

**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



***“PROPUESTA DE UN MODELO ESTRATÉGICO QUE FACILITE LA
AUTO-SOSTENIBILIDAD Y CONTRIBUYA AL IMPACTO SOCIAL DE
LAS ONG’s DEL SECTOR DE SOYAPANGO”***

**TRABAJO DE GRADUACION PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**PRESENTADO POR:
XIOMARA BEATRIZ FLORES MEJIA.
SANDRA YANIRA MENJIVAR LOPEZ.
KARLA MARIA POLÍO AQUINO.**

**SEPTIEMBRE DEL 2005.
SOYAPANGO – EL SALVADOR – CENTROAMERICA.**

UNIVERSIDAD DON BOSCO



ING. FEDERICO MIGUEL HUGUET RIVERA

SECRETARIO GENERAL:

LIC. MARIO RAFAEL OLMOS

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:

LIC. HERBERT HUMBERTO BELLOSO FUNES

COORDINADOR CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS:

LIC. FIDIAS EDGARDO ALFARO AREVALO

AGRADECIMIENTOS.

Antes que nada, quiero dar gracias a Dios por darme la fortaleza que necesitaba en los momentos de desesperación, sin El todos mis esfuerzos hubieran sido en vano.... A la Virgen, por escucharme e interceder por mí siempre.... Nunca me han desamparado...

Mi familia:

A mi Mamá (Elsi), por apoyarme y comprenderme en todo lo que pudo, manteniéndome siempre en sus oraciones y dándome siempre palabras de aliento para seguir adelante, a mi papá (Leonidas), por su ayuda económica, por confiar siempre en mí y hacerme sentir su orgullo, sin ellos no hubiera llegado hasta aquí, gracias por sus sacrificios.

A mis hermanos Leo y Yansi, porque a pesar de todo siempre me apoyaron y me dieron ánimos.

A una persona muy importante en mi vida (Alex), gracias por ayudarme en todo lo que se necesitó durante todo el proceso del trabajo, por aconsejarme y cuidarme siempre.

A ellos les dedico este éxito, LOS AMO.

A mis compañeras de tesis Yanira y Xiomara, por comprenderme y haber trabajado sin descanso hasta el final, también a nuestro Asesor Lic. Edwin Flores, por su apoyo profesional y completa confianza en nosotras.

A todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron en todo este proceso, en especial a mis amigas que siempre estuvieron pendientes, gracias por ofrecerme su amistad total y sincera.

A todos muchísimas gracias!!!!

Darles mis agradecimientos:

Primeramente a Dios y la Virgen Santísima por permitirme alcanzar esta meta, seguidamente a mi Padre José Mario ya que sin él, nada de esto fuera posible, gracias por ser mi apoyo, siempre a cada paso que doy, en las buenas y las malas, a mi Madre Ceci, a mis hermanos Richard y Mario por apoyarme siempre.

A mi segunda familia por apoyarme y darme aliento, a mis amigas por tenerme paciencia todo este tiempo, sin ellas no hubiera podido seguir.

A nuestro asesor por su orientación, Gracias.

Agradecerles a todos los amigos y amigas que estuvieron con nosotras, apoyándonos.

Dedicado especialmente a mi gran Amor Jean Carlos (Q.D.D.G.), gracias por todo amor, Gracias.



Xiomara Beatriz Flores

Agradecimientos.

En primer lugar quiero dar gracias a Dios, que nos dio la fortaleza, la inteligencia y el entusiasmo para realizar este trabajo. Y a la virgen María que siempre nos acompaña y nos protegió en todo momento.

A mi madre que confió en mí desde el principio, porque me apoyo desde el primer momento en que tome esta decisión, gracias por darme esta oportunidad.

A mi padre, por solidarizarse conmigo, por acongojarse cuando yo lo estaba; gracias por ese apoyo moral, que fue de gran ayuda en los momentos difíciles.

A mi tío Francisco, tía Rosa y hermanas Ana, Carolina y Angélica, que me brindaron su apoyo en todos los sentidos, gracias por darme ánimos para seguir adelante.

A mi novio Juan Carlos, por ser tan comprensivo y siempre estar pendiente de todos los eventos que se dieron en este trabajo, gracias por brindarme esa ayuda y ese apoyo incondicional.

A nuestro asesor, Edwin Flores que supo aconsejar y orientar durante el desarrollo de todo este trabajo, gracias por su ayuda, comprensión y motivación.

Y todas las demás personas que intervinieron directa o indirectamente al logro de este trabajo, muchas gracias.

Sandra Yanira Menjívar López...

INDICE

INTRODUCCION.	1
I. ANTECEDENTES	3
II. JUSTIFICACION.	5
III. PROYECCIÓN SOCIAL	6
V. DEFINICIÓN DEL TEMA	8
V. OBJETIVOS	8
VI. ALCANCES	9
VII. LIMITACIONES	10
VIII. DELIMITACIÓN DEL TEMA	10
CAPITULO 1: DEFINICIÓN, CARACTERISTICAS, ENTORNO DE LAS ONG's Y CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA ESTRATEGIA COMO FUENTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA.	
1.1. DEFINICION, CARACTERISTICAS Y ENTORNO DE LAS ONG's.	11
1.1.1. Definición de Organizaciones No Gubernamentales	11
1.1.2. Características generales de las ONG's	12
1.1.3. Entorno de las ONG's.	13
1.1.3.1. Surgimiento de las ONG's	13
1.1.3.2. Registro y legalización.	14
1.1.3.3. Clasificación de las ONG's	15
1.1.3.4. Relación de las ONG's con los diferentes agentes de su entorno	16
1.1.3.5. Importancia de las ONG's	18
1.1.3.6. Sostenibilidad, Sostenibilidad Financiera y Auto-sostenibilidad	19
1.2. Ventajas competitivas	21
1.2.1. Definición	21
1.2.2. Tipos de Ventaja competitiva	22
1.2.3. Estrategias Competitivas Genéricas.	23
1.2.3.1 Liderazgo en Costo	23
1.2.3.2 Diferenciación	24
1.2.3.3. Enfoque	24

1.3. La estrategia como fuente de ventaja competitiva	26
1.3.1. Antecedentes	26
1.3.2. Definición de Estrategia desde el punto de vista de los expertos	26
1.3.3. Diseño de la administración estratégica	29
1.3.3.1. Modelos de Servicios Social	29
1.3.3.2. Visión	30
1.3.3.3 Misión	30
1.3.3.4. Objetivos	31
1.4. Liderazgo, parte fundamental para llevar a cabo con éxito la estrategia	32
1.5. Herramienta de diagnóstico como base para la creación de la estrategia	33
1.6 Factores Claves de Éxito (FCE)	35
1.6.1 Definición	35
1.6.2. Tipos comunes de FCE	36
1.6.3. Factores claves de éxito que pueden identificarse en las ONG's	36
1.6.4 Indicadores de éxito	37
1.6.4.1 Indicadores Financieros	38
1.6.4.2 Indicadores estratégicos.	39
1.7. El Cuadro de Mando Integral.	40
1.7.1. Definición	41
1.7.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. CMI	41
1.7.2.1. Perspectiva Social.	42
1.7.2.2. Perspectiva Política	43
1.7.2.3. Perspectiva Financiera	44
1.7.2.4. Perspectiva de Procesos.	46
1.7.2.5. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	49
CAPITULO 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2.1 Objetivos de la investigación	52
2.1.1 Objetivo General	52
2.1.2 Objetivos Específicos	52
2.2. Segmentación de la Investigación	52

2.2.1. Iglesias	52
2.2.2 Asociaciones	53
2.2.3 Fundaciones	54
2.3 Tipo de Investigación	54
2.3.1 Fuentes Secundarias	54
2.3.2 Fuentes Primarias	54
2.3.2.1 Técnicas e Instrumentos para recolectar los datos	54
2.3.2.2 Diseño de la herramienta de investigación.	55
2.4. El Grupo Foco como técnica para la complementación de datos	56
2.5. Proceso de la Metodología de la Investigación	58
CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO APLICADA A LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO	
3.1. Tabulación, Análisis e Interpretación de los Datos	60
3.2. Análisis entre variables investigadas	95
3.2.1. Relacionados con las habilidades	95
3.3. Resultados de la investigación a través de la técnica del Grupo Foco	97
3.3.1. Hallazgos generales obtenidos en la aplicación de la técnica del grupo foco	98
3.3.2. Características de las ONG's del sector de Soyapango	98
3.3.3. Análisis FODA de las Fundaciones del Municipio de Soyapango, a partir de la investigación realizada	99
3.3.3.1. Fortalezas	99
3.3.3.2. Debilidades	102
3.3.3.3. Oportunidades	103
3.3.3.4. Amenazas	104
3.3.4. Factores Claves de éxito	105
CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO ESTRATEGICO QUE FACILITE LA AUTO-SOSTENIBILIDAD Y CONTRIBUYA AL IMPACTO SOCIAL DE LAS ONG's DEL SECTOR DE SOYAPANGO	
	108

4.1. Tipo de estrategia	109
4.2. Modelo de servicio social	110
4.3. Visión del servicio social	111
4.4. Misión del servicio social	111
4.5. Objetivos	112
4.6. Variables Relacionadas con las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	113
4.6.1. Perspectiva Financiera	113
4.6.2. Perspectiva Política	114
4.6.3. Perspectiva Social	116
4.6.4. Perspectiva de Procesos	117
4.6.5. Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje	118
4.6.6. Cuadros de Mando Integral	120
Perspectiva Financiera	120
Perspectiva Política	121
Perspectiva Social	122
Perspectiva de Procesos	123
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	124
4.7. Sistematización de los pasos para la ejecución de la Propuesta del modelo Estratégico	125
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
OTRAS RECOMENDACIONES	130
GLOSARIO	131

ANEXOS

ANEXO 1 DIRECCION GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. LISTADO DE ENTIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

ANEXO 2 LISTADO DE ASOCIACIONES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

ANEXO 3 LISTADO DE FUNDACIONES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

ANEXO 4 CUESTIONARIO

ANEXO 5 GUIA DE PREGUNTAS PARA LA REALIZACION DEL GRUPO FOCO.

ANEXO 6 SIGLAS

INTRODUCCION.

El siguiente documento, se orienta a desarrollar una "Propuesta de un modelo estratégico que facilite la auto-sostenibilidad y contribuya al impacto social de las organizaciones no gubernamentales -en adelante ONG's- del sector de Soyapango.

Dicha propuesta se establece con el deseo de fortalecer un modelo estratégico que beneficie y desarrolle las prácticas exitosas, a través del mapa estratégico y sus hipótesis de relación de causa-efecto, así como también el cuadro de mando integral y sus diferentes perspectivas que ayudarán a validar los temas u objetivos estratégicos; esto permitirá la implementación de la acción que conduzca a un resultado beneficioso.

Una de las principales fuentes de apoyo para las personas con escasos recursos son las ONG's que orientan sus actividades o proyectos a la ayuda desinteresada de estas personas, mejorando e incidiendo en su calidad de vida.

Una propuesta de un modelo estratégico, ofrece a estas organizaciones una asistencia técnica para el eficaz aprovechamiento de los recursos económicos y materiales, así como también su buena administración. De esta manera se contribuirá a mejorar la auto-sostenibilidad e impulse el impacto social, favoreciendo así a la calidad de vida de las personas beneficiarias.

Uno de los objetivos principales consiste en conocer las estrategias exitosas de las ONG'S, esto con ayuda de las técnicas a utilizar para la recolección de información que serán el ingrediente principal para la propuesta del modelo estratégico.

La finalidad de realizar una propuesta del modelo estratégico se irá explicando, por medio de los antecedentes, que indican el motivo de interés y la problemática a tratar, seguido de la importancia y la necesidad de realizar el estudio, plasmado en la justificación.

En el marco conceptual se dará referencia a los temas de vital importancia en la investigación, basados en:

DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS, ENTORNO DE LAS ONG's Y CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA ESTRATEGIA COMO FUENTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA, estos tendrán una participación importante en la realización de los resultados esperados del modelo estratégico de las ONG's de Soyapango.

En este capítulo se describe el cuadro de mando integral, que será la herramienta mediante la cual se operativizará la propuesta del modelo estratégico, y las cinco perspectivas que lo componen.

En el capítulo de la metodología de la investigación, se presentan los objetivos que determinan el estudio de campo, los segmentos a los que se enfocará el estudio y las técnicas para recopilar la información, así como también una guía de pasos para llevar a cabo el proceso investigativo.

El capítulo 3 se basa en el análisis de los resultados de la investigación de campo aplicada a las fundaciones sin fines de lucro del municipio de Soyapango, dicho capítulo está compuesto por la tabulación, análisis e Interpretación de los datos y hallazgos generales obtenidos de la realización de la técnica del grupo foco, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos de la investigación, entre los que se encuentran la identificación de los factores claves del éxito de las ONG's del sector de Soyapango que las han conducido a ser auto-sostenibles.

Por último, se presenta el capítulo IV que muestra la PROPUESTA DEL MODELO ESTRATEGICO QUE FACILITE LA AUTO-SOSTENIBILIDAD Y CONTRIBUYA AL IMPACTO SOCIAL DE LAS ONG's DEL SECTOR DE SOYAPANGO, donde se presenta el tipo de estrategia recomendada a las fundaciones, las variables competitivas que guiaran la realización de los objetivos estratégicos para cada perspectiva del cuadro de mando integral, y una guía sistematizada de los pasos a seguir para la ejecución de la propuesta del modelo estratégico.

I. ANTECEDENTES

Las Organizaciones No Gubernamentales –en adelante ONG's- son instituciones que se constituyen dentro de un país específico, en el que se refleja la contribución de organizaciones de cooperación nacional e internacional, en atención a inconvenientes o retos del desarrollo.

Estas fundaciones juegan un papel humanitario bastante notable dentro de los procesos de cambios sociales que se generan en el Estado, ya que representan la capacidad del sector privado no lucrativo, asumiendo la administración de proyectos de desarrollo.

Las ONG's son instituciones que ponen en evidencia su capacidad de negociación ante agentes de cooperación internacional¹ y su innovación en metodologías de trabajo en cuanto al manejo óptimo de los recursos para proyectos determinados, entre otros.

En el Salvador las ONG's nacen con el objeto de prestar servicios en áreas sociales, específicamente a los grupos vulnerables en condiciones particulares que el país enfrentó durante la década de los 80's. Se puede decir que fue un momento favorable para que estas instituciones surgieran, debido al enfrentamiento armado que se dio en esa época. La mayoría de ONG's están registradas entre el período de 1985 a 1992. A partir de los acuerdos de paz de El Salvador en enero de 1992, las ONG's han ido aumentando, lo cuál nos indica que el surgimiento de éstas, es reflejo del proceso de transformación del Estado.²

Las ONG'S tienden a realzar la participación privada y a disminuir la mediación del gobierno en los procesos de desarrollo. Nacen y se expanden con el fin de cubrir necesidades básicas y aspectos vitales para el progreso, ya que la situación de pobreza extrema que enfrenta el país cada vez es mas grave, esto debido a múltiples factores que en ella inciden, la falta de alfabetización, el limitado acceso a empleos,

¹ Revista: Boletín Económico y Social No. 108 Noviembre 1994, FUSADES, Serie 1994 Pág.4.

² Ibidem Pág. 4

la mala distribución de los ingresos; debido a la corrupción e impunidad que afectan al funcionamiento del estado.

A partir de estas necesidades insatisfechas que no alcanza a cubrir el gobierno; esto debido a la adopción del modelo económico neoliberal que este ha adquirido; ya que “el neoliberalismo a contribuido a debilitar las políticas sociales, las posibilidades de acceso de los grupos pobres a los servicio básicos, ha concentrado los beneficios que brindan las oportunidades de mercado en unos pocos grupos.”³

Las ONG's buscan enfocarse en esos grupos vulnerables (pobres, niños, mujeres, refugiados, etc.), en áreas geográficas específicas (áreas conflictivas, de reconstrucción, afectadas por desastres naturales, etc.) y por supuesto carentes, ya sean estas de salud, educación, nutrición, capacitación, vivienda, entre otros. Ya que el neoliberalismo suprime el papel rector del Estado en la economía y el desarrollo social. Esto ha provocado que se deje de lado los intereses de las mayorías más pobres y exige una elaboración de proyectos alterativos de desarrollo integral: en lo político, económico, cultural, ambiental, género y lo social en general⁴.

Debido a lo anterior las ONG's se encuentran en la búsqueda constante de fondos para financiar los proyectos, que contribuyan al desarrollo humano y que este sea sustentable.

Por tal razón, el motivo de interés por el cual se decidió realizar la propuesta de un modelo estratégico, se establece con el deseo de apoyar a la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, contribuyendo al mejoramiento de la auto-sostenibilidad y al impacto social.

II. JUSTIFICACION.

³ ¿Qué es neoliberalismo? Su significado en la historia de las ideas y en la economía. Jesús Antonio Bejarano

⁴ Revista ECA, 1996, UCA Editores. No. 573-574, julio-agosto de 1996

La propuesta de un modelo estratégico, no es solo aplicable a instituciones privadas que buscan por medio de estas, desarrollar una ventaja competitiva para obtener un beneficio económico; también lo son para las ONG's que son instituciones que subsisten por medio de donaciones, préstamos, ejecución de proyectos, entre otros.

Entonces, es importante que al presentar un modelo estratégico, se logre en el sector de las ONG's, una ventaja competitiva, la cual nazca fundamentalmente del valor que la ONG es capaz de crear para sus beneficiarios⁵ y contribuya así al mejoramiento del bienestar social.

Al mismo tiempo, al proponer un modelo estratégico para las ONG's del sector de Soyapango, impactará indirectamente al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos vulnerables.

Así, una vez identificadas las características y las estrategias de las ONG's, se realizará el análisis FODA, que servirá como una herramienta para el desarrollo del cuadro de mando integral, que incorpora un conjunto de medidas que se relacionan con la estrategia de las ONG's, dando como resultado el logro de los objetivos primordiales: la auto-sostenibilidad e impacto social.

III. PROYECCIÓN SOCIAL

⁵ Ventaja Competitiva, Michael Porter, Ed. CECOSA, 12ª. Reimpresión 1996.

Las ONG's han sido creadas con el fin de prestar servicios en áreas sociales, específicamente a los grupos vulnerables de los distintos países; éstas pueden enfocarse en diferentes programas o proyectos como: programas de apoyo a la niñez, programas de apoyo a la mujer, proyectos para vivienda, etc.

Independientemente del programa al que se enfoquen, todas siguen un propósito en común, el cual consiste en mejorar la calidad de vida de la población⁶.

Para poder lograr dicho propósito, las ONG's buscan conducir a su organización a la obtención de fondos y el mejoramiento del manejo de recursos, y una de las principales tareas para determinar la dirección de una organización, es desarrollar una visión estratégica⁷, la cual consiste en ver de lejos la imagen corporativa del futuro y por supuesto también se necesita de una misión, que es la razón de ser, un concepto claro y bien definido que le permita tener los objetivos realistas de la Institución.

Al proponer un modelo estratégico para las ONG's del sector de Soyapango, se contribuirá a un mejoramiento en la administración de recursos y la gestión de fondos en estas instituciones; logrando su auto-sostenibilidad que es el motor que impulsa las actividades realizadas por las ONG's e impactando así la calidad de vida de los sectores vulnerables.

Asimismo, el desarrollo de las estrategias competitivas contribuirá a que las ONG's formen una imagen corporativa sólida y un manejo transparente de los recursos, de tal forma que se garantice a los organismos de cooperación internacional la utilización de los fondos para lo cual han sido destinados. De esta forma se beneficiaría al país, en especial en el sector de Soyapango que es el objeto de estudio; manifestado así, en el desarrollo de más y mejores proyectos que apoyen a la educación, capacitación, crédito, investigación, entre otros. Esto será en la

⁶ La Gestión de las Organizaciones no lucrativas Prólogo de José María Mendiluce. DEUSTO Pág. 32

⁷ Administración Estratégica Strickland, Thompson Mc Graw Hill, 11ª Edición. Pág. 28

medida que las ONG's demuestren un funcionamiento eficaz en el máximo aprovechamiento de recursos.

IV. DEFINICIÓN DEL TEMA

A partir de lo antes expuesto y dados los principales objetivos que las ONG's persiguen, se estableció el desarrollo del siguiente tema:

“Propuesta de un modelo estratégico que facilite la Auto-sostenibilidad y contribuya al Impacto Social de las Organizaciones No Gubernamentales en el sector de Soyapango”

V. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Proponer un modelo estratégico que facilite la Auto-sostenibilidad y contribuya al impacto social de las Organizaciones No Gubernamentales en el Sector de Soyapango.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Identificar las principales características de las ONG's.
- Conocer las estrategias de las ONG's que faciliten la auto-sostenibilidad y contribuya al impacto social.
- Sistematizar las estrategias exitosas que conduzcan a la auto-sostenibilidad y contribuya al impacto social.
- Proponer a las ONG's un modelo de implementación de estrategias identificadas en la investigación.

VI. ALCANCES

- ✓ Se investigaran siete ONG's, ya que son las únicas denominadas como fundaciones que se identificaron en el municipio de Soyapango.
- ✓ Proponer un modelo de implementación de estrategias a las ONG's, para facilitar la auto-sostenibilidad y contribuir al impacto social.
- ✓ Las características principales de las ONG's las obtendremos mediante la investigación de campo, a través de un cuestionario estructurado no disfrazado.
- ✓ La propuesta del modelo estratégico se basará en las estrategias exitosas que posean las siete ONG's
- ✓ Con esta investigación se beneficiará a las ONG'S del sector de Soyapango e indirectamente a toda la población atendida por estas.

