal, referente a incentivos laborales, compensación y adaptación.</p> <p>-Los sueldos que paga la ONG andan en la media de todas las organizaciones y esto no garantiza la retención del personal.</p> <p>-No hay un área de recursos humanos dentro de la institución que administre el crecimiento.</p> <p>-Alta rotación de personal</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p>Recursos tecnológicos, software y hardware. Evaluar sistemas de información y su accesibilidad</p>	<p>-Se cuenta con el recurso tecnológico necesario para el desarrollo del trabajo tanto en software y hardware para el área de oficina. Existe acceso a la información (como el plan estratégico)</p>	<p>-Existe recurso tecnológico pero no cubre la demanda de personal de campo</p> <p>-En algunos casos esta subutilizado el equipo, ya que hay parte del personal que no esta capacitado para utilizar herramientas de trabajo diaria,</p> <p>-No cuentan con personal exclusivo para la administración y mantenimiento para los recursos tecnológicos.</p> <p>-No se cuenta con sistemas informáticos que permitan Integrar y automatizar los procesos</p> <p>-Faltan capacitaciones para hacer uso de los programas y software que poseen.</p>
<p>Comunicaciones. Planes estratégicos y operativos en la institución. De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba</p>	<p>Mandos medios y directivos conocen los planes: estratégico y operativo</p> <p>Cada área tiene conocimiento del plan operativo.</p> <p>Existe un área de comunicación que trabajo tanto a nivel interno como externo</p> <p>Cada departamento sabe las actividades que tienen que hacer</p>	<p>No existe intercambio de información entre las áreas.</p> <p>La comunicación entre departamentos no funciona adecuadamente.</p> <p>Falta de coordinación en las actividades para la optimización de recursos</p> <p>El plan estratégico no esta bien difundido a niveles operativos</p> <p>el plan estratégico y plan operativo en algunos objetivos difiere</p> <p>Plan estratégico no acorde a las necesidades actuales</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	FORTALEZA	DEBILIDADES
<p>Estructura organizativa de la institución</p>	<p>La organización posee estructura organizativa</p>	<p>No todo el personal tiene claro como esta la estructura organizativa.</p> <p>Existe dualidad de mandos y ocasiona que se paze por alto los procedimientos y la jerarquía</p> <p>Falta un organograma para determinar la interrelación entre cada departamento por que el organigrama solo da los niveles jerárquicos.</p>
<p>Servicio al beneficiario principal de la institución.</p>	<p>Los proyectos de la institución tienen proyección social y se llegan a comunidades definidas y municipios</p> <p>Se llega efectivamente a los beneficiarios.</p> <p>Todos en la organización están concientes que los beneficiarios son sus clientes y que por ellos se trabaja.</p> <p>Están definidas las áreas de actuación donde se trabajara en los próximos 5 años de trabajo</p> <p>Y se tienen definidas las áreas de actividades o trabajo.</p> <p>Se reciben fondos de donantes y todas las áreas involucradas para desarrollar los proyectos siempre buscan la mejor forma de llegar al beneficiario</p>	<p>No se logra que las personas beneficiadas se involucren en los proyecto que ejecuta la ONG y se tiende a crear existencialismo</p> <p>No hay capacidad para medir el efecto del trabajo realizado por la ONG la comunidades</p> <p>Hay problemas de enfoque en como se debe de trabajar con los beneficiarios</p> <p>Una parte considerable del trabajo que se realiza depende del proyecto que se presenta. Y no se elaboran propuestas de cómo llevar a cabo los proyectos</p>