VII. LIMITACIONES.

- ✓ La propuesta del modelo estratégico no garantiza que las ONG's solucionen los problemas de auto-sostenibilidad; ni asegura que las diferentes estrategias propuestas impacten de forma radical en la sociedad.
- ✓ El estudio de la propuesta del modelo estratégico no se determinará mediante los Organismos de cooperación nacional e internacional; ya que trabajaremos únicamente con las ONG's del sector de Soyapango.
- ✓ El modelo estratégico quedará delimitado a una propuesta de implementación de estrategias a las ONG's.

VIII. DELIMITACIÓN DEL TEMA

- El estudio se realizará en el período comprendido entre Marzo a Agosto del año 2005, tomando las siete ONG's identificadas en la ciudad de Soyapango.

CAPITULO 1: DEFINICIÓN, CARACTERISTICAS, ENTORNO DE LAS ONG's Y CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE LA ESTRATEGIA COMO FUENTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA.

1.1. DEFINICION, CARACTERISTICAS Y ENTORNO DE LAS ONG's.

1.1.1. Definición de Organizaciones No Gubernamentales.

Las Organizaciones No Gubernamentales (conocidas también como ONG's) son instituciones que se constituyen con el propósito de beneficiar a los sectores vulnerables de la sociedad, es decir, aquella parte de la población que no cuenta con la capacidad de satisfacerse de los servicios básicos necesarios para llevar una mejor calidad de vida. Se refleja la contribución de organizaciones de cooperación internacional, el Estado, y el apoyo de la empresa privada en atención a inconvenientes o retos del desarrollo.

Las ONG's constituyen organizaciones propias de la sociedad, desligadas como su nombre lo indica, de los órganos del Estado. En general, no buscan el lucro o el beneficio económico para sus integrantes; sino un fin altruista en diferentes áreas de la vida social tales como apoyo a la mujer, a la niñez, al desarrollo empresarial, medio ambiente, entre otros.

Estas instituciones reciben en la práctica nombres diversos. El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), las denomina "instituciones privadas de desarrollo". El término ONGD u "Organización no Gubernamental de Desarrollo" es otro término que también se utiliza.

El término "ONG" es el más común y difundido en El Salvador, aunque un poco confuso y fuera del concepto que dispone la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro; ya que existen muchas organizaciones gremiales, cooperativas, grupos sindicalistas, iglesias y asociaciones que se consideran también como ONG's, debido a que el Ministerio de Gobernación las registra en este rubro. (Ver anexo 1).

“Las Organizaciones No Gubernamentales son todas aquellas instituciones derivadas del Art. 71 de la Carta de las Naciones Unidas, que agrupa a personas privadas que buscan la satisfacción de intereses o ideales comunes, mas allá de las fronteras nacionales. Constituyen un elemento de consulta, tanto para la Organización de las Naciones Unidas cuanto para sus órganos especializados.”

- (a) Art. 71 de la Carta de las Naciones Unidas “El Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo. Podrán hacerse dichos arreglos con organizaciones internacionales y, si a ello hubiere lugar, con organizaciones nacionales, previa consulta con el respectivo Miembro de las Naciones Unidas.”

Lo importante para poder conocer a este tipo de organizaciones, es estudiar las actividades que realizan, cómo las realizan y a quien van dirigidas los proyectos.

1.1.2. Características generales de las ONG's.

-Las ONG's se caracterizan, como sus siglas lo indican, como instituciones desligadas del grupo gubernamental, que buscan alcanzar un beneficio común para los grupos vulnerables de la sociedad.

-Su organización debe poseer personería jurídica y acatar las disposiciones legales de acuerdo a la normativa vigente (Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro)⁸

-No poseen ningún ánimo de lucro, ya que todos sus ingresos deben beneficiar a la población meta. Su grado de solidaridad con la sociedad, es una contestación a las situaciones de carencia que motiva a la creación de programas de desarrollo.

⁸ Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales. Manuel Osorio. Editorial Heliasta Pág. 448

-Están comprometidas a la ayuda constante en los procesos de cambio o de transformación social, tratando de contribuir a mejorar la calidad de vida de la población.

-Deben poseer los suficientes recursos tanto materiales como humanos provenientes de la ayuda nacional e internacional, para el buen funcionamiento y cumplimiento de metas.

-Deben actuar con mecanismos transparentes, que respalden el manejo eficiente de sus recursos estableciéndose como una institución sólida y confiable.

1.1.3. Entorno de las ONG's.

1.1.3.1. Surgimiento de las ONG's.

Las ONG's se convierten en un fenómeno masivo en nuestro país a partir de la década de los ochenta. Con la creciente participación ciudadana en la búsqueda del desarrollo humano, las ONG's tienden a desempeñar un papel importante para el desarrollo social.

Su objetivo ha consistido en generar más y mejores oportunidades en la calidad de vida de la población, por medio de una búsqueda constante de fondos que garanticen el cumplimiento de sus objetivos, para esto las ONG's se vinculan con diferentes empresas nacionales e internacionales que tengan interés en ayudar a la sociedad a la que irá dirigida el proyecto.

Una de las hipótesis que se maneja sobre el surgimiento de las ONG's, hace referencia que durante el pasado conflicto armado interno, muchas ONG's suplieron el "achicamiento" estatal en materia de salud, educación, producción, causado por la prioridad en financiar la lucha contra la insurgencia política y militar.⁹

⁹ Revista: Boletín Económico y Social No. 108 Noviembre 1994, FUSADES, Serie 1994 Pág. 3

El aumento excesivo de las ONG's tuvo que ver con el pasado insurgente, debido a las necesidades de asistencia apremiante e inmediata por la que pasaban diferentes sectores poblacionales. Con la finalización del conflicto armado su desarrollo ha continuado, lo cual ha permitido una mayor participación de la sociedad en el tratamiento de diversos problemas sociales.¹⁰

Las ONG's son instituciones que ponen en evidencia la obsolescencia de la concepción y organización del Estado, el déficit fiscal, la ineficiencia en la administración de recursos, la centralización, la burocracia , la falta de transparencia entre otros.¹¹

1.1.3.2. Registro y legalización.

A medida que pasó el tiempo, las ONG's no eran reconocidas ni bien vistas por algunos sectores del gobierno, pareciera que el hecho de obtener personería jurídica no era necesario, esto era un indicador de que estas organizaciones no gozaban del apoyo gubernamental y mucho menos se les facilitaría obtener un financiamiento internacional o nacional.

Ahora la situación ha cambiado; ya que muchas ONG's tienen personería jurídica, facilitándoles el acceso a recursos y permitiéndoles estar mejor constituidas dentro de su espacio social.

Dentro del marco legal se examinarán las disposiciones relacionadas con las fundaciones, de las cuales se exceptúan las iglesias, los sindicatos, y las asociaciones, debido a que sus objetivos varían significativamente del concepto que se plantea (para la investigación) como ONG's y su facilidad de ser auto-sostenibles y la forma en como impactan a la sociedad.

El Código Civil de la República de El Salvador en el Título XXX establecía las normas referentes a las asociaciones y fundaciones. Actualmente con la aprobación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en diciembre de 1986, es la

¹⁰ Ibidem Pág. 3

¹¹ Ibidem Pág.2

única ley que rige las disposiciones a las ONG's, aunque de ésta quedan excluidas las iglesias, con excepción de la Iglesia Católica que tiene un estatuto reconocido en la Constitución.

La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, es el nuevo marco legal que rige estas entidades. En su Art. 9 dispone que se entenderá que una asociación o fundación es sin fines de lucro "cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores".

Asimismo, la ley establece que son fundaciones, "las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines".

En el Art. 65 de dicha ley se establecen algunos requerimientos indispensables para la forma de registro que deben de seguir las fundaciones.

1.1.3.3. Clasificación de las ONG's.

Las ONG's pueden clasificarse según la actividad al cual dirigen sus objetivos. Estas trabajan específicamente en los grupos de interes, vinculados al mejoramiento de los sectores vulnerables de la población.

En esta clasificación se encuentran las siguientes categorías:

- Educación.
- Salud.
- Apoyo empresarial.
- Apoyo a la niñez y a la mujer.
- Vivienda.
- Ambientales, etc.

En el área educativa, éstas orientan sus objetivos a la creación de programas de alfabetización, deportes, etc. En la salud, su misión es favorecer y proveer a las personas que necesiten de asistencia médica y medicinas; el apoyo empresarial, contribuye a la financiación y capacitación técnica; apoyo a la mujer, es una

categoría destinada a la defensa de los derechos y la igualdad de la mujer, además hay instituciones que contribuyen a la atención de salud, alimentación y cuidado de los niños desprotegidos; el área de vivienda cubre aspectos relacionados a la facilitación de financiamiento para la adquisición de dichas viviendas y pueden destacarse también actividades ambientalistas en pro de la flora y la fauna.

Todas las categorías tienen un fin primordial, y trabajan en función de la misión, visión y objetivos propuestos, al mismo tiempo se enfoca en su población meta, destinando todos sus recursos a tratar de contribuir en la mejora de la calidad de vida de la población.

1.1.3.4. Relación de las ONG's con los diferentes agentes de su entorno.

Las ONG's, como cualquier empresa, puede ejercer sus actividades en el sector de interés a la que van dirigidos sus objetivos, el contexto en el que actúa puede ser nacional o internacional. Dentro de un Estado, hay ONG's que cubren todo el país y otras que circunscriben su trabajo a una Comunidad específica de un Municipio.

Las ONG's están analizando su relación con los diferentes agentes de su entorno, y actuando de acuerdo a las diferentes necesidades, replanteando su papel como promotora de proyectos en pro del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Los agentes del entorno que se relacionan con las ONG's son:

- Organismos de Cooperación Internacional.
- El Estado.
- La empresa privada.
- Población meta.
- Otras ONG's.

a) Relación con los Organismos de Cooperación Internacional y la Empresa Privada.

Las ONG's deben proyectar una imagen transparente y sólida, con el objeto de que puedan ser asistidas con fondos que garanticen y respondan a las necesidades de los diferentes proyectos u objetivos que desee cumplir.

b) Relación con el Estado.

Las ONG's con el Estado deben actuar de forma conjunta, ya que la función que las ONG's desempeñan, van orientadas a la ayuda de los sectores de la población salvadoreña que el gobierno no alcanza a cubrir. El surgimiento y desarrollo de las ONG's, ponen en evidencia la incapacidad del aparato gubernamental de satisfacer responsabilidades constitucionales¹².

El propósito de las ONG's, no es el de opacar la capacidad del gobierno, ante la falta de protagonismo en cuanto a los problemas políticos, sociales y económicos a la que se somete la población salvadoreña, mas bien es la de proveer, facilitar y solventar las carencias de los grupos de interés a los que se dirigen.

c) Relación con la población meta.

Las relaciones con la población meta o grupos de interés, se deben establecer con el propósito de conocer las necesidades reales que agobian a estos grupos vulnerables, para lograr de manera eficaz su contribución a los aspectos económicos y sociales.

d) Relación con otras ONG's.

De forma paralela, sus relaciones con otras ONG's recibe mayor atención en cuanto a la competencia de fondos, ya que estos se han vuelto muy escasos debido al aumento de estas.

¹² Revista: Boletín Económico y Social No. 108 Noviembre 1994, FUSADES, Serie 1994 Pág. 3

Por otra parte, las relaciones con otras ONG's pueden facilitar la coordinación en la búsqueda de generar modelos que les permitan ser auto-sostenibles, por medio del desarrollo de economías de escala (ver glosario) mediante consorcios, resultado de un intercambio de servicios, productos, información e inteligencia.¹³

1.1.3.5. Importancia de las ONG's.

Las ONG's son instituciones vinculadas al fomento del desarrollo social o la defensa de los derechos de los grupos vulnerables, promulgan actividades ambientalistas y sociales, realizando actividades sin ánimo de lucro a base de donaciones, provenientes de múltiples relaciones con organismos de cooperación internacional, la empresa privada y el Estado.

Estas facilitan a los grupos vulnerables, accesos a la educación, salud, vivienda, alimentación, etc., cumpliendo un papel primordial en el abastecimiento de esas necesidades primarias a las que algunos sectores de la población se les dificulta obtener.

Su apoyo económico ha sido imprescindible, ya que las ONG's mantienen un vínculo humanitario con los grupos vulnerables de la población, buscando fondos para la creación de proyectos que favorezcan y ayuden a sus distintas necesidades.

Así como su ayuda ha sido un eje primordial en el cumplimiento de proyectos u objetivos, igual de imprescindible es, que las ONG's puedan autofinanciarse y crear programas de ayuda a cualquier sector de interés en la sociedad.

Es por eso que es de mucha importancia el papel que desempeñan las ONG's, ya que promueven el desarrollo social por medio de la ejecución de proyectos, teniendo en cuenta, que es indispensable crear estrategias que les permitan ser auto-sostenibles, e incrementar así los programas de apoyo para mejorar la calidad de vida de los sectores vulnerables.

¹³ VINCULACION Y COMUNICACION SOCIAL, AC. 2003 – 2005 México DF

1.1.3.6. Sostenibilidad, Sostenibilidad Financiera y Auto-sostenibilidad.

A menudo pareciera que el significado de estos tres conceptos van encaminados hacia un mismo fin u objetivo, debido a que, para una ONG estos conceptos no difieren de la misión que deben cumplir ya que los tres son necesarios; a pesar de que su significado es distinto, son factores que están interrelacionados uno del otro ya que no se puede hablar de auto-sostenibilidad en una organización sin que esta sea sostenible a base de poseer una sostenibilidad financiera.

a) Sostenibilidad.

Se entiende como sostenibilidad de una ONG, a la capacidad que tienen para consolidar e incrementar su interacción con la sociedad en función de la contribución a su desarrollo. Esta definición se basa en la razón de ser de las ONG, la cual está en función del bienestar de la gente. En la medida en que logren consolidar e incrementar su contribución a la sociedad, las ONG justifican su existencia.

La sostenibilidad se basa en el valor de las actividades que desempeña la ONG, la eficiencia interna y la capacidad de la ONG de vincularse con su entorno. Aunque para poder ser sostenible es necesario contar con una sostenibilidad financiera, ya que este es un factor clave e importante para la supervivencia de las ONG's, asimismo este debe verse, entenderse y aplicarse como un medio para lograr la sostenibilidad de la organización para contribuir al bienestar o la mejora de la calidad de vida de los sectores vulnerables.

b) Sostenibilidad Financiera.

Se define como sostenibilidad financiera a la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para alcanzar la visión.

Debido a la importancia que juegan los aspectos económicos para brindar una mayor aportación al impacto social, las ONG's deben implementar estrategias que le

permitan crear una auto-sostenibilidad a largo plazo para la realización de sus proyectos.

c) Auto-sostenibilidad.

La Auto-sostenibilidad es la capacidad de auto generarse sus propios ingresos, no se limita a obtener ingresos, sino que se amplía a que los ingresos que se obtengan provengan del esfuerzo propio de la generación de fondos, todo esto con el objetivo de alcanzar los resultados esperados, por medio de fondos que garanticen el cumplimiento de los proyectos y actividades que lleven a cumplir la misión de las ONG's.¹⁴

Uno de los grandes desafíos que enfrentan las Organizaciones No Gubernamentales para desarrollar su misión y sus objetivos, es adquirir los recursos financieros necesarios, ya que estos se han vuelto muy limitados con el transcurso del tiempo. "A nivel Internacional los fondos son cada vez mas escasos, debido al creciente número de necesidades y organizaciones que han surgido"¹⁵

La auto-sostenibilidad no solo consiste en auto generarse y garantizar fondos, sino también en garantizar los proyectos que realizan, para que éstos continúen reflejándose en la mejora de la calidad de vida de la población, incluso si este ya ha finalizado, es decir, que la organización sea capaz de continuar con su trabajo teniendo una visión y una infraestructura organizativa y financiera para apoyar el objetivo de la ONG.

Puede decirse que la importancia de buscar la auto-sostenibilidad radica en asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo para tener una independencia y autonomía económica para conseguir los recursos necesarios, aún sin tener una constante ayuda de organismos de cooperación internacional, la empresa privada o el estado.

¹⁴ Estabilidad financiera de las Instituciones sin fines de Lucro, tomo 1, Pág. 4

¹⁵ Estabilidad Financiera de las Instituciones sin fines de lucro Tomo No.1 Pág. 1

A partir de lo anterior, la organización tiene que desarrollar una estrategia financiera que le permita generar ingresos, obtener una participación constante de instituciones donantes, apoyar proyectos y que estos le generen rentabilidad para poder soportar crisis financieras; y seguir cumpliendo con la misión.

Al mismo tiempo, las ONG's tiene que tomar en cuenta que los costos que involucra desarrollar los proyecto, vayan ligados al grado de impacto que tendrá el desarrollo de este y los beneficios que proporcione.

Algunos aspectos que permiten que una organización sea auto-sostenible son:¹⁶

- Tener más de una fuente de ingresos.
- Poseer más de una forma de generar ingresos.
- Disponer de una planificación estratégica, financiera y de acción regularmente.
- Disfrutar de unos sistemas financieros adecuados.
- Contar con una buena imagen pública.
- Tener una autonomía financiera.

1.2. Ventajas competitivas

1.2.1. Definición.

Una organización puede ubicarse exitosamente en el mercado al poseer una o varias ventajas sobre sus competidores. Estas ventajas se pueden originar de la ubicación, cercanía, conocimiento del mercado, servicio, etc.

La ventaja competitiva se define como las capacidades fundamentales que colocan a una organización por encima de las demás¹⁷. Es aquello, que la empresa hace mucho mejor que las demás organizaciones de su entorno, es por ello que

¹⁶ Desarrollo de una Estrategia financiera. Janet Shapiro. Pág. 6

¹⁷ Dirección Estratégica, Víctor Daniel Aceves Ramos, Mc Graw Hill , 2004 Pág. 36

representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que las instituciones no pueden igualar.

La explotación de una ventaja competitiva, es el producto y el fundamento de toda estrategia, ya que por medio de ésta se pretende aumentar, reforzar o perpetuar la ventaja competitiva que se tiene, o crear nuevas ventajas.

Solamente la ventaja que se explota es significativa para el desarrollo de la estrategia; ya que en ese momento se transforma en desventaja para el oponente. Por ello, es necesario conocer la ventaja competitiva que posee la organización, qué la originó y de dónde proviene, todo lo que sea necesario para comprender el mecanismo mediante el cual se pueda multiplicar o acrecentar.

La ventaja competitiva nace del valor que una organización es capaz de crear para sus clientes, que exceda el costo de esa institución por crearlo.¹⁸ El valor lo determina la organización mediante la oferta o servicios que ofrezca a sus compradores ó por beneficios únicos.

1.2.2. Tipos de Ventaja competitiva.

Existen dos tipos de ventajas competitivas:¹⁹

- Liderazgo en Costo
- Diferenciación.

Estos tipos de ventaja y su forma de establecerlos, fija un papel importante en la determinación de la ventaja competitiva.

¹⁸ Estrategias Competitivas. Los conceptos centrales. Michael Porter. Pág. 20

¹⁹ Ibidem Pág. 21

1.2.3. Estrategias Competitivas Genéricas.

La ventaja en costo o diferenciación, surgen de la capacidad que tenga la organización de afrontar los diferentes obstáculos que le impidan posicionarse en su sector.

Esto dos tipos básicos de ventajas competitivas, en conjunto con las diferentes actividades que realizan las organizaciones para alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.²⁰

1.2.3.1 Liderazgo en Costo.

La organización desarrolla una estrategia de liderazgo en costo, cuando logra ser el productor de menor costo, sirviendo a muchos segmentos de su sector, para esto es importante la amplitud de la institución.

Las fuentes de ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector, pueden incluir el alcance de economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, reingeniería de procesos, entre otros.²¹

Para las Organizaciones no gubernamentales, pueden desarrollar estrategias de liderazgo en costo, mediante la reingeniería de sus procesos internos mejorando así el ofrecimiento de su servicio y eliminando actividades que generan más gastos o costo.

²⁰ Ibidem Pág. 29

²¹ Estrategia Competitiva. Los conceptos centrales. Michael Porter. Pág. 30

1.2.3.2 Diferenciación.

La diferenciación es una estrategia basada en hacer a la organización líder y única en su sector. La institución que elige la estrategia de diferenciación, selecciona uno o más atributos que muchos beneficiarios en su sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.²²

La diferenciación puede darse por el servicio que la empresa oferta, el producto mismo, la forma en que el producto se entrega al cliente, la publicidad y otros factores en los que incurre la organización.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una organización elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a las organizaciones de su entorno.²³

Las ONG's son instituciones que tienen que identificar los atributos que poseen (Buenas relaciones con organismo de cooperación internacional, tecnología, procesos internos especializados, alto servicio social, excelentes beneficios a los sectores vulnerables, etc.) y por medio de estos, desarrollar una estrategia que la haga diferente en cuanto al impacto en la sociedad o el servicio que ofrezca a la población, en dónde el impacto se identificará en la medida en que cambia las condiciones de vida, en la comunidad en la que trabaja la ONG.

1.2.3.3. Enfoque.

Esta estrategia es diferente de las otras dos, ya que su objetivo radica en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un mercado o sector.

²² Ibidem. Pág. 32

²³ Ibidem. Pág. 32

La organización se enfoca en un sector o grupo de interés a la cual quiere dirigir sus productos o servicios, con la exclusión de otros segmentos.

En el caso de las ONG's, estas se enfocaran en el sector donde existan necesidades apremiantes dentro de la sociedad, en el cual su estrategia de enfoque buscará impactar en su segmento blanco.

Variantes de la estrategia de Enfoque:

➤ Enfoque de Costo.

Una organización busca una ventaja de costo en su segmento blanco. El enfoque de costo explota las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos.²⁴

➤ Enfoque de Diferenciación.