FACTORES EXTERNOS

ÁREAS DE EVALUACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Legitimidad estratégica Grado de influencia (flexibilidad) que los distintos actores tienen en la estrategia dada, tales como: donantes, entes financieros, gobiernos externos.</p>	<p>Responder a expectativas financiera. No hay obligación de definir líneas por parte de los financiadores Poder entrar con los financiadores internos a través de alianzas,</p> <p>Hay flexibilidad para hacer modificaciones en proyectos</p> <p>Tener el mismo enfoque e ideales que los de España</p> <p>Existencia de organización para que aquí se tenga acceso a donaciones</p>	<p>Exigencias muy altas que no se pueden alcanzar El quedarse trabajando solos con financiadores externos</p> <p>Influencia externa quiere sujetar a modas que quieren que la ONG se adecue a ellas</p> <p>Existencia de lineamientos del país Vasco que de deben adecuar a ellos para no perder oportunidades</p> <p>Imposición de algunas exigencias en la que se tiene que ajustar aunque estas no se han las mas adecuadas a la zona en que se trabaja.</p> <p>Atrasos en proyectos.</p>
<p>Apoyo institucional: Percepción del trabajo de la institución por parte de beneficiarios y contribuyentes</p>	<p>Reconocimiento de aportación Confianza en los proyectos</p> <p>Apoyo institucional hay reconocimiento de los beneficiarios por logro y lo que hace la organización</p> <p>Existe comunidades y áreas definidas de trabajo</p> <p>Los beneficiarios reconocen el trabajo de la institución.</p> <p>La ONG se ha ganado la confianza de los beneficiarios</p> <p>Tratar de movilizar mas a la población</p> <p>Percepción buena o credibilidad de trabajo por parte de beneficiarios.</p>	<p>Que las comunidades no aporten nada y que tengan la imagen que todo lo ponga Solidaridad</p> <p>Que la comunidad crea que solo se solucionan problemas de infraestructura y no ven a c. s. como institución</p> <p>El existencialismo</p> <p>La pasividad por parte de la comunidades</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Entorno. Efectos del entorno político, económico y social, que afectan el desarrollo de la estrategia</p>	<p>Dentro del aspecto político una oportunidad puede ser que por el tipo de relación social que se trata de fomentar hay un poco mas de fortalecimiento por parte de las comunidades en algunos aspectos.</p> <p>Las municipalidades también colaboran dentro de la sociedad la aceptación económica que tienen</p> <p>Que C.S. tiene un posicionamiento ideológico claro ante el entorno o los efectos del entorno político económico y social que hay positivamente institucional que este por encima de cuestiones partidarias y cabe de política económica y social cada ves mas necesario</p> <p>Se apoya a cualquier comunidad de cualquier aspecto político.</p>	<p>La violencia social generalizada es 1 amenaza que afecta en el desarrollo de las estrategias, también los desastres naturales son un problema.</p> <p>La pasividad en algunas comunidades y hay mucho existencialismo que de alguna manera limitan el trabajo que C.S. quiere hacer que es mas de organización y promoción</p> <p>La parte económica lo principal es que los informes que se van a presentar en la ONU, de que el país esta bien, que los indicadores también, pero no se habla de concentración de riquezas</p> <p>El país ya no es prioridad ya que se tienen menos recursos para irse desarrollando</p> <p>La situación de partidos políticos afectan en el desarrollo de trabajo, tienen mucha incidencia con la gente con que se trabaja, que se identifican con un partido y eso no permite que haya integración dentro de las comunidades, por que ya no se trabaja por la comunidad si no que este es de un partido y este otro es de otro y se agudiza en periodos de elecciones.</p> <p>Situación de pobreza en que vive la mayoría de la gente también limita de alguna manera a que ellos participen más que viva en el día a día.</p> <p>La violencia y la delincuencia limitan bastante, ya que hay comunidades que se deja de asistir porque existen peligros concretos por los que es una amenaza para el cumplimiento de proyectos en algunas zonas.</p> <p>La consecuencia de un cuestionamiento claro Zonas de mucha pobreza que no son sujetos a micro créditos</p>

ÁREAS DE EVALUACIÓN	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Influencia externa. Influencia del entorno internacional que impacta el trabajo de la institución. convenios internacionales, acuerdos gobierno a gobierno, regulaciones ambientales, etc.</p>	<p>Los convenios internacionales, loa acuerdos de gobierno, las revoluciones ambientales, esto nos invita a estar constantemente actualizados y a pisar tierra para no aislarse, lo que les exige estar pendientes y actualizados. También a buscar alianzas y redes que no son muchas las que se tienen actualmente.</p> <p>La amenaza de la influencia externa nos obliga a tener una oportunidad de mejorar nuestro nivel de trabajo en cada zona y tener la posibilidad de entrada, de concursar en fondos que llegan al gobierno como otra fuente de financiamiento</p> <p>La globalización podrá ayudar para que el tener contactos con otras instituciones fuera, que trabajan con otros países y que pueden servir como experiencia y transmitir algunas experiencias, transferencias de tecnologías.</p> <p>El que se mantenga o que sea vigente el tratar temas sobre derechos humanos ayuda por que puede dar lugar a que el trabajo no caiga y siempre haya algo que hacer para apoyar a la gente.</p>	<p>Si los donantes extranjeros y los gobiernos pusieran leyes estrictas y no todos los trabajadores manejen bien la información , eso puede entorpecer el trabajo Puede generar exceso de trabajo en cierto personal que le puede desviar o hacer que descuiden de alguna manera el cumplimiento de las estrategias más institucionales. La influencia externa puede afectar mucho los gobiernos cada ves mas están por la cooperación bilateral gobierno a gobierno significa que cada ves mas los fondos destinados a las organizaciones del tercer sector y cada ves mas van a ser menos. A que hecho de estar recibiendo o utilizando al gobierno como intermediario entre los países que dan una donación relativamente pequeña y que la mandan directamente al gobierno. El vernos obligados, el no ir impulsando movilizaciones en contra del mimo gobierno que luego depende tanto de los fondos del gobierno para no estarse a sistema ideológico. La globalización genera en las personas una visión un poco</p>