El enfoque de diferenciación explota las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos. Estas diferencias implican que los segmentos están mal servidos por competidores con objetivos muy amplios, quienes les sirven al mismo tiempo que sirven a los otros.²⁵

Las dos variantes de la estrategia se basan en la diferencia entre los segmentos blancos del que enfoca y los demás segmentos del sector industrial, si el segmento blanco del que enfoca no es diferente de otros segmentos, entonces la estrategia de enfoque no tendrá éxito.

Par la identificación de la estrategia, sea esta en costos, diferenciación o enfoque, se analizarán los factores internos y externos de la organización, para evaluar de manera eficaz la creación de la estrategia.

²⁴ Estrategia Competitiva. Los conceptos centrales. Michael Porter. Pág. 33

²⁵ Ibidem. Pág. 33

1.3. La estrategia como fuente de ventaja competitiva.

1.3.1. Antecedentes.

La mayoría de organizaciones están atentas, ante los cambios que ocurren a su alrededor. Debido a esta situación, las organizaciones están en búsqueda de soluciones que contribuyan a alcanzar o mantener la ventaja competitiva; esta dependerá del tipo de estrategia que desarrollen, o simplemente hacer un Benchmarking (Ver Glosario).

La creación de una estrategia consiste en una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por los clientes; la creatividad en el negocio, la atención para descubrir nuevas oportunidades de mercado, una observación sutil de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inseparables de la creación de la estrategia²⁶.

1.3.2. Definición de Estrategia desde el punto de vista de los expertos

Para definir la estrategia, es necesario examinar a ciertos autores que han realizado una contribución importante a este término, por tal motivo se presentan los siguientes conceptos:

- Según Igor Ansoff, la estrategia se define como una serie de normas para la toma de decisiones que guían al comportamiento de la empresa²⁷
- Para Thompson & Strickland, la estrategia es una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocio que emplean los administradores en el manejo de una organización. ²⁸

²⁶ Administración Estratégica Strickland, Thompson Mc Graw Hill, 11ª Edición. Pág. 11

²⁷ Igor Ansoff, " La Dirección Estratégica e la Practica Empresarial" Addison – Wesley Ibero América, Wilmintong1997, Pág. 45

²⁸ Administración Estratégica Strickland, Thompson Mc Graw Hill, 11ª Edición. Pág. 2

- Asimismo, para Harold Koontz & Heinz Weihrich, estrategia es una determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos.²⁹

- Según Michael Porter, en su libro de estrategia competitiva define a la estrategia como: “la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible “

Por tanto, teniendo en cuenta los conceptos arriba mencionados, se define estrategia como un plan de acción que apoya a la toma de decisiones en la determinación del modelo de negocio y los objetivos a largo plazo en la búsqueda de una posición competitiva favorable.

La estrategia es necesaria indistintamente para cada proyecto que desarrolla la organización; así como también para cada grupo de interés en el cual se enfoque. (Apoyo a la mujer, apoyo a la niñez, etc.)

La esencia de las estrategias, es la firmeza de una posición en el mercado, que sea tan sólida y flexible que la organización logre sus metas a pesar de lo imprevisto del comportamiento de las fuerzas internas y externas.³⁰

En general, la estrategia en una organización puede surgir del patrón de actividades y/o de los planes que tienen los administradores para alcanzar los objetivos de ésta. En el caso de las ONG's, su auto-sostenibilidad y el impacto social (Ver Glosario); ya que son factores importantes, para el desarrollo de proyectos sociales.

Es importante mencionar que dentro de la valoración de los recursos y las capacidades competitivas, evalúen si la estrategia actual de la Institución está

²⁹ Administración una Perspectiva Global, Harold Koontz & Heinz Weihrich, Mc Graw Hill, 11ª Edición
Pág. 162

³⁰ Henry Mintzberg, op. Cit., Pág. 12-13

funcionando bien; si ésta las está conduciendo al logro de los objetivos planteados. De igual forma, es vital la identificación de las fortalezas y de las debilidades de los recursos de la organización, así como también las amenazas y oportunidades externas.

Sin una estrategia, los administradores no tienen ningún mapa de rutas para lograr una ventaja competitiva, ningún plan de acción para contribuir al impacto social y lograr sus objetivos. La estrategia es el medio para alcanzar los objetivos (fines).

Una de las principales tareas para poner en práctica la estrategia, consiste en establecer políticas y procedimientos que la respalden, así como también crear un trabajo y una cultura corporativa que la apoyen.

Las estrategias pueden ayudar a la defensa de la posición actual que tiene la organización en el mercado y otras que apoyan en el ataque contra las empresas competidoras. Así como también, existen estrategias que sirven para ambas situaciones.

Para el objetivo que persigue la investigación, la estrategia tiene que conducir a las ONG's a impulsar el impacto social de manera que contribuya a la mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables; para lograr esto, la estrategia tiene que enfocarse en generar una auto-sostenibilidad a largo plazo que le permita realizar dichos proyectos.

La práctica y ejecución de la estrategia que se elige, implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia dé resultado y de esa forma llegar en el momento oportuno al desempeño programado; se necesita de la habilidad administrativa para idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla de manera eficiente y producir buenos resultados. Para ello, los ejecutores de la estrategia pueden guiarse del diseño estratégico que los conduzca a determinar la dirección de la organización.

Es importante mencionar, que la cultura organizacional es uno de los factores que contribuye a que la organización sea capaz de desarrollar con éxito la estrategia, así como también la elaboración eficaz de presupuestos que guíen los recursos hacia las actividades internas que son decisivas para el éxito de la estrategia.

No hay que dejar de lado el establecimiento de políticas y procedimientos que respalden a la estrategia, de la misma forma, el desarrollo de la visión y misión, el crear objetivos y la toma de decisiones acerca de una estrategia, son tareas básicas para determinar la dirección de la organización³¹ ya que trazan su rumbo.

1.3.3. Diseño de la administración estratégica

Las organizaciones, necesitan estrategias que las conduzca a lograr sus objetivos, a buscar la misión y por supuesto una visión estratégica; ya que es una de las primeras tareas para determinar su dirección.

El diseño de la administración estratégica está constituido por el modelo de negocio, la visión, la misión, los objetivos y por supuesto la creación de la estrategia seguida de un plan de acción para implementarla, estos se explican a continuación.

1.3.3.1. Modelos de Servicios Social

Un buen modelo de servicio social es imprescindible para toda organización exitosa, sea ésta nueva o una bien establecida; ya que el éxito muchas veces depende de la habilidad de la gerencia, para ajustar o incluso hacer una revisión completa del modelo. Así, cuando un modelo nuevo cambia a una industria y es difícil de duplicar, por sí solo puede crear una fuerte ventaja competitiva.³²

³¹ Administración Estratégica Strickland, Thompson Mc Graw Hill, 11ª Edición. Pág. 15

³² Revista INCAE Vol. XII-No.3 Diciembre de 2002 Pág. 15

El servicio social de una organización se define conforme a las necesidades que está tratando de satisfacer, que grupos vulnerables tenga como objetivo, las funciones que se desempeñará al servir a estos y las tecnologías que utilizará.

Para el caso en particular, las ONG's pueden establecer los siguientes posibles modelos de servicio social:

- a. Contribuir a mejorar la calidad de vida de los sectores sociales excluidos.
- b. Llevar a cabo proyectos para beneficio social.

1.3.3.2. Visión

En el proceso de creación de la estrategia, los administradores necesitan plantear hacia donde se dirige ésta, es decir su visión; qué se desea estar haciendo y qué necesidades se piensan cubrir de un sector determinado.

La creación de una visión estratégica, consiste en un mapa de rutas del futuro de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. La visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización.

1.3.3.3 Misión

La creación de una misión consiste en la definición clara de la labor actual; así como también que indique hacia dónde se dirige y en que se convertirá en los próximos años. Para una ONG lo que ésta hace en la actualidad por sus beneficiarios, se considera como la misión.

La definición de una misión en términos de qué se debe satisfacer, a quién se debe satisfacer y cómo se conducirá a la organización para producir dicha satisfacción, esto delimita lo que hace y la labor en el cual se encuentra.³³

³³ Administración Estratégica Strickland, Thompson Mc Graw Hill, 11ª Edición. Pág. 31

1.3.3.4. Objetivos

Los objetivos se crean con el propósito de convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la exposición de la misión, en indicadores de desempeños específicos, de manera que por medio de estos se evalúe el progreso de la organización.

Cada unidad dentro de ésta, necesita tener objetivos de desempeño concretos y cuantificables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la organización, y para que esté orientada a los resultados, los objetivos generales tienen que expresarse en los objetivos específicos, de cada unidad organizacional. Los objetivos representan un compromiso de la administración con el lograr efectos y resultados específicos.³⁴

Desde una perspectiva general de cualquier tipo de organización, se requieren dos tipos de criterios de desempeño; el desempeño financiero y el desempeño estratégico.³⁵ La necesidad de ambos requiere que la administración establezca objetivos tanto financieros como estratégicos.

Los objetivos financieros son señales de compromiso, con resultados tales como aumento de las ganancias, utilidad sobre la inversión, buen flujo de efectivo y crédito comercial. Por otra parte los objetivos estratégicos, dirigen sus esfuerzos hacia resultados tales como participación positiva del mercado, lograr una ventaja competitiva sustentable, etc.³⁶

Los objetivos estratégicos no sólo pretenden que la administración presente un buen desempeño financiero, también buscan mejorar las fortalezas competitivas. Independientemente del objetivo que sea (financiero o estratégico) ambos tienen que

³⁴ Ibidem Pág. 37

³⁵ Administración Estratégica, Strickland Thompson Mc Graw Hill, 11ª Edición Pág. 6

³⁶ Ibidem Pág. 7

basarse en el tiempo, es decir se deben involucrar objetivos de desempeño, tanto de corto como de largo plazo.³⁷

También existe otro tipo de objetivos los de corto y largo plazo. Los de corto plazo enfocan su atención organizacional a la necesidad del mejoramiento y resultados inmediatos del desempeño, mientras que los objetivos de largo plazo tienen como propósito estimular a los administradores a considerar lo que se debe hacer, para colocar a la organización en una posición en la cual se desempeñe eficientemente a futuro.

Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen, en cuanto a cómo lograr los objetivos, a cómo buscar la misión y la visión estratégica.³⁸ Para ello, es necesario mantener la atención en los factores claves de éxito, con el fin de obtener beneficios tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Así como las organizaciones necesitan estrategias que las guíen, estas estrategias deben ser dirigidas por una persona que sea capaz de llevar a la organización a realizar con éxito sus actividades tanto sociales como las financieras.

1.4. Liderazgo, parte fundamental para llevar a cabo con éxito la estrategia.

Para muchas ONG's, el liderazgo se traduce en un compromiso y convicción de asegurar la transformación social, junto con los grupos vulnerables, cada uno con sus propios conocimientos y aportes, con el fin común de alcanzar una vida digna para todos.

Para el presente estudio se define liderazgo como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen de forma voluntaria y entusiasta en el cumplimiento de los objetivos grupales.³⁹

³⁷ Ibidem Pág. 7

³⁸ Ibidem Pág. 45

³⁹ Harold koonts y Heinz Weihrich, "Administración una perspectiva Global" Mc Graw Hill, 8va.Edición, 1998 Mexico Pág. 494

Los líderes deben tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Asimismo debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

El liderazgo es reconocido como un factor clave en la gestión del desarrollo de los distintos espacios de la sociedad, por ello la formación de líderes ha cobrado especial importancia. La particular dinámica de la promoción del desarrollo, que tienen objetivos específicos, exige una mirada crítica y creativa al liderazgo para que este sea realmente un factor catalizador de proyectos de desarrollo.

En una ONG el líder debe analizar tanto su ambiente interno como el externo, para descubrir las posibles amenazas y oportunidades, así como también conocer las capacidades internas y poder ejercer mejor su dirección, implementando una estrategia que se ajuste a los recursos que posee dicha institución.

1.5. Herramienta de diagnóstico como base para la creación de la estrategia.

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones están siendo afectadas por los cambios globales a las que se enfrentan, es por eso que éstas tienen que ser proactivas ante esas situaciones, actuando ante los cambios mediante un análisis interno y externo de la empresa.

Una de las herramientas indispensables para realizar un análisis interno y externo de una organización es el FODA, la cual permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc.

Este permitirá elaborar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que faculte tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas que se han formulado.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras:

- Fortalezas: Es algo en lo cual es competente una compañía, una característica que le proporciona mayor competitividad.
- Oportunidades: Elementos o sucesos externos que pueden beneficiar a la organización.
- Debilidades: Significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que coloque en desventaja a la organización.
- Amenazas: Son todos aquellos sucesos o elementos externos que pueden dañar a la organización.

Los factores externos están compuestos por las oportunidades y amenazas, estos son de mucha importancia a la hora de la creación de la estrategia, y para eso las organizaciones tienen que estar alerta ante los cambios del entorno. Es por eso que las empresas tienen que aprovechar las mejores oportunidades de crecimiento, en especial aquellas que ofrecen una mayor ventaja competitiva sustentable y que mejore su situación financiera.⁴⁰

Por otra parte, los factores internos están compuestos por las fortalezas y debilidades, es con lo que cuentan las organizaciones, tanto para mejorar (debilidades), como para aprovechar (fortalezas), a la hora de la elaboración de un modelo estratégico.

Las fortalezas son aquellos factores en los cuales hace a la organización competitiva ante sus rivales, así como también a un mejor desarrollo de la estrategia, mientras que las debilidades, son factores que coloca a la organización en desventaja para que esta pueda ser competitiva en su entorno y la convierte vulnerable ante situaciones de riesgo.

La empresa, al conocer sus fortalezas y debilidades, entiende su situación actual, lo cual ayuda a identificar las herramientas para la elaboración de la estrategia,

⁴⁰ Administración estratégica, Thompson Strickland 11ª Edición Mc Graw Hill Pág. 59

establecer indicadores para monitorear el entorno, ser proactiva y lograr así una ventaja competitiva.

Es por eso que la creación de la estrategia, debe equilibrarse a las fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades de la organización y sobre todo con sus capacidades competitivas, para mejorar la auto-sostenibilidad y lograr un impacto en la sociedad.

La evaluación del FODA, como la herramienta de diagnóstico a utilizar, se realiza mediante un balance estratégico, el cual consiste en el análisis de cada factor que afecta a la empresa, seguido de la creación de la estrategia, mediante su ejecución a través del Cuadro de Mando Integral. (Que para este caso será la guía para la ejecución de la estrategia).

1.6 Factores Claves de Éxito (FCE)

1.6.1 Definición

Una organización puede ganar una ventaja competitiva sostenible, si dirige su estrategia hacia los factores claves de éxito; dedicando así sus energías a ser mejor que sus rivales.

Se define como factores claves de éxito, aquellos aspectos que afectan la capacidad de los miembros de la organización para prosperar en el mercado, es decir son elementos particulares de la estrategia, atributos de los productos con los que cuentan, los recursos, las competencias, entre otros.⁴¹

1.6.2. Tipos comunes de FCE

⁴¹ Ibidem, Pág. 102

Según Thompson y Strickland, existen siete tipos de FCE que están relacionados con:⁴²

- La tecnología.
- La fabricación
- La distribución.
- La mercadotecnia.
- Las habilidades.
- Las habilidades organizacionales.
- Otros tipos de FCE. (La imagen, el bajo costo y acceso a capital para financiamiento).

1.6.3. Factores claves de éxito que pueden identificarse en las ONG's

Los relacionados con la tecnología:

- Capacidad de tener acceso a Internet para establecer nuevos contactos con organismos de cooperación internacional, la empresa privada o el Estado.

Los relacionados con la mercadotecnia:

- Servicio cortés al beneficiario.
- Habilidades de negociación con los organismos de cooperación internacional, la empresa privada o el Estado.

Los relacionados con las habilidades:

- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado)
- Habilidad para desarrollar actividades que les facilite ser auto-sostenible.
- Destreza para realizar proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos vulnerables.
- Habilidad en los procesos de control para la ejecución de proyectos.
- Habilidad en el tiempo de ejecución de proyectos.
- Destreza en el control de gastos del proyecto

⁴² Ibidem, Pág.103

Los relacionados con las habilidades organizacionales:

- Habilidad para responder con rapidez ante los cambios coyunturales.
- Mayor conocimiento prácticos administrativos.

Los relacionados con otros tipos de FCE

- Imagen / reputación favorable con organismos de cooperación internacional, la empresa privada, el Estado y los beneficiarios.
- Acceso a donaciones.
- Empleados amables y corteses.
- Acceso a tecnología.

Los factores clave de éxito e indicadores, están estrictamente relacionados, ya que se vuelven herramientas necesarias para la elaboración y ejecución de la estrategia; esto se debe a que los FCE servirán para la creación de los objetivos, aplicados a cada una de las perspectivas del CMI, y los indicadores, para verificar como se están alcanzando esos objetivos.

1.6.4 Indicadores de éxito

El servicio a la sociedad que proporcionan las ONG's, se basa en una variedad de factores que se deben identificar para ser dirigidos por los administradores responsables. Las ONG's pueden llegar a ser exitosas, si tienen una cultura organizacional que les permita mantener una medición sistemática de los indicadores.

Consecuentemente, se vuelve importante para la implementación de estrategias, realizar un estudio de los factores claves de éxito y su medición a través de los indicadores de desempeño. Desde una perspectiva global de la organización, se requieren dos tipos de desempeño; el desempeño estratégico y el financiero⁴³

⁴³ Administración estratégica, Thompson Strickland 11ª Edición Mc Graw Hill Pág... 6

1.6.4.1 Indicadores Financieros

Estos se orientan a conocer los logros cuantitativos que ha obtenido una empresa. En este caso, para las ONG's es importante que tengan una autonomía financiera; es decir que no dependan únicamente de una fuente, sino de un conjunto de diferentes fuentes de financiación; sin excluir la financiación de donantes o de contribuciones de individuos o entidades privadas.

Algunos indicadores para medir la auto-sostenibilidad de las ONG's se encuentra:

- Razón Circulante.

Esta razón financiera muestra la capacidad de la organización para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes.

- Nivel de Endeudamiento.

Esta razón financiera se determina dividiendo la deuda total de una organización entre sus activos totales, esto para establecer que porcentaje de activos son financiados con la deuda.

- Razón de donaciones con el beneficio total.

Este indicador se basa en como la organización utiliza las donaciones para generar beneficios.

1.6.4.2 Indicadores estratégicos.

Estos indicadores están orientados a evaluar los esfuerzos cualitativos, asimismo pretenden que la administración no sólo presente un buen desempeño financiero, sino que también se mejoren las fortalezas competitivas de las ONG's.

➤ Calidad en el servicio

La calidad en el servicio, es un grupo de actividades que se realizan para satisfacer las necesidades y las expectativas de los beneficiarios, a través de los diferentes proyectos que estas realizan.

➤ Imagen y reputación de la Organización

Este indicador se mide por el posicionamiento en la sociedad, es decir como se percibe la institución ante los beneficiarios (generosas, asistenciales, etc.) ante los organismos de cooperación internacional, la empresa privada y el Estado (capaces, sólidas, responsables, etc.).

➤ Localización de la organización

Es decir, las actividades que se realizaran con el propósito de encontrar el lugar indicado; para acercarse a los grupos vulnerables en los que se enfocarán.

➤ Logro de oportunidades de crecimiento

Se refiere a encontrar las oportunidades de crecimiento más atractivas, (como por ejemplo inicios de nuevos y mejores proyectos a una cantidad más amplia de beneficiarios) y que se ajusten a los recursos que posee la organización.

Los indicadores junto a los factores clave de éxito contribuyen al FODA para cada perspectiva en el cuadro de mando integral, enriqueciendo la propuesta modelo estratégico a proporcionar a las ONG's.

1.7. El Cuadro de Mando Integral.

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia más preocupación por la concentración, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como proceso íntimamente ligado a la estrategia y los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia un concepto proactivo y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa, aumenta a medida que estas tratan de desenvolverse, en un ambiente en el que las condiciones competitivas le son impuestas, por consiguiente exigen sacar el mayor provecho posible de la información del entorno, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Es por eso que el objetivo de resolver estas necesidades, es de vital importancia para las empresas, y es así como en la década de los '90 surge el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Norton y Kaplan,⁴⁴ el cual es una traducción al español que se da a "Balanced Scorecard", donde este es un sistema de desarrollo para la medición de procesos financieros, así como también es un método de administración de la eficiencia o del desempeño.

1.7.1. Definición.

El Cuadro de Mando Integral se define como la traducción de la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas, que proporciona una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.⁴⁵

Es decir el CMI es una guía para la ejecución y ajuste de la estrategia de la organización. Este consta de objetivos, indicadores o medidas que permitan observar si la estrategia se está cumpliendo o no.

⁴⁴ El cuadro de mando integral, Autoras: Marta Ferrer Castañedo y Roxana León Toirac, Centro de estudios técnicas de dirección. Cuba

⁴⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton "Cuadro de Mando Integral" 2da Edición 2000 Pág. 14

El CMI es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse dentro de una organización grande o pequeña. Este permite observar la tendencia y la evolución de los indicadores, capacitando a su ejecutor a tomar decisiones estratégicas de una manera óptima; logrando así la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios.

Los beneficios que se obtienen por medio de éste, a la hora de implementarlo se integra en cuatro conceptos.

- ✓ Relaciona la estrategia con su ejecución definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Se obtiene una herramienta de control que permita la toma de decisiones.
- ✓ Comunica la estrategia a todos los niveles de la organización logrando así alinear a las personas con la estrategia.
- ✓ Se tiene una clara visión de las relaciones causa / efecto de la estrategia.

El cuadro de mando integral ofrece a las organizaciones un instrumento eficaz para el cumplimiento de los objetivos organizaciones, aunque su implementación no sea tan sencilla; lo más importante es que es una herramienta eficaz para la toma de decisiones ya que permite describir y comunicar la estrategia de una forma coherente y clara.

1.7.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. CMI

El cuadro de mando originalmente reconoce cuatro perspectivas, para el caso de las ONG's, el CMI incorpora una más; identificando cinco perspectivas, dentro de las cuales se clasifican los objetivos estratégicos.

Las perspectivas son:

- Perspectiva Social.
- Perspectiva Política.
- Perspectiva Financiera

- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

1.7.2.1. Perspectiva Social.

La perspectiva social trata sobre la definición del propósito de la institución, identificar para quienes se va a crear el valor principal, así como también identificar en qué consiste el valor social.

El valor social trata sobre la propuesta o creación de valor aplicada a los productos y/o servicios otorgados tanto a los donantes como a los beneficiarios, así como también a la relación que mantiene con estos.

El valor social se puede crear para:

- Beneficiarios, consumidores.
- Ciudadanos.(Donantes)

Para los beneficiarios el valor social se obtiene a través de productos o servicios otorgados por la institución, creando ese valor en la manera en que se cambian sus condiciones de vida. La satisfacción de los beneficiarios con el bien o servicio es clave para crear valor.

La creación de valor para los donantes, se basa en despertar en ellos el sentido de sensibilidad, de manera que se satisfagan sus valores de caridad, solidaridad, misericordia etc., generando en ellos un compromiso moral y ético, y facilitando que practique la filantropía o el altruismo.

Para ofrecer una buena propuesta de la perspectiva social que alcance altos niveles de satisfacción y lealtad de clientes y beneficiarios; se tiene que identificar los atributos del producto o servicio, los cambios en su estilo de vida, la relación de la institución con el cliente o beneficiario y la confiabilidad del producto o servicio para cada segmento de éstos (donantes y beneficiarios).

A partir de la propuesta de valor, se tiene que identificar para cada segmento de donantes y beneficiarios los objetivos, los indicadores cuantitativos que permitan establecer el logro de cada uno de estos, seguido del método de medición del indicador y el nivel actual de cada objetivo, y por supuesto, las metas en el futuro para cada uno de ellos.

1.7.2.2. Perspectiva Política.

La perspectiva política se refiere a cómo la institución está creando valor político y al mérito de ese valor. La parte más importante de la creación y el mérito del valor se relaciona con aquellos que patrocinan a la institución. (Organismos de cooperación internacional, la empresa privada e incluso otras ONG's)

Los organismos de cooperación internacional, la empresa privada u otras ONG's (por ejemplo la UNICEF) por lo regular le otorgan fondos a la institución para llevar a cabo sus tareas, a través de un vínculo atribuido a la afinidad de los objetivos que tengan las instituciones. Otras que patrocinan, con frecuencia forman parte de los fundadores de la organización y siempre tienen gran influencia sobre la dirección superior⁴⁶.

La perspectiva política se llevará a cabo mediante las relaciones que se establezcan con los donantes, ya que estas relaciones inciden en el desarrollo de las actividades de la institución.

Los actores que pueden influir en la perspectiva política mediante su relación con quienes otorgan recursos financieros son:

- Los beneficiarios y/o consumidores
- Ciudadanos (Donantes)
- Grupos de interés y medios de comunicación.

⁴⁶ El Cuadro de Mando Integral para Organizaciones de desarrollo, Julio Sergio Ramírez. Ph. D. Octubre de 2002.

- Otros actores externos, especialmente nueva fuentes de fondos de cooperación.

Para cada uno de estos actores políticos relevantes, se tienen que identificar los objetivos que la organización quiere lograr con cada uno de ellos, así como también los indicadores cuantitativos que permitan establecer el logro de cada unos de los objetivos, seguido del método de medición del indicador, el nivel actual de cada objetivo y por supuesto las metas en el futuro para cada uno de ellos.

1.7.2.3. Perspectiva Financiera.

El propósito central de esta perspectiva es garantizar la viabilidad financiera sin comprometer la creación de valor⁴⁷.

El impacto en la perspectiva política es positivo, si los resultados financieros son evidencia de eficiencia, disciplina y productividad.

A diferencia de empresas privadas, en organizaciones sociales la perspectiva financiera no es indicador de excelencia, es condición de supervivencia, de viabilidad a corto y largo plazo.

a) Categorías de los Ingresos ⁴⁸

- Generados por operaciones.
- Obtenidos de fuentes permanentes de apoyo.
- Entregados por otros.

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ El Cuadro de Mando Integral para Organizaciones de desarrollo, Julio Sergio Ramírez. Ph. D. Octubre de 2002.

a.1) Ingresos Generados por Operaciones.

Los ingresos generados por operaciones, son una fuente de autonomía financiera, son también retroalimentación sobre la ejecutoria de proyectos. Con esta categoría se corre el riesgo de desarrollar una mentalidad de negocio privado y no de servicio social.

a.2) Ingresos obtenidos de fuentes permanentes de apoyo.

Por otra parte, los ingresos de origen permanentes de apoyo, son una fuente de dependencia “política” y permiten entregar servicios a quienes no pueden pagar por ellos.

a.3) Ingresos entregados por otros.

Los ingresos entregados por otros, pueden ser donaciones de terceros que pueden ser utilizados sin consideraciones de valor social.

b) Costos y Gastos.

Parte importante de la perspectiva financiera es alcanzar niveles de costos competitivos, y controlar los gastos.

Esta opción significa simplemente reducir los costos y gastos, seguir lo que hay que hacer con menos. Este es un buen principio para la ejecución y mantenimiento del proyecto. Requiere que una organización sea rentable y coste-eficiente y permite que sobrevivan a crisis financieras mientras que cumplen su misión.

Si se mantienen los costes y gastos tan bajos como sea posible, sin sacrificar la calidad y cantidad del trabajo, es más fácil poner en práctica una estrategia

financiera eficaz. No sólo se necesita menos dinero, sino que los donantes pueden ver que su dinero no se desperdicia y que la eficiencia general de la organización puede mejorar.⁴⁹

Para cada componente importante de esta dimensión al igual que las perspectivas anteriores se tiene que identificar los objetivos, así como también los indicadores cuantitativos que permitan establecer el logro de cada uno de estos, seguido del método de medición del indicador, el nivel actual de cada objetivo y por supuesto las metas en el futuro para cada uno de ellos.

1.7.2.4. Perspectiva de Procesos.

a) Procesos Internos

En esta dimensión se tienen que identificar procesos internos claves, con alta incidencia en la capacidad de crear valor, manteniendo un nivel adecuado de apoyo político y viabilidad financiera.

Existen diferentes tipos de procesos principales, los procesos de innovación, los de operación y los procesos de información exterior.⁵⁰

a.1) Proceso de Innovación.

El proceso de innovación, es un proceso interno crítico en cuanto a la eficacia, eficiencia y la oportunidad en innovación.

⁴⁹ Desarrollo de una Estrategia financiera. Janet Shapiro. Pág. 39

⁵⁰ Ibidem

Los componentes del proceso de innovación para el caso de una ONG son la identificación de nuevos donantes y/o población meta y la creación de mejores proyectos.

a.2) Proceso de Operaciones.

Dentro del proceso de operaciones se encuentran las medidas de tiempo, medidas de calidad de proceso y las medidas de costo por proceso.

➤ Medidas de Tiempo.

Las medidas de tiempo tratan sobre la eficacia del ciclo del servicios (ECS) que es igual a tiempo de proceso entre tiempo total y éste es igual a la sumatoria de tiempo de proceso, tiempo de inspección, tiempo de movilización y, el tiempo de espera y almacenaje.

➤ Medidas de Calidad.

En las medidas de calidad se encuentran indicadores que pueden ser, los defectos por mil casos o por millón, la tasa de desperdicio, la tasa de reproceso, la tasa de devoluciones y la tasa de proceso de una sola vez.⁵¹

➤ Medidas de Costo por Proceso.

Por otra parte las medidas de costo por proceso es un costeo basado en las actividades (Costos ABC), si fuera el caso de una organización industrial. Estos

⁵¹ Ibidem

permiten tener medición de costos que junto con las de tiempo y calidad permiten la medición de procesos internos claves en el CMI.

La perspectiva de los procesos internos busca la manera de identificar procesos nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer sus objetivos, sin embargo siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes ya que estos tienen una fuerte incidencia en la eficiencia de las demás perspectivas.⁵²

b) Procesos externos.

El propósito principal es mantener informados a aquellos actores claves en el exterior para proteger el valor social y el valor político.⁵³ Estos actores pueden ser las fuentes de fondos permanentes, clientes, beneficiarios, consumidores, así como también los ciudadanos, grupos de interés, medios de comunicación, entre otros donantes. Es para ellos, que se tiene que identificar la información clave.

Para cada uno de estos actores se tiene que identificar los objetivos del proceso de información, los indicadores cuantitativos que permitan establecer el logro de cada uno de estos, también el método de medición del indicador, seguido del nivel actual de cada objetivo y las metas en el futuro para cada uno de ellos.

1.7.2.5. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Los objetivos de esta dimensión son los impulsores para alcanzar resultados excelentes en las cuatro perspectivas anteriores. Si la evaluación es enfocada en

⁵² El Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan y David P. Norton Gestión 2000 2ª edición

⁵³ El Cuadro de Mando Integral para Organizaciones de desarrollo, Julio Sergio Ramírez. Ph. D. Octubre de 2002.

logros de valor social o político a corto plazo, es difícil mantener inversiones para mejorar la capacidad de las personas, los sistemas y los procesos organizacionales.⁵⁴

a) Categorías de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje se divide en tres categorías; el personal, que consiste en las capacidades de los empleados, los sistemas, que tratan sobre la capacidad de los sistemas de información y los procedimientos, que se refieren a la motivación, empoderamiento (ver glosario) y alineamiento⁵⁵. Para ellos se identifican los impulsores específicos de cada categoría.

a.1) El personal.

➤ La satisfacción de los empleados

Esta reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de gran importancia para la mayoría de organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el incremento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al donante y al beneficiario.⁵⁶

➤ Retención de Empleados.

Esta consiste en retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización

⁵⁴ Ibidem

⁵⁵ Ibidem

⁵⁶ El Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan y David P. Norton Gestión 2000 2ª edición Pág. 143

esta invirtiendo a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una fuga en el capital intelectual en la organización.⁵⁷

Los empleados leales a largo plazo simbolizan y llevan consigo los valores de la y el conocimiento de los procesos institución. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave⁵⁸

➤ Productividad de los Empleados.

Es un indicador del resultado del impacto global que ocasiona la organización al haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados; así como la innovación y mejora de los procesos internos para la satisfacción de los clientes.⁵⁹

a.2) Los Sistemas

La infraestructura de tecnología, se refiere a las capacidades del sistema de información que poseen las organizaciones; para que los empleados alcancen la eficacia en el entorno competitivo actual, proporcionándoles la información detallada sobre los clientes, los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones, es decir que la organización debe capacitar y motivar constantemente al personal.

a.3) Procedimientos

Se centra en el clima laboral para la motivación y la iniciativa de los empleados, ya que si estos esta motivados actúan en interes de la organización.

⁵⁷ El Cuadro de Mando Integral. Robert S. Kaplan y David P. Norton Gestión 2000 2ª edición Pág. 144

⁵⁸ Ibidem. Pág. 144

⁵⁹ Ibidem. Pág. 144

Uno de los indicadores para medir los resultados de empleados motivados y con poder de decisión, es el número de sugerencias por empleados. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de las actividades que realiza la organización. Asimismo, puede ser reforzada con un indicador complementario el cual consiste en el número de sugerencias puesta en practica. ⁶⁰

Para cada impulsor se tiene que identificar los objetivos, los indicadores cuantitativos que permitan establecer el logro de cada uno de estos, también el método de medición del indicador, seguido del nivel actual de cada objetivo y las metas en el futuro para cada uno de ellos.

CAPITULO 2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

2.1 Objetivos de la investigación

⁶⁰ Ibidem Pág. 149

2.1.1 Objetivo General

Conocer los factores clave de éxito de las siete ONG's del municipio de Soyapango, a través del FODA e identificándolos para cada perspectiva del CMI.

2.1.2 Objetivos Específicos.

- ♣ Investigar las principales características de las ONG's registradas en el municipio de Soyapango.
- ♣ Identificar los indicadores de desempeño que miden el éxito de las ONG's.
- ♣ Determinar los principales factores clave de éxito de las ONG's del municipio de Soyapango, por cada perspectiva del CMI, que les genere auto-sostenibilidad y contribuya a su impacto en la sociedad.
- ♣ Analizar los FCE, resultantes de la investigación a las siete ONG's del sector de Soyapango.

2.2. Segmentación de la Investigación.

La investigación requiere de una clasificación de las ONG's que se entrevistarán en el municipio de Soyapango. Según datos proporcionados por el Ministerio de Gobernación, existen 110 Organizaciones que conforman la población total (ver anexo 1) dentro de las cuales están incluidas 52 Iglesias, 51 Asociaciones y 7 Fundaciones.

2.2.1. Iglesias.

De la población total se excluirán a las Iglesias de acuerdo al siguiente artículo estipulado en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro que excluye a las iglesias de la aplicación de estas leyes por no formar parte de las mismas.

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

Las iglesias quedan expresamente excluidas de la aplicación de esta ley.”⁶¹

2.2.2 Asociaciones

Por otra parte las asociaciones al igual que las iglesias, quedan excluidas de la investigación, de acuerdo a:

- “Son asociaciones todas la personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal”⁶²

Es decir que todas las personas jurídicas de derecho privado, se asocian para perseguir el bien común de sus integrantes, por ejemplo: la asociación de transportistas de microbuses, asociación de trabajadores, asociación de comunidades etc. (ver anexo 2), por lo tanto las asociaciones buscan resolver problemas de su sector, más que de la sociedad.

Entonces, como parte del análisis a realizar y tomando en cuenta los conceptos de auto-sostenibilidad e impacto social que acoge la investigación, el objeto de estudio, serán aquellas organizaciones que cumplan con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad de vida de los sectores sociales excluidos, y que ésta contribución sea facilitada por la auto-sostenibilidad que posea la organización; así como también por las diferentes donaciones que reciban de los organismos de cooperación internacional, la empresa privada, el estado, entre otros.

2.2.3 Fundaciones

⁶¹ Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, artículo 10

⁶² Ibidem, Art. 11

A partir de lo antes expuesto, serán investigadas siete fundaciones registradas en el ministerio de gobernación e identificadas en el sector de Soyapango (Ver anexo 3); ya que estas tienen una amplia proyección social, en cuanto a la ayuda desinteresada de la mejora de la calidad de vida de los sectores vulnerables.

2.3 Tipo de Investigación

La investigación que se realizará será de tipo descriptiva; debido a que se estudiarán y describirán las características semejantes de las siete ONG's del Municipio de Soyapango, con el fin de recopilar la información y analizarla. Este estudio se divide en dos partes; las fuentes secundarias y las fuentes primarias.

2.3.1 Fuentes Secundarias

Esta información se apoya en datos obtenidos de libros, revistas, sitios de Internet etc., que ayuden a formular un preámbulo del tema de interés, con respecto a los antecedentes, marco teórico, la situación actual y la investigación preliminar.

2.3.2 Fuentes Primarias

Consta de la investigación de campo aplicada a las ONG's del sector de Soyapango, para recolectar la información necesaria de la siguiente forma:

2.3.2.1 Técnicas e Instrumentos para recolectar los datos

Para la recolección de la información primaria se utilizarán:

a) Método cualitativo

Se identificarán las características de las siete ONG's, y las actividades que realizan para lograr una auto-sostenibilidad e impactar a la sociedad.

a.1) Análisis de los factores internos y externos.

Se realizará el análisis FODA, identificando los factores clave de éxito de cada perspectiva del cuadro de mando integral, esto servirá como una herramienta de diagnóstico para el desarrollo del CMI.

a.2) Recopilación de información.

Para la recolección de datos se utilizará como técnica la entrevista personal y el instrumento será un cuestionario estructurado no disfrazado con una combinación de preguntas cerradas y abiertas. (Ver anexo 4)

b) Grupo Foco

Luego de analizar los datos obtenidos, se procederá a realizar un grupo foco (tema que será abordado más adelante en el punto 2.4) para validar la investigación. Esto enriquecerá los datos obtenidos, proporcionando los componentes esenciales para la elaboración del modelo estratégico, que facilite la auto-sostenibilidad y contribuyan al impacto en la sociedad.

Los factores clave de éxito se sistematizarán, para validarlos en el grupo foco y de esta forma contribuyan a la creación del CMI.

2.3.2.2 Diseño de la herramienta de investigación.

La investigación se realizará por medio de cuestionarios y entrevistas, con el objetivo de analizar los datos; los datos obtenidos contribuirán a la realización de la propuesta del modelo estratégico enfocada a facilitar la auto-sostenibilidad de las ONG's, que es un elemento más que imprescindible para que éstas tengan un alto grado de participación en el impacto a la sociedad.

La herramienta a utilizar, es un plan formalizado para recolectar los datos de las ONG's del municipio de Soyapango. El cuestionario se utilizará para identificar las

características de las ONG's, así como también el análisis FODA de los factores clave de éxito para cada perspectiva del CMI.

2.4. El Grupo Foco como técnica para la complementación de datos.

Un grupo foco se define como una discusión interactiva vagamente estructurada; dirigida por un moderador entrenado, con un pequeño número de personas que son encuestados simultáneamente.⁶³

La entrevista requiere una organización previa de los temas o de una guía para el entrevistador (ver anexo 5), en el escenario se hace énfasis la flexibilidad. El valor de esta técnica radica en descubrir lo inesperado, lo cual surge de una discusión de grupo en el cual las ideas se van desarrollando de forma abierta y fluida.

Para el diseño de un estudio de un grupo foco eficaz es importante conocer ciertas características:

- Homogeneidad: Se refiere a que el grupo de encuestados deben tener características semejantes entre ellos, ya que es importante mantenerlas para evitar interacciones y conflictos entre los miembros del grupo sobre temas no adecuados a los objetivos del estudio que se realiza. Según el estudio a realizar, los miembros del grupo serán conformados solo por fundaciones.
- Tamaño: El tamaño puede constar de hasta 10 a 12 personas para la investigación, para el caso de estudio el grupo constará de siete representantes de las ONG's del municipio de Soyapango. Se afirma que para una investigación de bienes que no son de consumo un grupo de seis o siete personas puede ser el mejor número para una máxima interacción entre los colaboradores.⁶⁴

⁶³ Investigación de mercados, Kinner/Taylor, 5ta Edición Mc Graw Hill, Pág.301

⁶⁴ Ibidem Pág. 304

- Selección: Para la selección de los integrantes del grupo foco; estos tienen que estar familiarizados con el tema o el objetivo de estudio. En este caso las siete ONG's que existen en el municipio de Soyapango, serán los representantes que colaboraran a la realización del grupo foco.
- Duración: Un grupo foco regularmente dura entre una hora y media a dos horas⁶⁵. Por lo tanto, la duración del grupo foco a realizar estará dentro de ese rango aproximadamente.
- Ambiente: Este es uno de los factores que influye mucho para la efectividad de la realización del grupo foco. El grupo foco se realizará en las instalaciones de la Universidad Don Bosco, ya que se pretende que cada uno de los integrantes se encuentre en un ambiente cómodo y agradable de manera que la discusión se torne interactiva.
- Moderador: El papel de éste, es de gran importancia para el éxito de esta técnica, ya que tiene que mantener la discusión enfocada al objeto de estudio, establecer armonía y atención por parte de los entrevistados; y por supuesto conocer con profundidad el tema de estudio.
- Guía del Moderador: Este es un documento clave dentro del grupo foco, ya que consta de la agenda que utilizará el moderador para seguir la secuencia de los temas.

Al finalizar el grupo foco, se pretende que toda la información, complementada la que ya se ha obtenido en el método cualitativo, por medio del cuestionario. Teniendo toda la información recopilada se procederá a elaborar la propuesta del modelo estratégico.

⁶⁵ Ibidem Pág. 306

2.5. Proceso de la Metodología de la Investigación.

La investigación se dividirá en dos partes en la primera etapa se realizará la encuesta a las siete ONG's del municipio de Soyapango y en la segunda etapa se desarrollará el grupo foco con las siete ONG's del municipio de Soyapango.

PASO 1: Recolección de información.

La primera etapa de la investigación consisten en el cuestionario, que podrá ser contestado por el presidente de la junta directiva, el vicepresidente ó el director ejecutivo. Ya que se requiere que el encuestado tenga un conocimiento general de toda la organización.

PASO 2: Tabulación de Datos.

Se agruparan las respuestas de forma que den una tendencia de opinión, para un mejor análisis de la información.

PASO 3: Codificación de Datos.

Se procederá a asignarle a cada respuesta un símbolo numérico, de tal forma que facilite el análisis de la información.

PASO 4: Análisis de Datos.

En este paso se realizará un resumen de toda la información que se obtenga de la primera etapa de la investigación. Identificando así, que resultados se pueden profundizar en el desarrollo del grupo foco.

PASO 5: Complemento de información.

La técnica a utilizar para complementar la información, de los datos obtenidos a través de la encuesta, será mediante el grupo foco; esta técnica durará aproximadamente de una hora y media a dos, las siete ONG's que se encuestaron en la primera etapa de la investigación, serán las mismas que participaran en la realización del grupo foco, ya que se pretende identificar los factores claves de éxito

que facilitan la auto-sostenibilidad y contribuyen al impacto en la sociedad de las ONG's del sector de Soyapango.

A partir de lo anteriormente descrito, se procederá a elaborar la propuesta del modelo estratégico que facilite la auto-sostenibilidad y contribuya al impacto social de las ONG's del Municipio de Soyapango.

CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO APLICADA A LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO.