ANEXOS 3

GRAFICAS DE:

**MONTOS DE PROYECTOS DE
FUNDACION SOLIDARIDAD APROBADOS POR AÑO
Y**

**PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN MONTOS POR
PROYECTOS APROBADOS POR AÑO**

Figura 46: GRAFICA DE INGRESOS EN FS POR AÑO

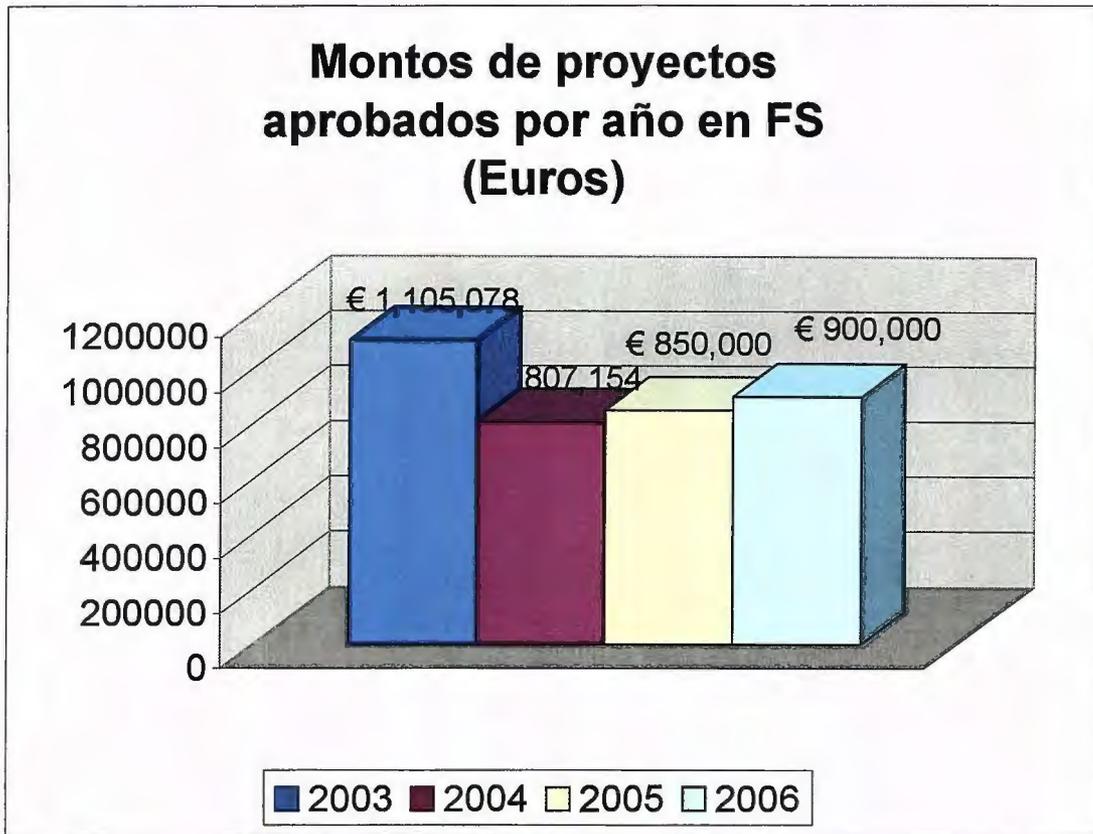
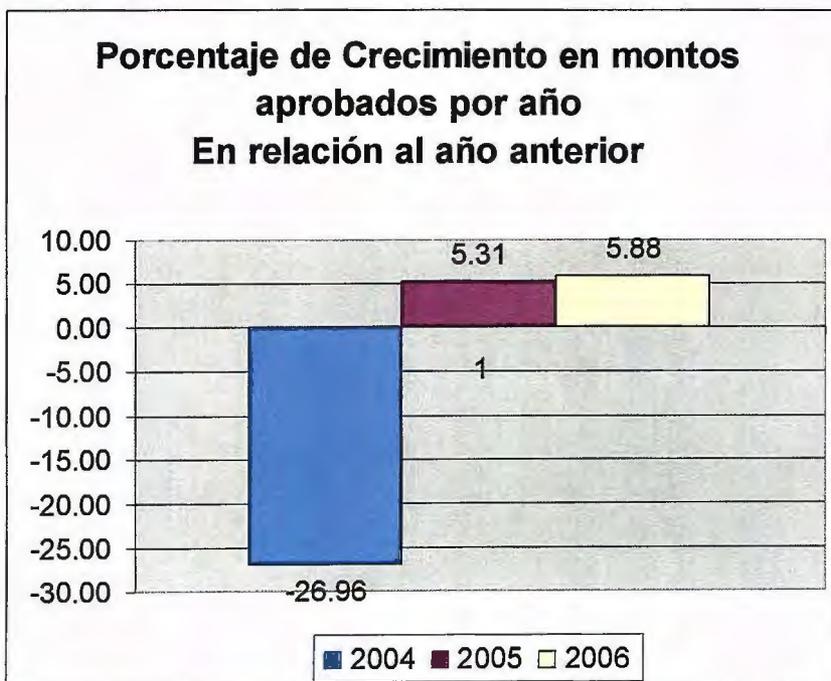


Figura 47: GRAFICA DE CRECIMIENTO DE INGRESOS EN COMPARACIÓN AL AÑO ANTERIOR



ANEXOS 4

INFLACIÓN: INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

EN EL SALVADOR

Tabla 50: INFLACIÓN: ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR ¹⁷

INFLACIÓN: ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR											
Base Diciembre de 1992 = 100											
Variación Anual											
MESES	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Enero	12.2	7.5	1.5	3.1	-0.5	5.5	0.9	2.8	2.4	5.7	3.3
Febrero	11.2	7.8	1.3	2.8	0.2	4.8	1.4	2.7	2.8	5.3	3.8
Marzo	10.8	7.4	1.5	2.0	0.5	4.9	1.7	2.4	3.0	4.8	4.0
Abril	10.3	7.1	2.7	0.1	1.1	5.0	2.0	2.0	3.9	4.4	4.2
Mayo	10.3	6.1	3.5	-1.0	2.4	4.5	1.8	1.9	4.8	4.4	3.8
Junio	11.1	4.9	3.2	-1.2	3.6	3.5	2.3	1.6	4.8	4.3	4.4
Julio	10.0	4.0	2.8	-1.1	2.9	3.6	2.5	1.0	5.3	4.1	5.6
Agosto	10.8	1.8	2.2	0.1	3.4	3.5	1.8	1.7	5.2	4.2	4.7
Septiembre	8.7	2.1	1.5	1.5	3.3	3.3	1.4	2.1	5.4	4.4	4.2
Octubre	8.3	1.7	1.9	2.0	2.7	2.3	2.5	2.3	5.5	5.9	1.9
Noviembre	7.2	2.2	4.3	-0.7	3.4	3.0	1.4	2.6	5.4	4.6	3.9
Diciembre	7.4	1.9	4.2	-1.0	4.3	1.4	2.6	2.5	5.4	4.3	

Tabla 51: PAÍSES EMERGENTES Y EN DESARROLLO, POR PAÍSES: PRECIOS AL CONSUMIDOR ¹⁸

Cuadro 11 (continuación)

	Promedio 1988-97	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
América	162,8	9,0	8,2	7,6	6,1	8,9	10,5	6,5	6,3	5,8	5,6
Antigua y Barbuda	4,0	3,8	0,6	-0,6	-0,4	1,8	2,8	1,3	1,2	4,1	2,0
Antillas Neerlandesas	2,6	1,4	0,8	4,4	1,6	0,4	1,9	1,6	3,2	2,8	2,5
Argentina	159,4	0,9	-1,2	-0,9	-1,1	25,9	13,4	4,4	9,6	12,9	15,0
Bahamas, Las	3,5	1,3	1,3	1,6	2,0	2,2	3,0	0,8	2,0	1,2	2,0
Barbados	4,0	-1,3	1,6	2,4	2,8	0,2	1,6	1,4	5,9	6,2	4,7
Belize	2,7	-0,9	-1,2	0,6	1,2	2,2	2,6	3,1	3,5	1,9	3,6
Bolivia	12,5	7,7	2,2	4,6	1,6	0,9	3,3	4,4	5,4	3,4	3,1
Brasil	576,3	3,2	4,9	7,1	6,8	8,4	14,8	6,6	6,9	4,9	4,4
Chile	13,9	5,1	3,3	3,8	3,8	2,5	2,8	1,1	3,1	3,8	3,0
Colombia	24,5	18,7	10,9	9,2	8,0	6,3	7,1	5,9	5,0	4,7	4,2
Costa Rica	18,3	11,7	10,0	11,0	11,3	9,2	9,4	11,5	13,6	13,1	11,0
Dominica	3,1	1,0	1,2	0,9	1,6	0,1	1,6	2,4	1,6	1,5	1,5
Ecuador	42,7	36,1	52,2	96,1	37,7	12,6	7,9	2,7	2,4	3,4	3,0
El Salvador	13,9	2,5	-1,0	4,3	1,4	2,8	2,5	5,4	4,0	4,0	2,5

¹⁷ Pagina Web del Banco Central de Reserva, Inflación Anual, http://www.bcr.gov.sv/estadisticas/sr_precios.html

¹⁸ Perspectivas de La Economía Mundial, Globalización e inflación, Fondo Monetario Internacional, Cuadro 11, Pag. 213