Para tener un conocimiento más amplio, de los factores claves de éxito que conduzcan a las fundaciones del Municipio de Soyapango, a ser a auto-sostenibles y contribuir al impacto social; se realizó una investigación de campo de las fundaciones existentes en ese municipio. Esto se efectuó, a través de la técnica de la encuesta, la cual estaba conformada por 33 preguntas abiertas y cerradas; con el objetivo de obtener datos básicos como las características generales, prácticas exitosas, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Después de haber realizado la encuesta, en el cual se estudió de manera general a las fundaciones del Municipio de Soyapango, se procedió a desarrollar la técnica del grupo foco, con el objeto de identificar y profundizar, sobre las prácticas exitosas de las ONG's para ser auto-sostenibles y que impacten en la sociedad. Todo esto para recopilar la información necesaria y clave para la elaboración de la propuesta del modelo estratégico.

Como resultado de la investigación realizada, a continuación se presenta la tabulación, análisis e interpretación de los datos.

3.1. Tabulación, Análisis e Interpretación de los Datos

La investigación cuantitativa se realizó mediante un cuestionario, con la finalidad de conocer las características generales que poseen las ONG's ubicadas en el Municipio de Soyapango, así como también se identificaron los factores claves de éxito.

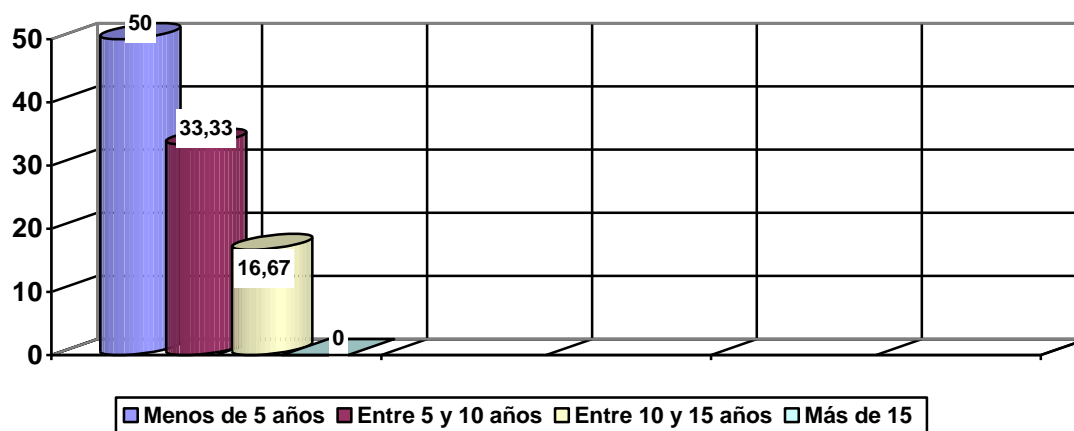
Las fundaciones encuestadas, participaron en la realización del grupo foco, donde se profundizó acerca de los aspectos que impiden o facilitan el desarrollo de las prácticas exitosas, que las conduzcan a la auto-sostenibilidad y contribuyan al impacto en la sociedad.

De acuerdo a lo antes expuesto se presentan los resultados de la investigación.

Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de estar operando la fundación en el sector de Soyapango?

Objetivo: Conocer el período que tiene la organización de estar operando en su sector.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Menos de 5 años	3	50,00	50,00
2	Entre 5 y 10	2	33,33	33,33
3	Entre 10 y 15	1	16,67	16,67
4	Más de 15	0	0,00	0,00
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



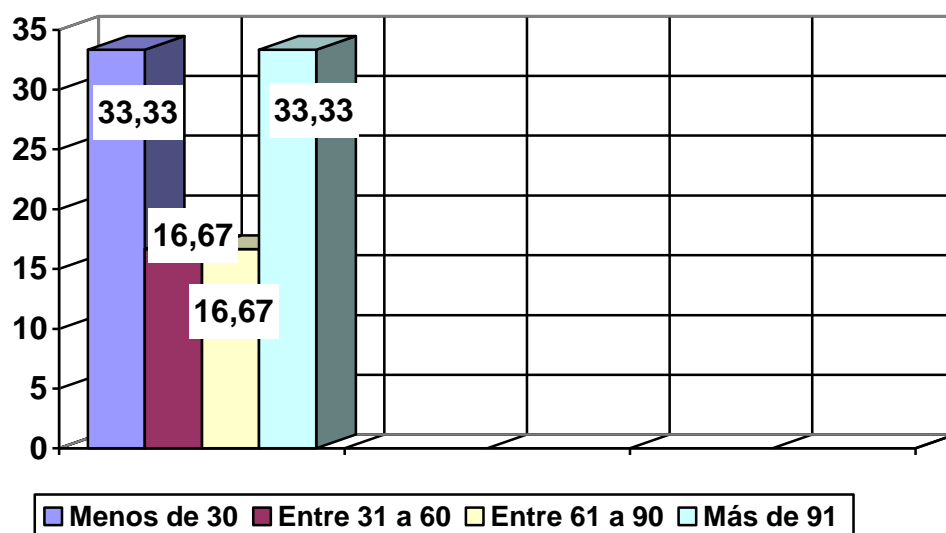
Comentario:

Uno de los hallazgos más importantes que se revela en el estudio, es que la mayor parte de las fundaciones que existen en el Municipio de Soyapango, tienen poco tiempo de estar operando en dicho sector; muestra de ello es que la mayoría tiene menos de 10 años de estar laborando.

Pregunta 2: De acuerdo a la siguiente clasificación ¿Con cuántos empleados permanentes cuenta la organización?

Objetivo: Identificar la cifra de empleados con los que cuenta la organización para realizar sus actividades.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Menos de 30	2	33,33	33,33
2	Entre 31 a 60	1	16,67	16,67
3	Entre 61 a 90	1	16,67	16,67
4	Más de 91	2	33,33	33,33
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentario:

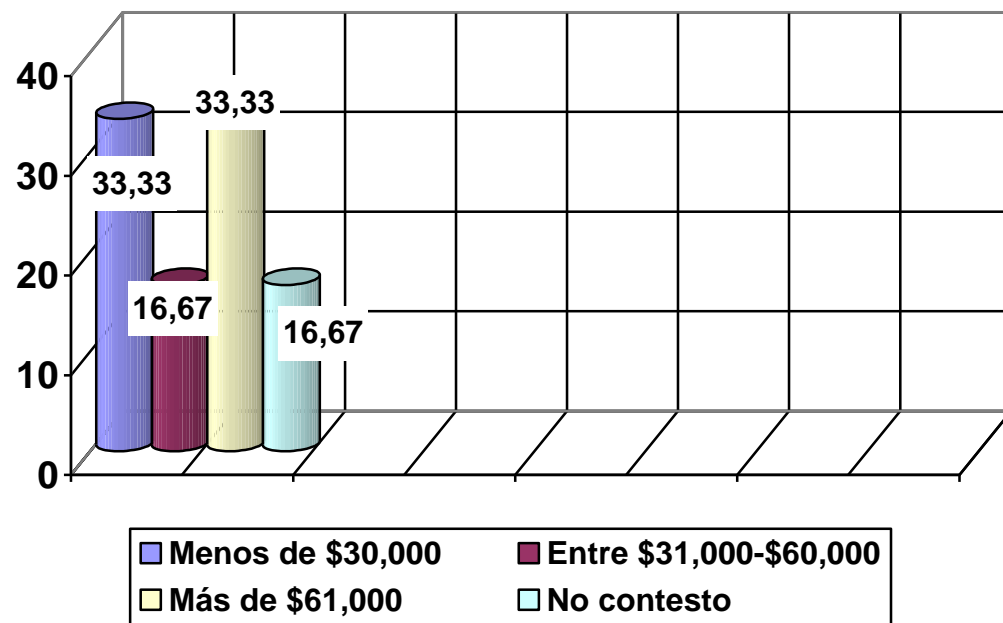
El resultado que se obtuvo al hacer ésta pregunta, varía de acuerdo al tamaño de la fundación; ya que las fundaciones pequeñas cuentan con menos personal, que una fundación grande. Las fundaciones del Municipio de Soyapango, cuenta con una gama de trabajadores tanto permanentes como independientes, así como también voluntarios y religiosos.

Pregunta 3: ¿A cuanto asciende el patrimonio de la fundación?

Objetivo: Conocer el capital con el que cuenta la organización para realizar proyectos sociales.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
-------	-------------	------------	-------	---------

1	Menos de \$30,000	2	33,33	33,33
2	Entre \$31,000 - \$60,000	1	16,67	16,67
3	Más de \$61,000	2	33,33	33,33
4	No contesto	1	16,67	16,67
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



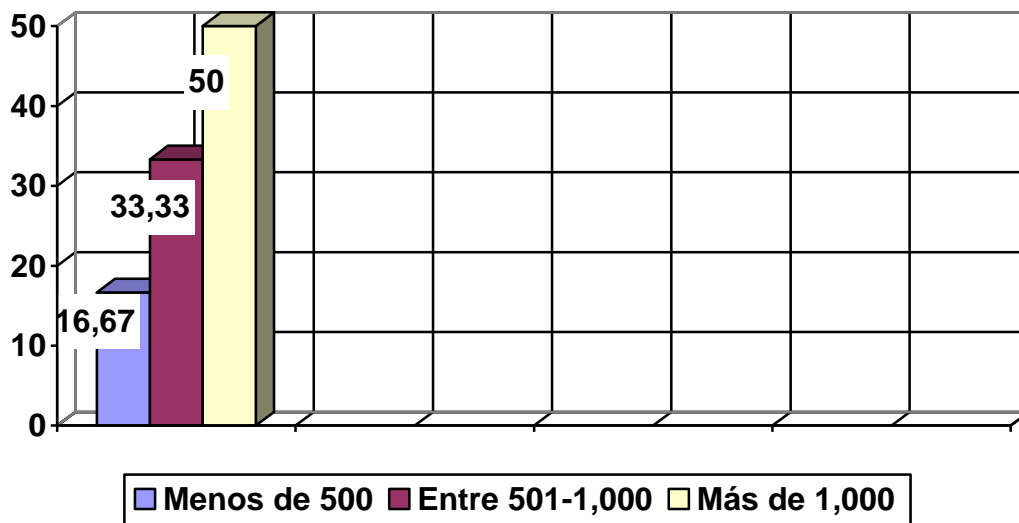
Comentarios:

En iguales proporciones con un 33.33%, las fundaciones afirman que su patrimonio está por debajo de los \$30,000 y con el mismo porcentaje se encuentran las fundaciones que cuentan con un patrimonio de más de \$61,000; esto se debe a que el patrimonio varía de acuerdo al tamaño de la fundación.

Pregunta 4: ¿Cuántos beneficiarios directos en promedio han atendido en el último año?

Objetivo: Identificar el alcance que posee la institución para ejecutar los proyectos en su sector de interés.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
1	Menos de 500	1	16,67	16,67
2	Entre 501-1000	2	33,33	33,33
3	Más de 1000	3	50,00	50,00
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



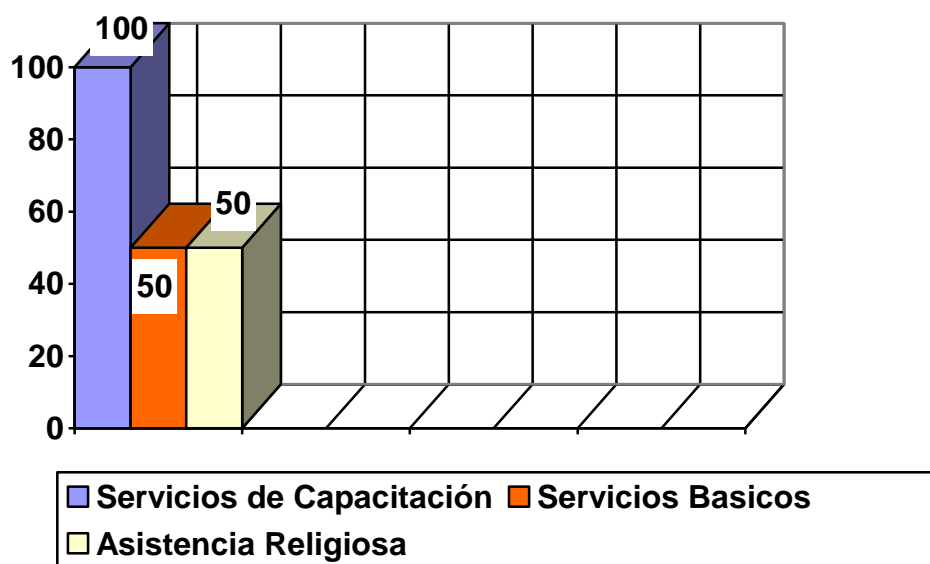
Comentarios:

Las fundaciones del municipio de Soyapango, tienen una alta incidencia en la ayuda a su grupo meta; ya que el 50% de las fundaciones han expresado que han atendido a más de 1,000 beneficiarios directos en el último año.

Pregunta 5: ¿Que tipo de bienes o servicios reciben sus beneficiarios por parte de la fundación?

Objetivo: Identificar el tipo de ayuda que proporcionan las organizaciones a los sectores vulnerables que atienden.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
1	Servicios de Capacitación	6	50,00	100,00
2	Servicios Básicos (Edu, Alim, Vest. Méd.)	3	25,00	50,00
3	Asistencia Religiosa	3	25,00	50,00
Total frecuencias		12	100,00	
Total Muestra		6		



Comentarios:

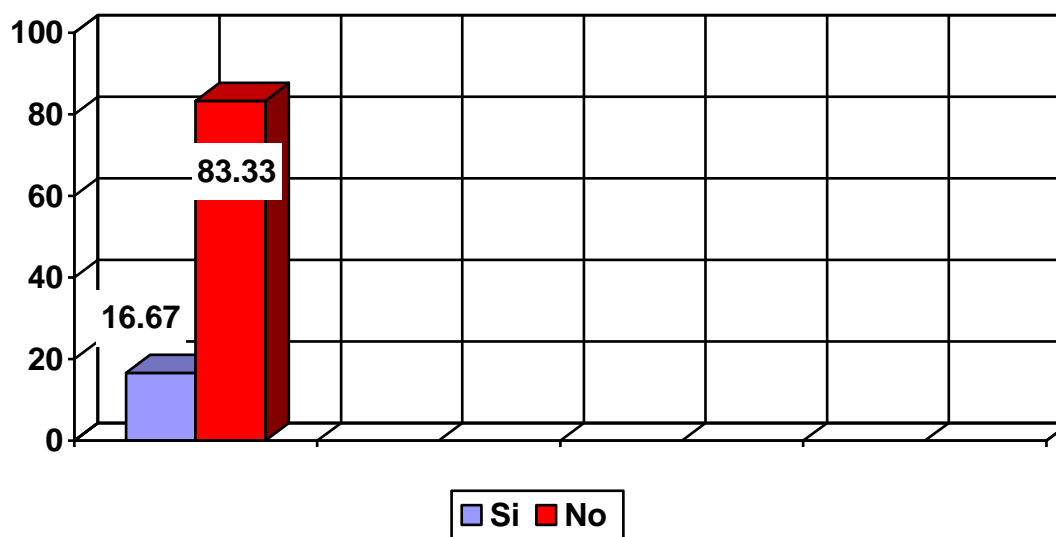
Todas las fundaciones del Municipio de Soyapango, ofrecen servicio de capacitación, lo que determina que para las fundaciones, esta actividad mejora la calidad de vida de su grupo meta; mientras que un 50% de éstas manifestaron también brindar servicios básicos (educación, vestimenta, médicos y alimenticios) y asistencia religiosa.

Pregunta 6: ¿Recibe la fundación pagos por los bienes y servicios que ofrece a sus beneficiarios?

Objetivo: Conocer si la organización percibe retribuciones por los servicios que presta o los por los bienes que brinda a su grupo objetivo.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
-------	-------------	------------	-------	---------

1	SI	1	16,67	16,67
2	NO	5	83,33	83,33
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentarios:

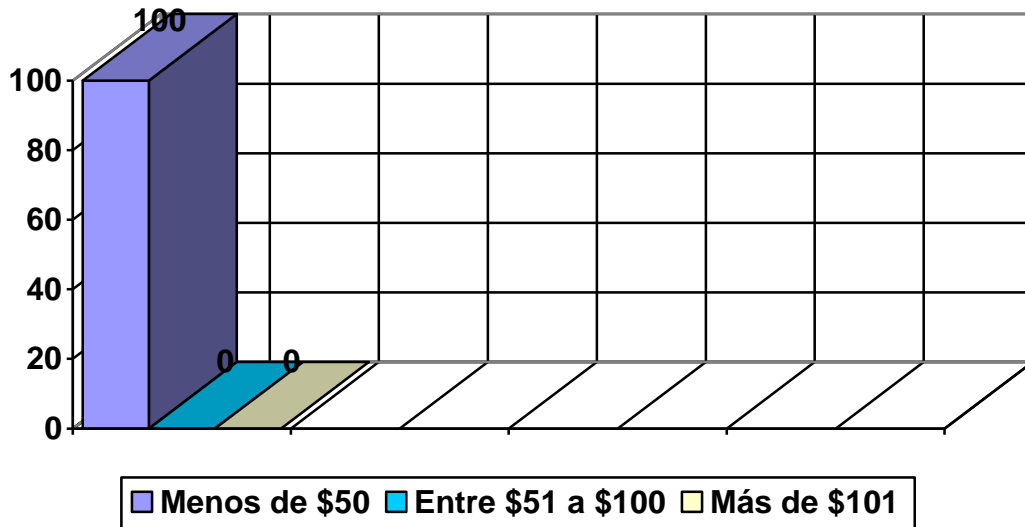
El 83% de las fundaciones entrevistadas manifestaron no recibir pagos por los bienes y servicios que ofrece.

Pregunta 7: ¿A cuanto asciende los pagos recibidos?

Objetivo: Determinar el monto recibido por los bienes y servicios ofrecidos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
1	Menos de \$50	1	100,00	100,00

2	Entre \$51 - \$100	0	0.00	0.00
3	Más de \$101	0	0.00	0.00
Total frecuencias		1	100,00	100,00
Total Muestra		1		



Comentarios:

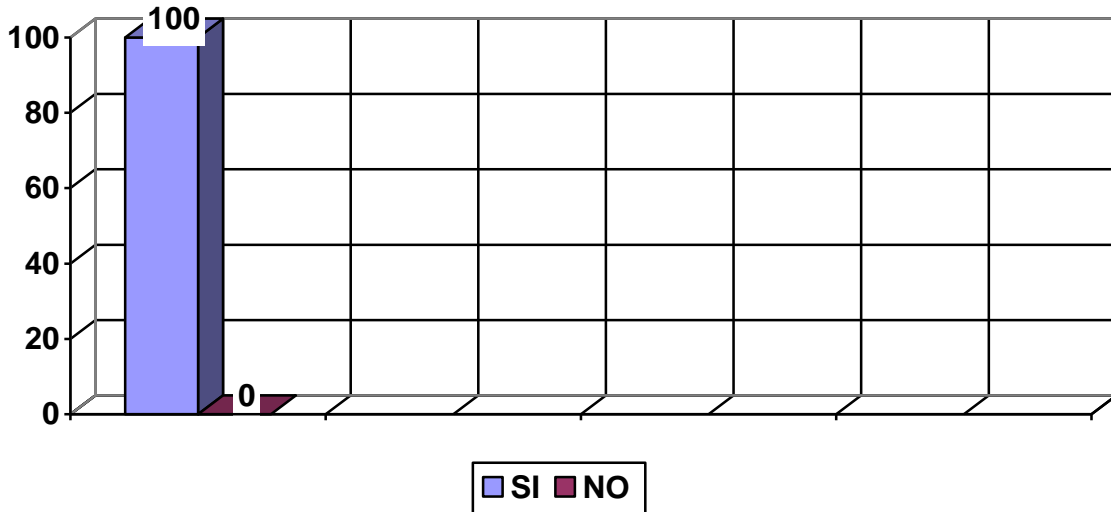
De las fundaciones que reciben pagos por los bienes o servicios, éstas adquieren una cantidad mínima; ya que este pago se encuentra por debajo de \$100 dólares.

Pregunta 8: ¿Cubren las expectativas de los programas que han realizado a los beneficiarios?

Objetivo: Identificar si las organizaciones han cumplido con su misión.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
1	SI	6	100,00	100,00

2	NO	0	0.00	0.00
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentarios:

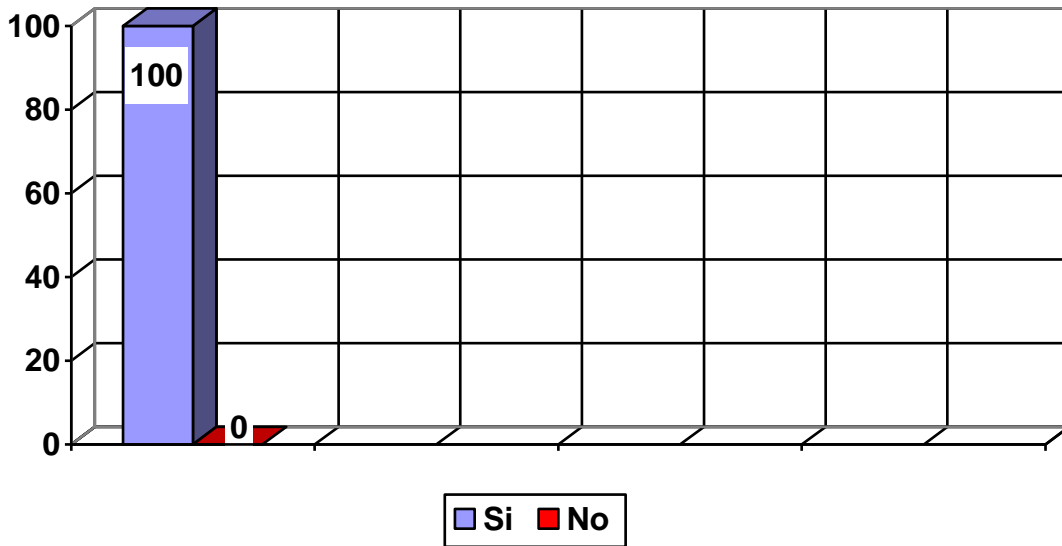
Según los comentarios aportados por las fundaciones, todas cubren las expectativas de los proyectos que han ejecutado a favor de su grupo meta. Lo cual indica que las fundaciones cumplen con los objetivos de los proyectos ejecutados.

Pregunta 9: ¿Existe algún indicador que evalúe constantemente la calidad de vida de los grupos sociales a los que atiende?

Objetivo: Identificar si la organización mide continuamente su impacto en la sociedad.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
1	SI	6	100,00	100,00

2	NO	0	0.00	0.00
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentarios:

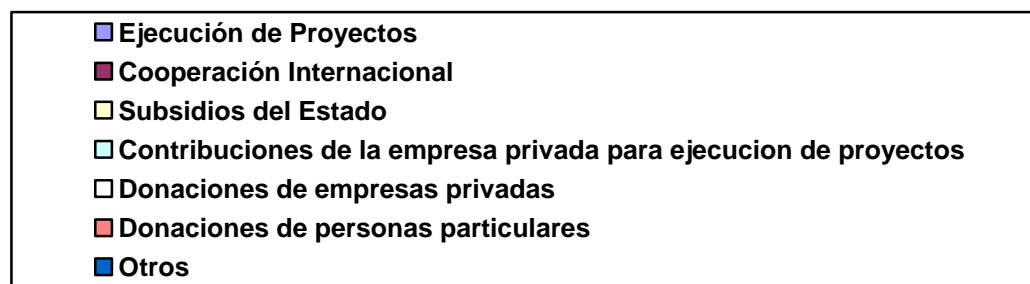
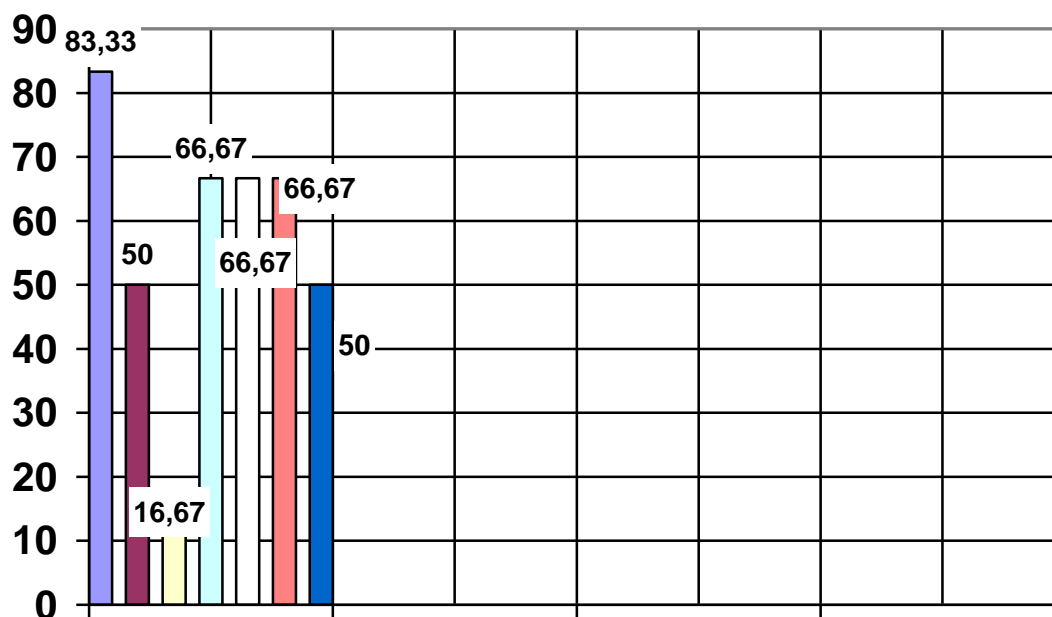
Todas las fundaciones, cuentan con indicadores para evaluar constantemente el impacto social en los grupos vulnerables en que se enfocan. Esta es una práctica exitosa; ya que llevan un control del impacto social que generan los proyectos que ejecutan.

Pregunta 10: ¿Cuáles son las fuentes de ingreso que le permiten ejecutar proyectos para beneficiar a sus grupos de interés?

Objetivo: Conocer el origen de los ingresos que perciben las organizaciones sociales.

Valor	Significado	Frecuencia	Total	Muestra
-------	-------------	------------	-------	---------

1	Ejecución de Proyectos por gestión propia	5	20,83	83,33
2	Cooperación Internacional	3	12,50	50,00
3	Subsidios del Estado	1	4,17	16,67
4	Contribuciones de la empresa privada	4	16,67	66,67
para ejecución de proyectos				
5	Donaciones de empresas privada	4	16,67	66,67
6	Donaciones de personas particulares	4	16,67	66,67
7	Otros	3	12,50	50,00
Total frecuencias		24	100,00	
Total Muestra		6		



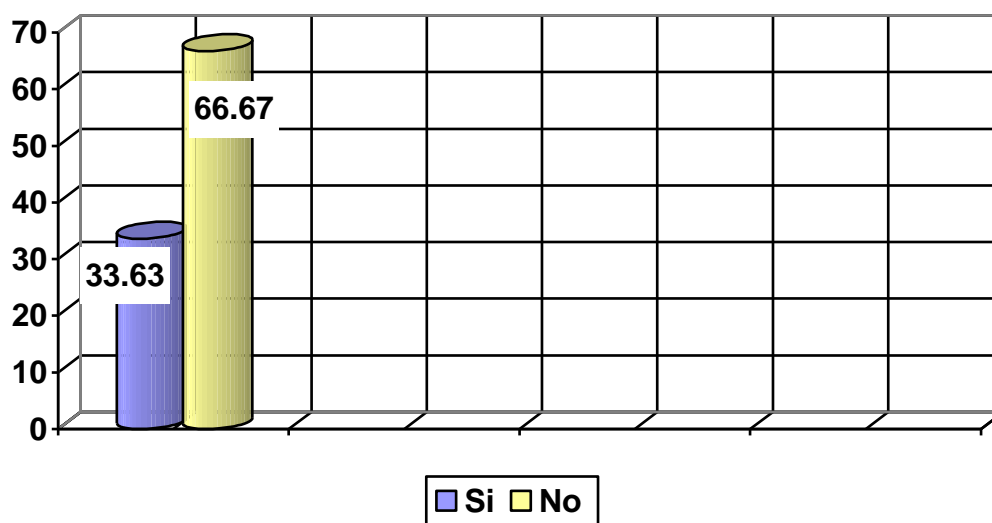
Comentarios:

La mayoría de las fundaciones afirma que su principal fuente de obtención de ingresos se obtiene a través de la ejecución de proyectos por gestión propia. Representado en la gráfica por un 83.33%, seguido por orden de importancia de las contribuciones de la empresa privada y donaciones.

Pregunta 11: ¿Realiza otros proyectos que le generen ingresos y que no estén dirigidas a su grupo de interés?

Objetivo: Identificar si la organización ejecuta otro tipo de actividades que le generan ingresos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	2	33,33	33,33
2	NO	4	66,67	66,67
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



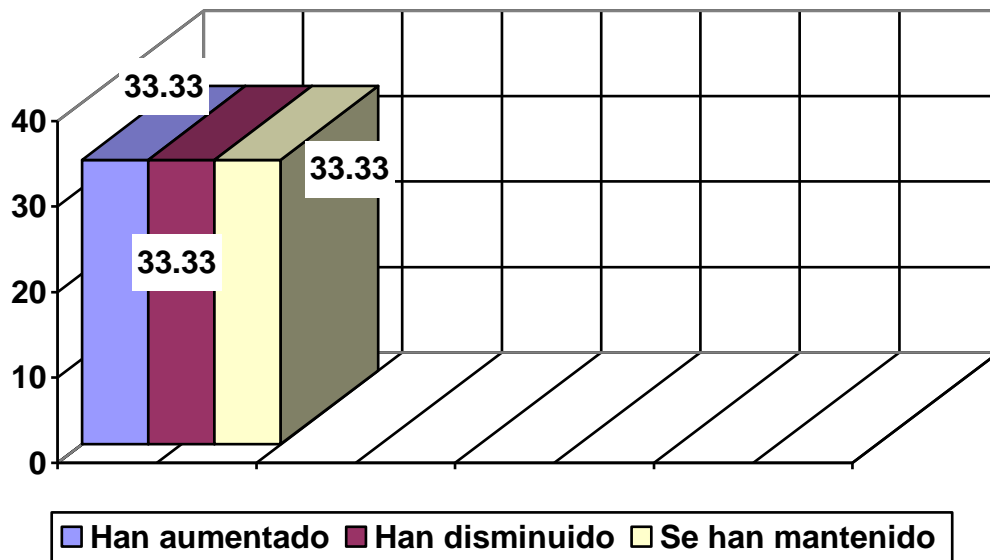
Comentarios:

De la población que fue sujeta de investigación un 66.67% contestaron no realizar otros proyectos que no se enfoque a su grupo de interés, lo cual nos indica que estas organizaciones mantienen un compromiso con sus objetivos y su misión; mientras que el resto de las organizaciones manifestó que si realizan otro tipo de proyectos que no se enfocan básicamente en su misión, dentro de las cuales se pueden mencionar, las consultorías o asesorías para capacitación de personal, logrando por medio de estos la obtención de nuevos ingresos.

Pregunta 12: ¿Cuál ha sido el comportamiento de sus ingresos en los últimos años?

Objetivo: Identificar la variación en los ingresos que percibe la organización en los últimos años.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Han aumentado	2	33,33	33,33
2	Han disminuido	2	33,33	33,33
3	Se han mantenido	2	33,33	33,33
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentarios:

En los últimos años no existe un comportamiento generalizado en cuanto a las variaciones en los ingresos. Como resultado de la investigación, se observa que para las fundaciones del municipio de Soyapango, el 33.33% ha visto un aumento de sus ingresos, mientras que otro 33.33% de las fundaciones los han mantenido y por último un mismo porcentaje han sufrido una disminución.

Pregunta 13: ¿Asignan un porcentaje de Overhead a todos los proyectos que ejecutan con fondos externos de la institución?

Objetivo: Conocer si la organización establece un excedente para cubrir sus gastos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	4	66,67	66,67
2	NO	2	33,33	33,33
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentarios:

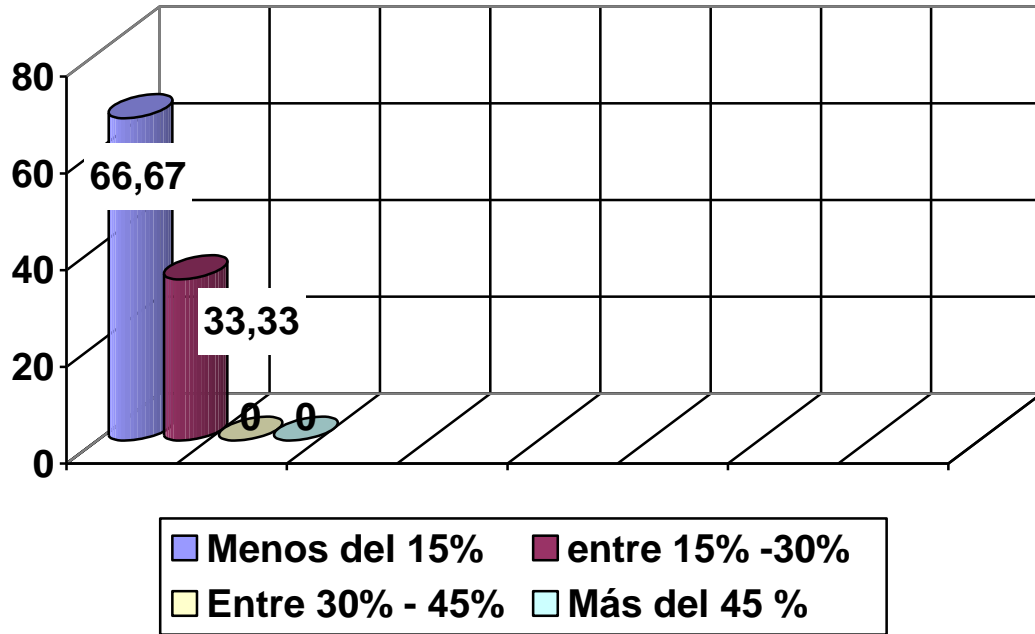
De las fundaciones investigadas, cuatro de ellas manifestaron que asignan un porcentaje de overhead a los proyectos sociales que ejecutan, lo cual es una fortaleza para el desarrollo eficiente del recurso financiero, mientras que el resto confirmó que no fijan dicho porcentaje, siendo ésta un riesgo para la ejecución de proyectos.

Pregunta 14: ¿Cuál es el porcentaje de Overhead que le asigna a cada proyecto?

Objetivo: Identificar el porcentaje de excedente que asigna la organización a cada proyecto para cubrir sus gastos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Menos del 15%	3	75,00	75,00
2	Entre el 15-30%	1	25,00	25,00
3	Entre 31- al 45%	0	0.00	0.00
4	Más del 46%	0	0.00	0.00
Total frecuencias		4	100,00	100,00

Total Muestra	4
---------------	---



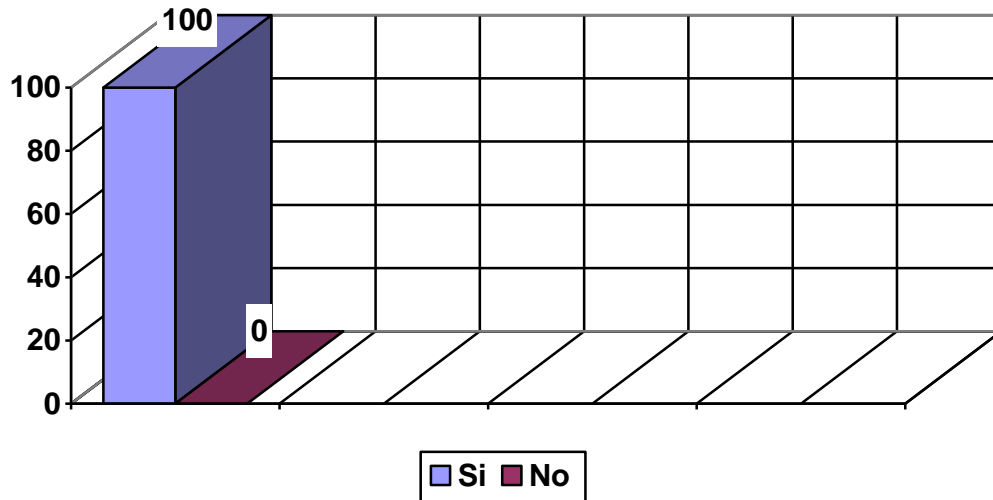
Comentarios:

La mayoría de las fundaciones, que contestaron asignar un porcentaje de overhead para los proyectos, determinan que al asignar menos del 15%, es suficiente para cubrir los gastos.

Pregunta 15: En base a la pregunta anterior ¿el Overhead cubre sus gastos?

Objetivo: Conocer si la organización cubre sus gastos con el excedente asignado.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	4	100,00	100,00
2	NO	0	0.00	0.00
Total frecuencias		4	100,00	100,00
Total Muestra		4		



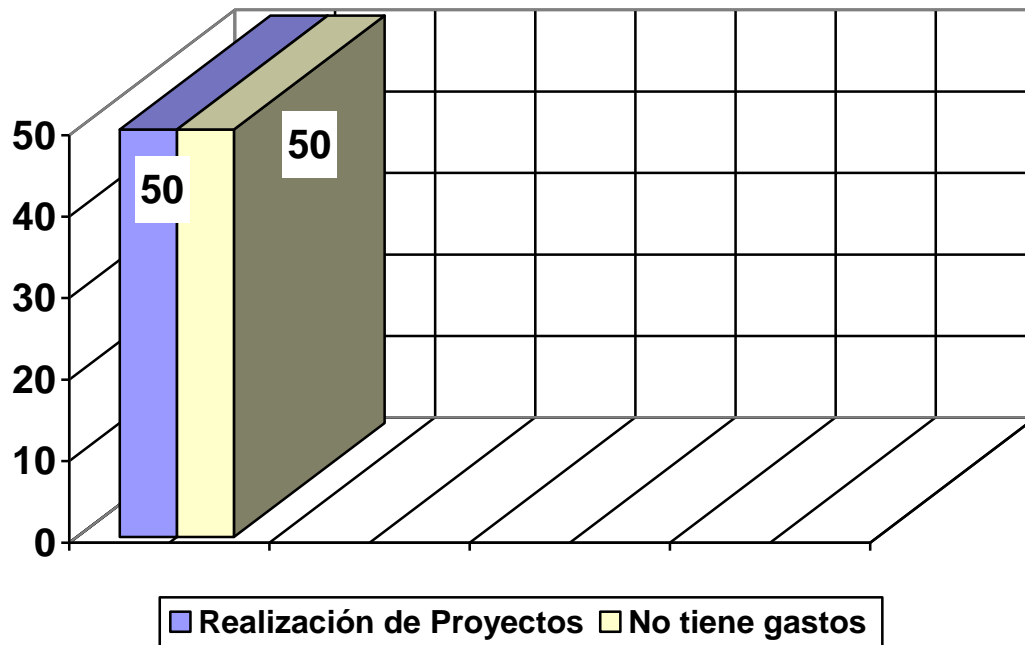
Comentarios:

De las cuatro fundaciones encuestadas que determinan un porcentaje de overhead, todas cubren sus gastos para la realización de proyecto, lo cual indica que las organizaciones llevan a cabo un control eficiente de la utilización de recursos para la ejecución de proyectos.

Pregunta 16: ¿Cómo hace para cubrir sus gastos de operación?

Objetivo: Identificar de qué manera la organización afronta sus gastos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Realización de Proyectos	1	50,00	50,00
2	No tienen gastos	1	50,00	50,00
Total frecuencias		2	100,00	100,00
Total Muestra		2		



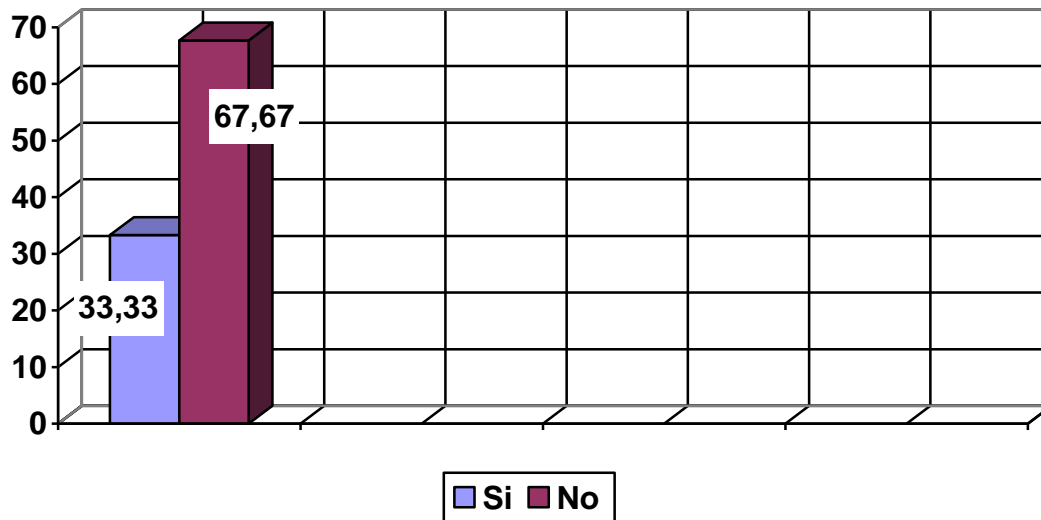
Comentarios:

De las dos fundaciones que no asignan un porcentaje de overhead, una manifiesta que cubren sus gastos de operación a través de la realización proyectos, lo cual les permite la obtención de ingresos que son asignados para cubrir dichos gastos. La segunda, confirmó no tener gastos.

Pregunta 17: ¿Ha segregado sus costos y gastos en la operación de la fundación?

Objetivo: Identificar si la organización separa sus gastos y sus costos en la ejecución de proyectos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	2	33,33	33,33
2	NO	4	66,67	66,67
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



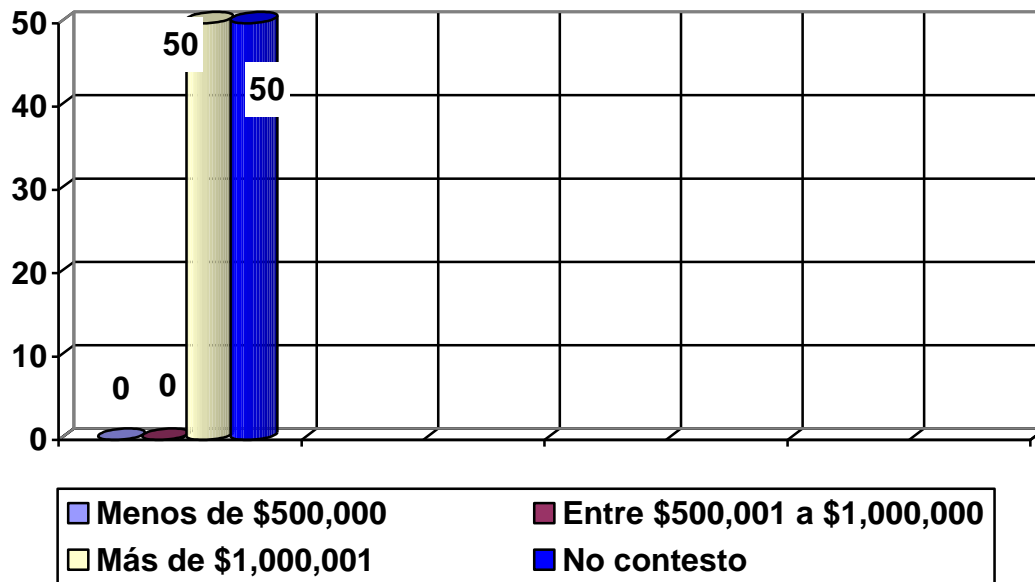
Comentarios:

De las fundaciones encuestadas, cuatro de ellas manifestaron no segregar sus costos y sus gastos en la ejecución de proyectos, mientras que dos afirman que tienen divididas estas erogaciones.

Pregunta 18: ¿Cuál es el monto promedio de sus costos anuales?

Objetivo: Conocer a cuanto asciende los costos anuales de la fundación.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Menos de \$500,000	0	0.00	0.00
2	Entre \$500,001 - \$1, 000,000	0	0.00	0.00
3	Mas de \$1, 000,001	1	50,00	50,00
4	No contesto	1	50,00	50,00
Total frecuencias		2	100,00	100,00
Total Muestra		2		



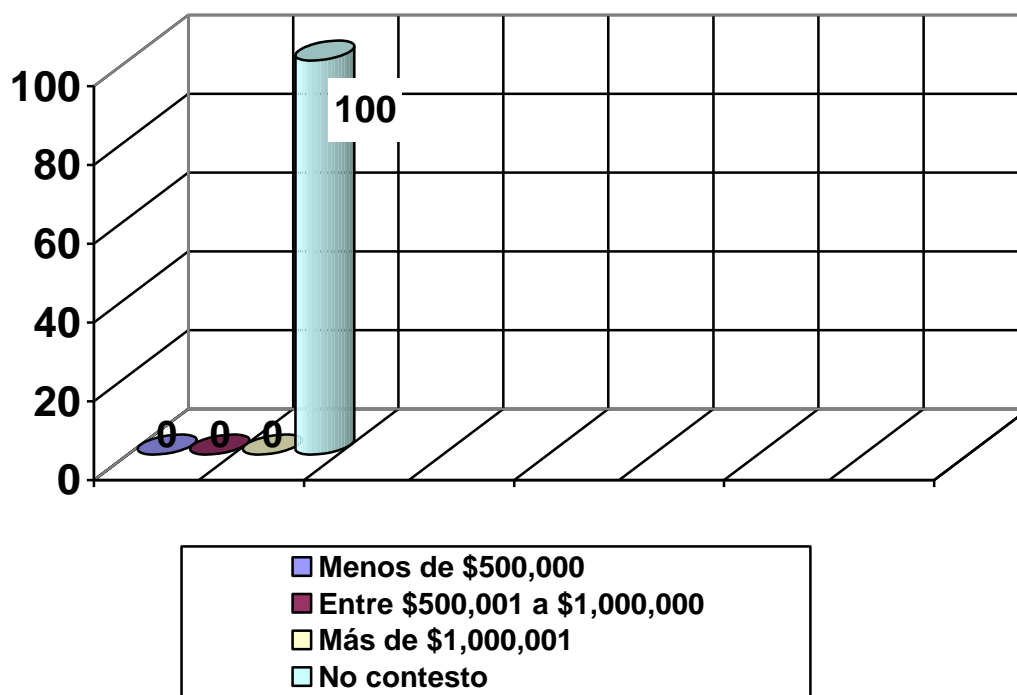
Comentarios:

Debido a que en la pregunta anterior dos de las fundaciones segregan sus costos y gastos; el monto promedio anual de sus costos de una de ellas asciende a más de \$1, 000,001. 00 anual, mientras que la otra fundación no proporcionó esta información.

Pregunta 19: ¿Cual es el monto promedio de sus gastos anuales?

Objetivo: Conocer a cuanto asciende los gastos anuales de la fundación.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Menos de \$500,000	0	0.00	0.00
2	Entre \$500,001 - \$1, 000,000	0	0.00	0.00
3	Más de \$1, 000,001	0	0.00	0.00
4	No contesto	2	100,00	100,00
Total frecuencias		2	100,00	100,00
Total Muestra		2		



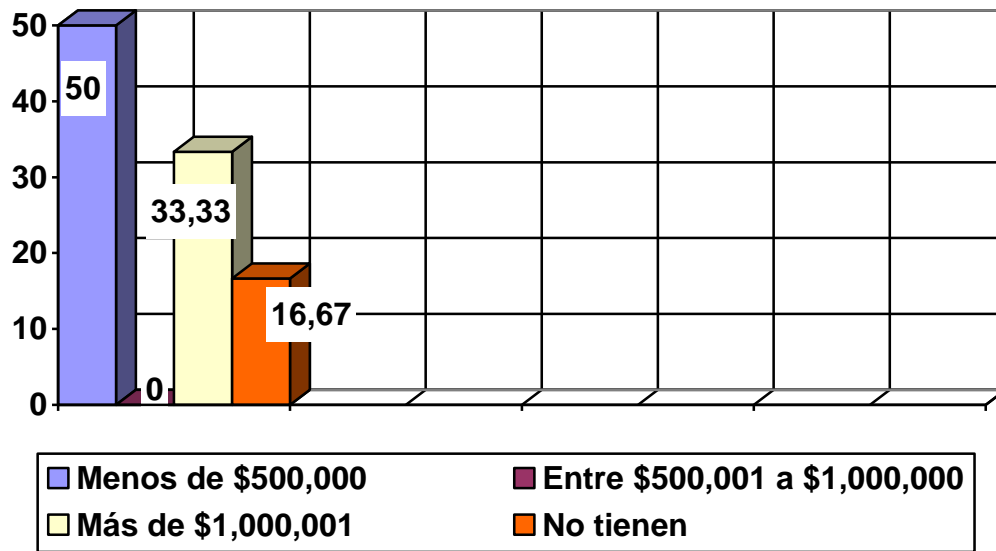
Comentarios:

De las dos organizaciones que segregan sus gastos anuales de operación, ninguna de éstas proporcionó tal información.

Pregunta 20: ¿Cuál es el promedio de sus erogaciones totales por año?

Objetivo: Conocer a cuanto asciende los costos y gastos anuales de la fundación.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Menos de \$500,000	3	50,00	50,00
2	Entre \$500,000 - \$1, 000,000	0	0,00	0,00
3	Más de \$1, 000,001	2	33,33	33,33
4	No tienen	1	16,67	16,67
	Total frecuencias	6	100,00	100,00
	Total Muestra	6		



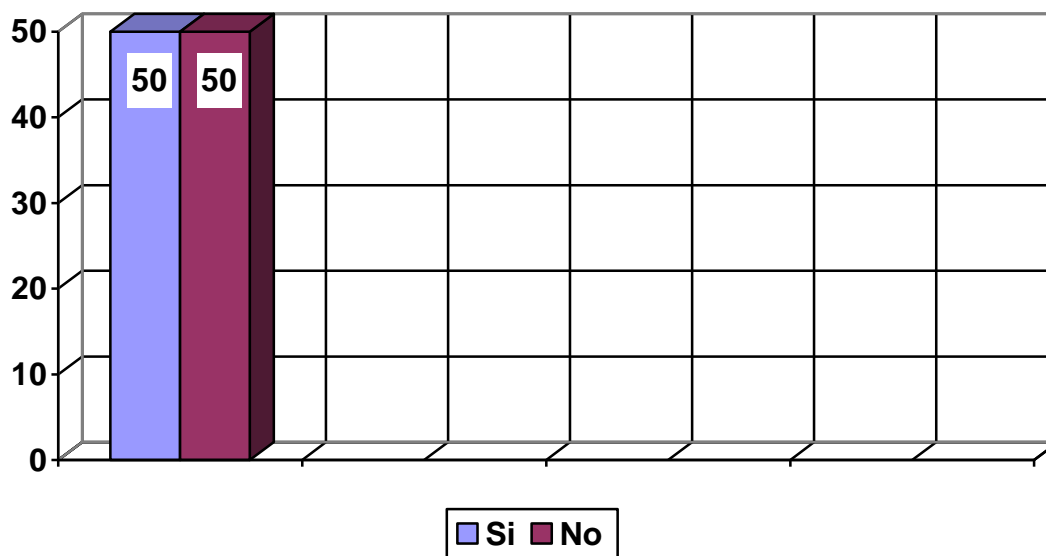
Comentarios:

En base a las organizaciones encuestadas en el municipio de Soyapango, se determinó que en los últimos años la mitad de las fundaciones posee un promedio de erogaciones anuales por debajo de los \$500,000, mientras que dos de ellas afirmó que sus erogaciones ascienden a más de \$1, 000,001, y solamente una fundación señaló no poseer erogaciones, lo cual se puede observar que las erogaciones varía de acuerdo al tamaño de la fundación.

Pregunta 21: ¿Cuentan con una estrategia financiera que les permita ser auto-sostenibles?

Objetivo: Conocer si la fundación cuenta con un plan de acción para ser auto-sostenible.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	3	50,00	50,00
2	NO	3	50,00	50,00
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



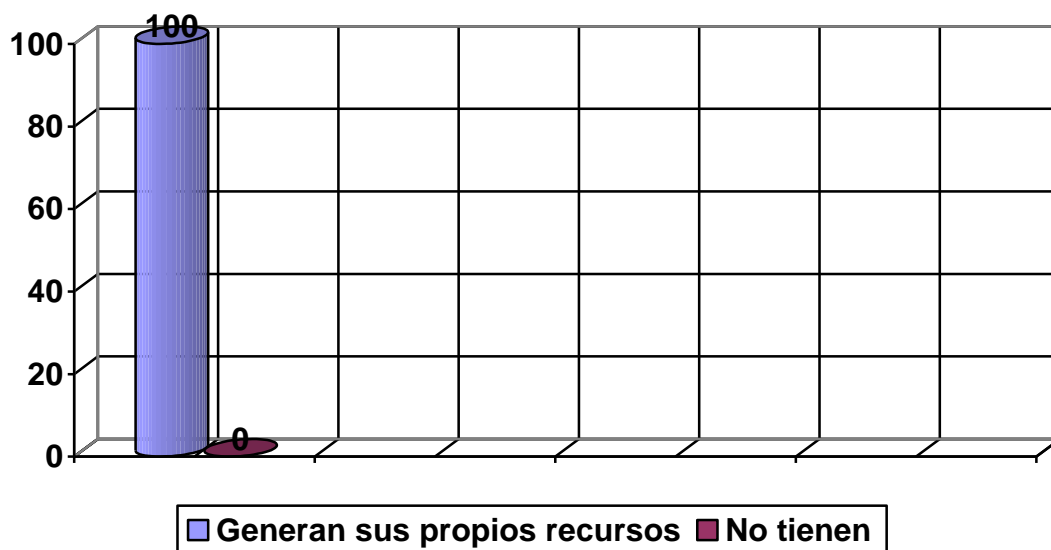
Comentarios:

De las fundaciones encuestadas, el 50% manifestó que cuentan con estrategias financieras que les permitan ser auto-sostenibles, mientras que el resto asegura no tener dichas estrategias.

Pregunta 22 ¿Cuales son esas estrategias?

Objetivo: Identificar el plan de acción diseñado por la fundación para ser auto-sostenible.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Generan sus propios recursos	3	100,00	100,00
2	No tiene	0	0.00	0.00
Total frecuencias		3	100,00	100,00
Total Muestra		3		



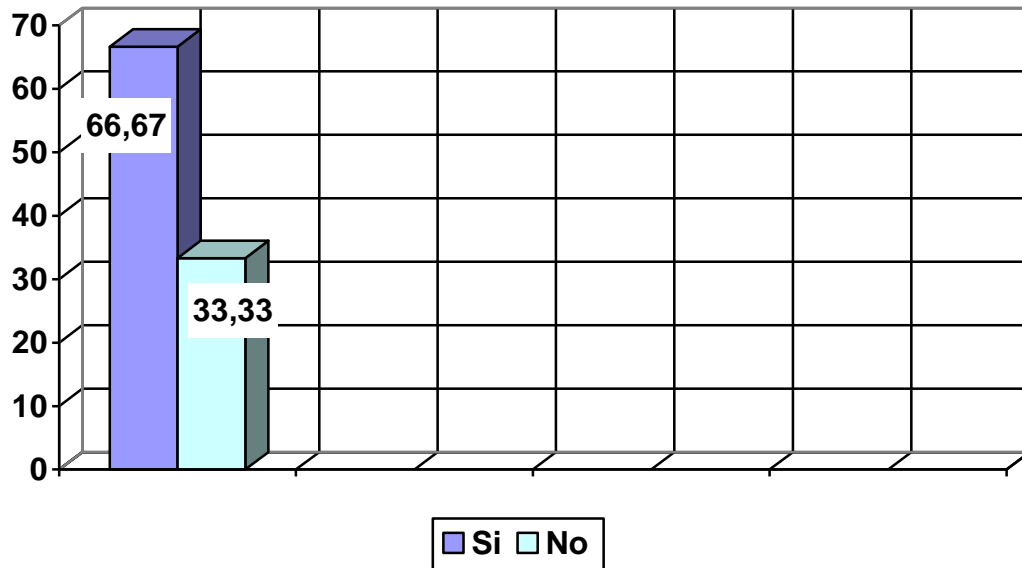
Comentarios:

Todas las fundaciones entrevistadas, manifestaron que la estrategia que ponen en práctica para ser auto-sostenible es generar sus propios recursos, lo que indica que ésta es una práctica exitosa.

Pregunta 23: ¿Tiene garantizada la autonomía financiera?

Objetivo: Conocer si la fundación es capaz de tomar sus propias decisiones financieras.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	4	66,67	66,67
2	NO	2	33,33	33,33
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



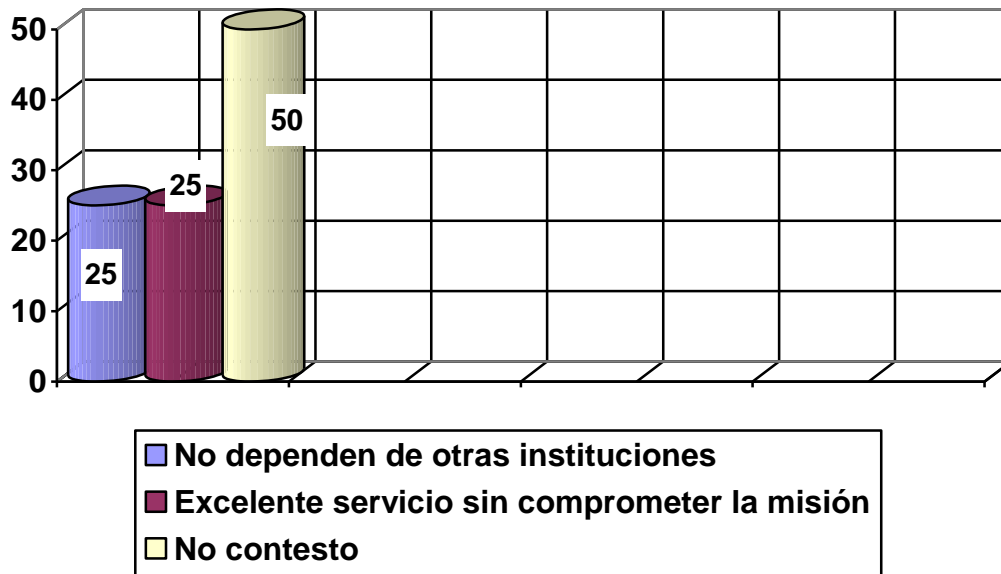
Comentarios:

La mayoría de las fundaciones entrevistadas, toman sus propias decisiones financieras, esto demuestra que tienen la capacidad de ser auto-sostenibles; ya que no dependen de una sola fuente de ingresos.

Pregunta 24: ¿Cómo garantizan la autonomía financiera?

Objetivo: Identificar cuales son las formas en que la fundación ejecuta planes para garantizar su autonomía financiera.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	No dependen de otras instituciones	1	25.00	25.00
2	Excelente servicio sin comprometer su misión	1	25.00	25.00
3	No contesto	2	50.00	50.00
Total frecuencias		4	100,00	100,00
Total Muestra		4		



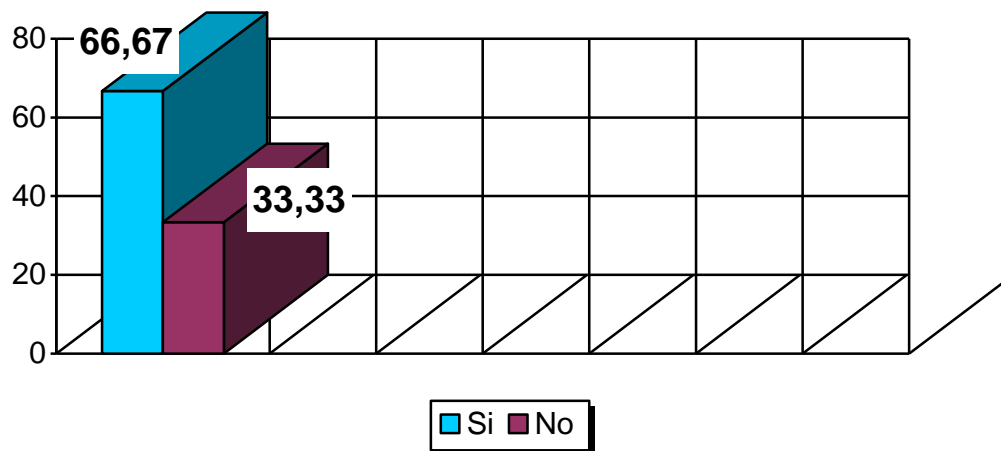
Comentarios:

Las fundaciones manifestaron que su autonomía financiera esta garantizada, debido a que no dependen de otras instituciones y que ofrecen un excelente servicio sin comprometer su misión; representando estas dos opciones parte de las fortalezas de su éxito financiero para ser auto-sostenibles.

Pregunta 25: ¿Tiene algún instrumento que les permita hacer un uso eficiente de los recursos?

Objetivo: Identificar si la fundación cuenta con herramientas que le permitan optimizar sus recursos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	4	66,67	66,67
2	NO	2	33,33	33,33
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



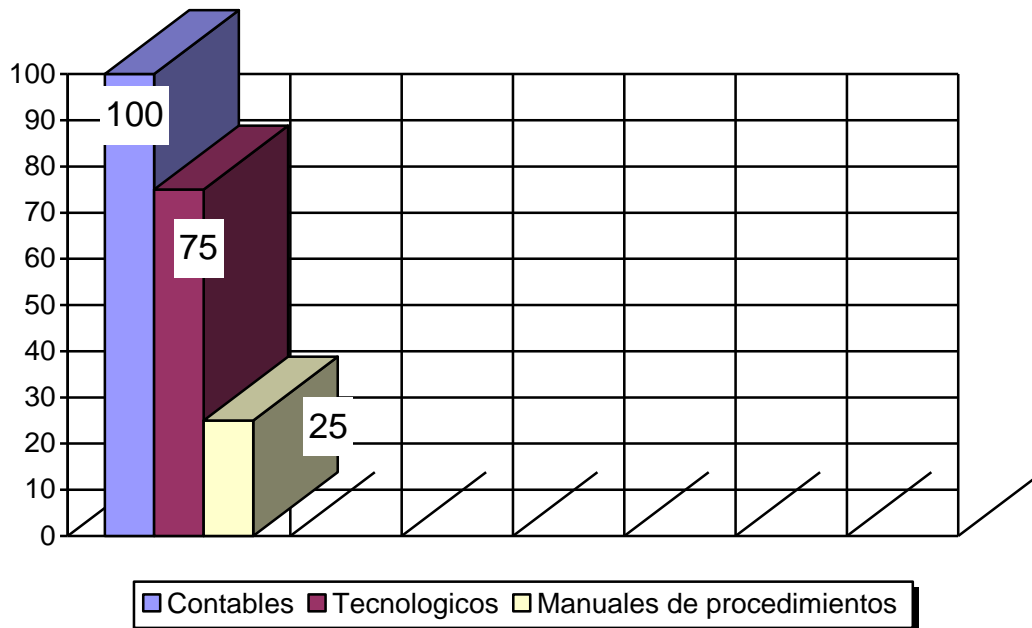
Comentarios:

El 66.67% de las fundaciones, según el gráfico anterior poseen herramientas para mejorar los procesos internos de la organización, debido a que si poseen instrumentos que les permite hacer un uso eficiente de los recursos.

Pregunta 26: ¿Qué tipo de instrumento utiliza?

Objetivo: Conocer cual es la herramienta que usa la organización para el aprovechamiento de recursos de la fundación.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Contables	4	50,00	100,00
2	Tecnológicos	3	37,50	75,00
3	Manual de Procedimientos	1	12,50	25,00
Total frecuencias		8	100,00	
Total Muestra		4		



Comentarios:

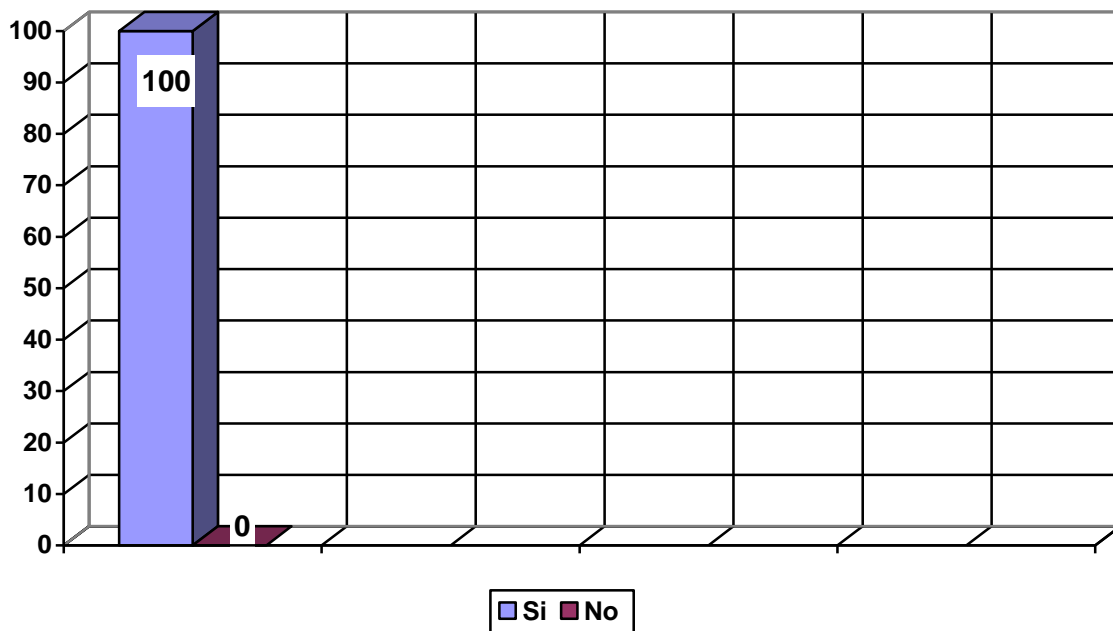
Las cuatro fundaciones, que aseguraron contar con instrumentos que les permitan manejar eficientemente los recursos, cuentan principalmente con instrumentos contables, quedando de manifiesto que este tipo de herramienta, les permite llevar un mejor control de los recursos y les facilita la realización de informes confiables y transparentes.

Pregunta 27: La fundación ¿Cuenta con instrumentos que le permitan controlar los gastos relacionados a la ejecución de proyectos para rendir cuentas a sus cooperantes?

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con las herramientas financieras necesarias para medir los gastos para los proyectos que ejecutan.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	6	100,00	100,00
2	NO	0	0.00	0.00

Total frecuencias	6	100,00	100,00
Total Muestra	6		



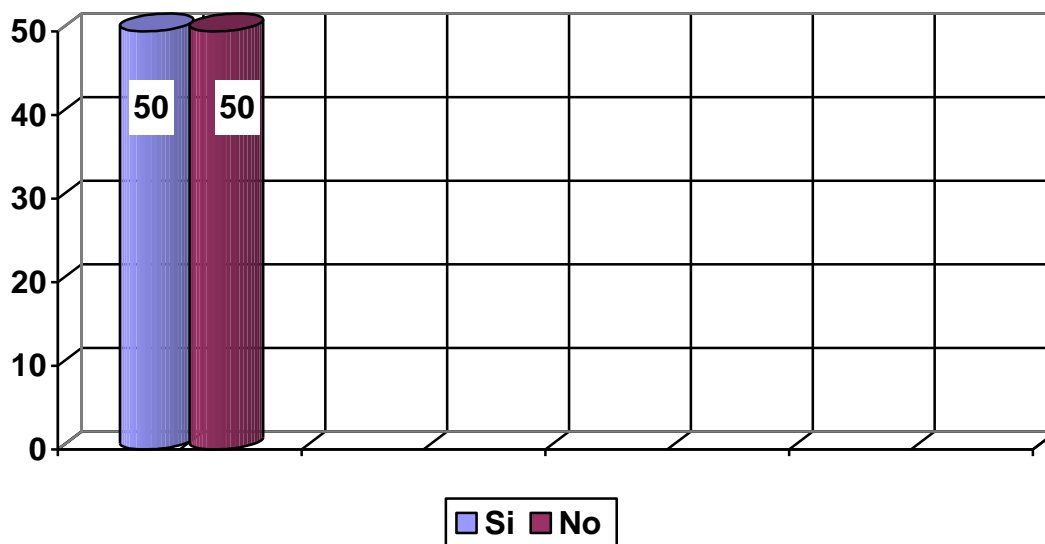
Comentarios:

Todas las fundaciones encuestadas, implementan un control para los gastos de los proyectos que realizan, de esta manera las fundaciones rinden cuentas a los organismos de cooperación y distribuyen eficientemente los recursos.

Pregunta 28: ¿Su organización cuenta con una unidad específica para gestionar fondos?

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con el personal idóneo para realizar la gestión de fondos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	3	50,00	50,00
2	NO	3	50,00	50,00
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



Comentarios:

El hallazgo que muestra este gráfico, da a conocer que la mitad de las fundaciones encuestadas, no posee un departamento específico para la gestión de fondos, lo cual representa una debilidad para la organización, debido a que no cuenta con el personal idóneo y capacitado para obtener los fondos necesarios; dificultando el desarrollo de proyectos.

Pregunta 29: El personal de gestión de fondos ¿ha sido capacitado en técnicas de negociación para gestionar fondos con organismos de cooperación internacional, la empresa privada o el estado?

Objetivo: Conocer si la organización brinda capacitación a sus empleados para establecer relaciones de negocio y aprovechar la captación de recursos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	1	33,33	33,33
2	NO	2	66,67	66,67
Total frecuencias		3	100,00	100,00

Total Muestra	3
---------------	---



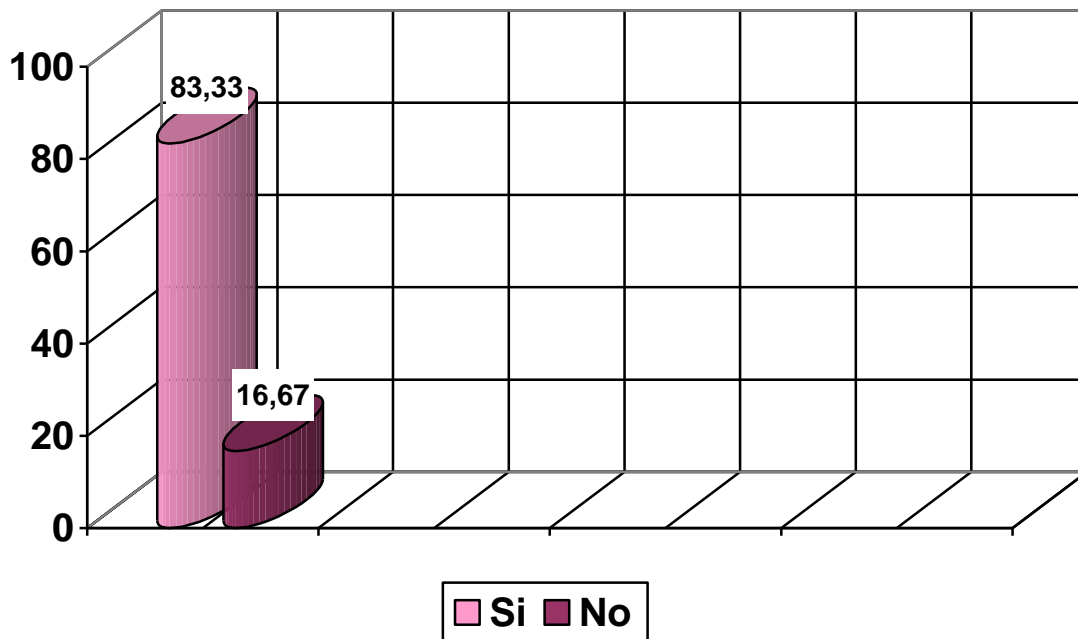
Comentarios:

Las fundaciones que poseen una unidad específica de gestión de fondos, mantienen una debilidad en la captación de recursos debido a que la mayoría de éstas no capacitan a su personal; esto desfavorece las habilidades de negociación para la captación de recursos por parte de la fundación.

Pregunta 30: ¿Tiene un control en el tiempo de ejecución de sus proyectos?

Objetivo: Identificar si tienen períodos definidos para el cumplimiento de proyectos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	SI	5	83,33	83,33
2	NO	1	16,67	16,67
Total frecuencias		6	100,00	100,00
Total Muestra		6		



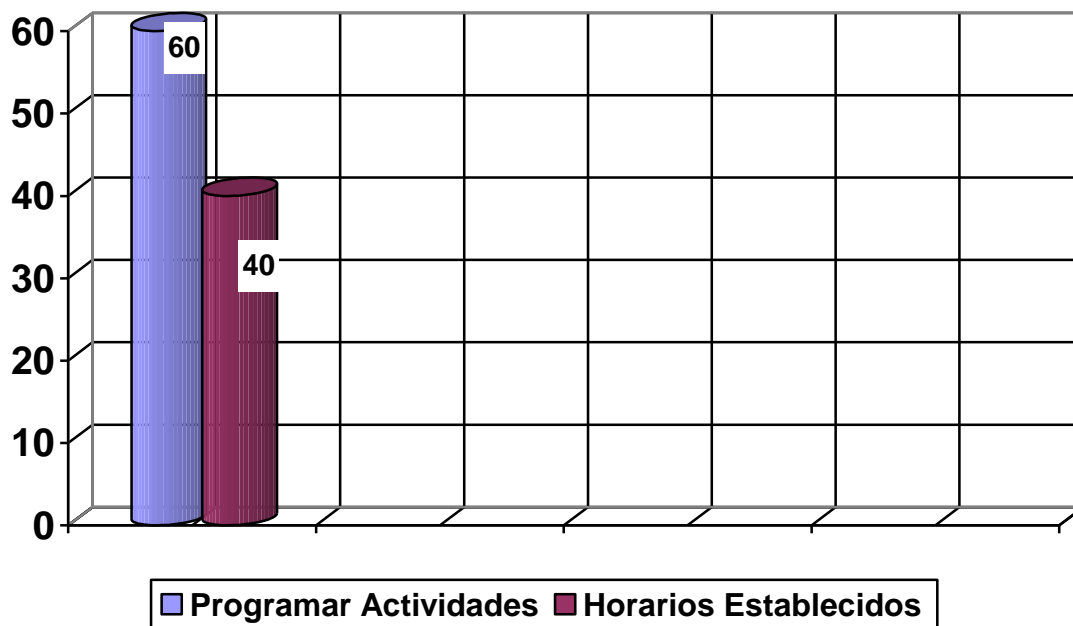
Comentarios:

En su mayoría, las fundaciones afirmaron que controlan el tiempo de ejecución de sus proyectos, lo que se vuelve un factor clave del éxito para la continuidad de nuevos proyectos de corto, mediano y largo plazo, esto facilita la auto-sostenibilidad; debido a que prevén sus proyectos futuros y aseguran la obtención de fondos.

Pregunta 31: ¿Cómo controla el tiempo para la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer si las fundaciones mantienen un sistema de control para la ejecución de los proyectos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Programar Actividad	3	60,00	60,00
2	Horarios Establecidos	2	40,00	40,00
Total frecuencias		5	100,00	100,00
Total Muestra		5		



Comentarios:

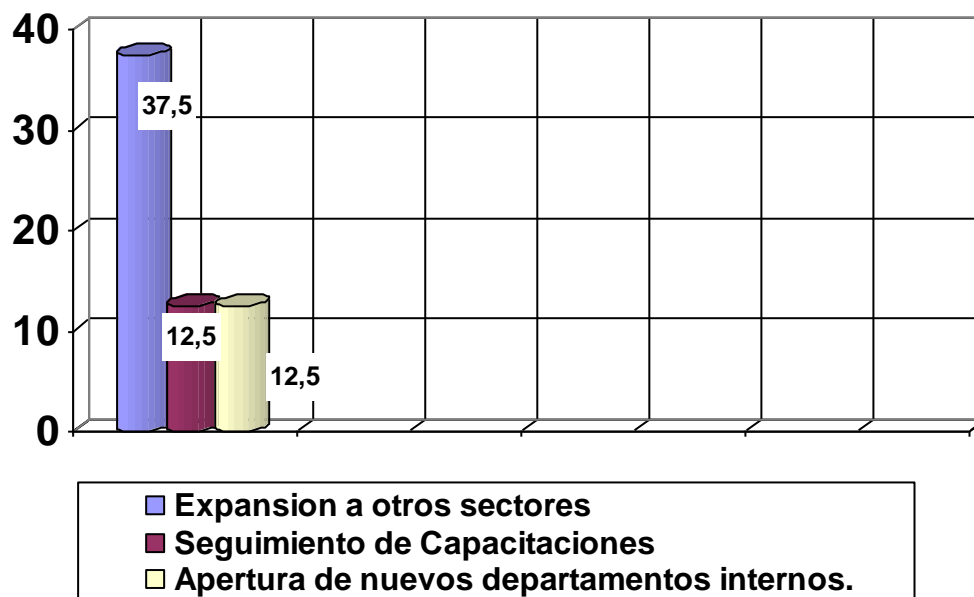
Los sistemas de control que las fundaciones aplican para ejecutar los proyectos, en su mayoría la realizan por medio de programación de actividades, realizando cronogramas que favorezcan al cumplimiento de los objetivos en el tiempo definido, por otra parte el 40% tienen horarios establecidos, es decir el proyecto tiene una planificación de trabajo que las organizaciones donantes establecen.

Pregunta 32: ¿Qué ideas nuevas han aportado a la organización para realizar nuevos proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los sectores de interés y faciliten su auto-sostenibilidad?

Objetivo: Conocer si las instituciones están en constante desarrollo de nuevos proyectos.

Valor	Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1	Implementar Nueva Tecnología	3	37,50	50,00
2	Expansión a otros sectores	3	37,50	50,00
3	Seguimiento de Capacitaciones	1	12,50	16,67
4	Apertura de nuevos departamentos Internos	1	12,50	16,67

Total frecuencias	8	100,00
Total Muestra	6	



Comentarios:

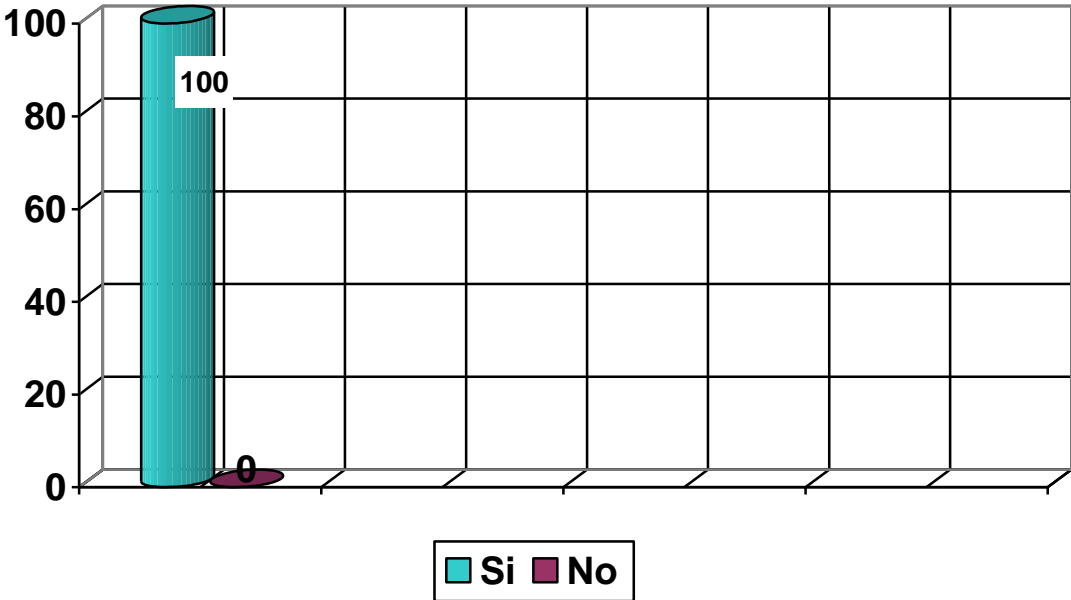
Entre las prioridades que se destacan para que la organización esté en constante desarrollo, las fundaciones manifiestan que implementar nueva tecnología y expandirse a otros sectores son las ideas que favorecen a que la fundación mejore la calidad de los proyectos que brindan a los beneficiarios.

Pregunta 33: ¿Tienen acceso a Internet u otros sistemas de información para establecer nuevos contactos con organismos de cooperación y establecer relaciones?

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desarrollarse en su entorno.

Valor Significado	Frecuencia	Total %	Muestra
1 SI	6	100,00	100,00
2 NO	0	0.00	0.00
Total frecuencias	6	100,00	100,00

Total Muestra	6
---------------	---



Comentarios:

Todos los encuestados manifestaron contar con sistemas de información. Prueba de ellos es que el 100% de las fundaciones afirmaron tener acceso a Internet y otros sistemas de información, lo cual les permite establecer nuevos contactos con organismos de cooperación y mantener relaciones constantes y confiables que aseguren la captación de fondos.

3.2. Análisis entre variables investigadas.

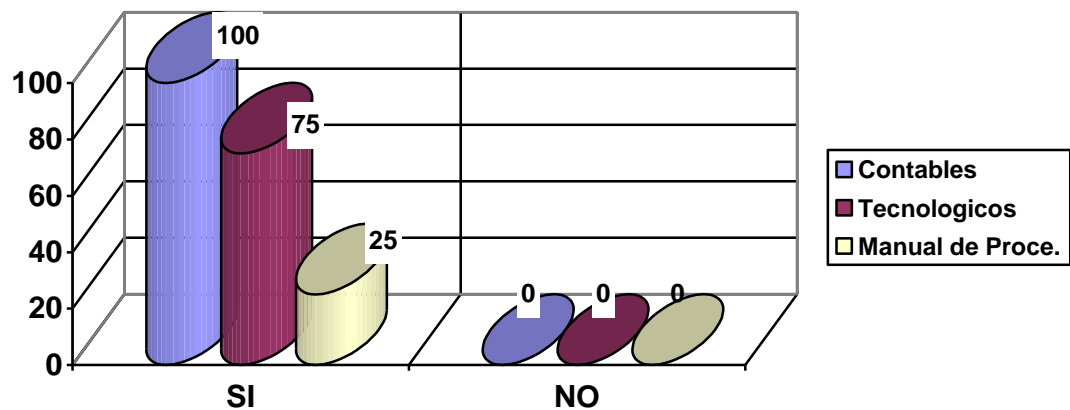
Con la información antes recolectada, se establecen las relaciones entre las variables investigadas, profundizando aquellas que influyen en los factores claves de éxito, mencionados en el capítulo I. A continuación se presentan los resultados

3.2.1. Relacionados con las habilidades.

- Pregunta 26: ¿Qué tipo de instrumento utiliza? y Pregunta 33 ¿Tienen acceso a Internet u otros sistemas de información para establecer nuevos contactos con organismos de cooperación y establecer relaciones?

		Total de Muestra		SI		NO	
Valor	Significado	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
1	Contables	4	100,00	4	100,00	0	0,00
2	Tecnológicos	3	75,00	3	75,00	0	0,00
3	Manual de Proce.	1	25,00	1	25,00	0	0,00

¿ Que tipos de instrumentos utiliza?

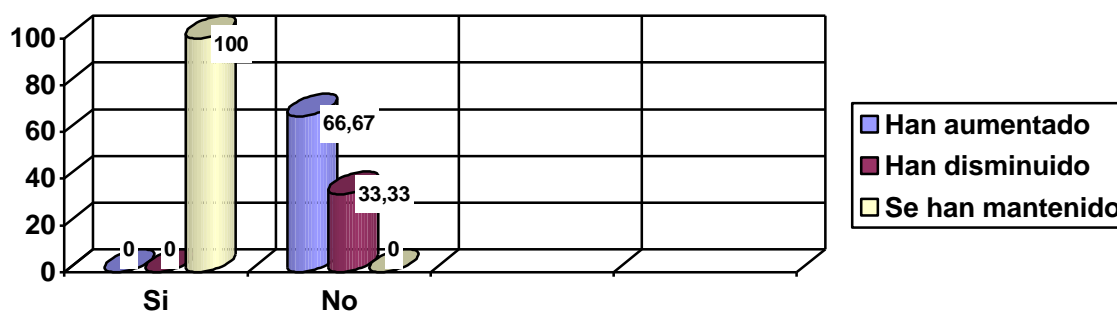


¿Tienen acceso a Internet u otros sistemas de información para establecer nuevos contactos con organismos de cooperación y establecer relaciones?
 Todas las fundaciones tienen acceso a Internet u otros sistemas de información. Estas herramientas son los procedimientos contables, la tecnología y los manuales de procedimientos, lo que significa que estos recursos son utilizados eficazmente para establecer relaciones con organismos de cooperación y desarrollar eficientemente la distribución de los recursos y actividades internas.

- Pregunta 12: ¿Cuál ha sido el comportamiento de sus ingresos en los últimos años? Y Pregunta 21: ¿Cuentan con una estrategia financiera que les permita ser auto-sostenibles?

		Total Muestra		SI		NO	
Valor	Significado	FREC	%	FREC	%	FREC	%
1	Han aumentado	2	40,00	0	0,00	2	66,67
2	Han disminuido	2	20,00	0	0,00	1	33,33
3	Se han mantenido	2	40,00	3	100,00	0	0,00
TOTAL		6		3		3	

¿Cual ha sido el comportamiento de sus ingresos en los ultimos años?



¿Cuentan con una estrategia financiera que les permita ser auto-sostenibles?

Las fundaciones que cuentan con una estrategia financiera, han mantenido sus ingresos en los últimos años, esto indica que, si las organizaciones tienen planes estratégicos definidos; prevén, controlan y mantienen sus ingresos a través del tiempo. Los datos también revelan, que las fundaciones que no cuentan con una estrategia financiera, han aumentado sus ingresos de una manera empírica, aunque también se corre el riesgo de que disminuyan, por no contar con planes de control que le permitan presupuestar sus recursos.

Después de haber realizado la tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de la encuesta, se procedió a efectuar la técnica del grupo foco; con el objeto de profundizar y complementar los resultados del cuestionario.

3.3. Resultados de la investigación a través de la técnica del Grupo Foco.

El grupo foco como se mencionó en el capítulo II, es un técnica que permitió complementar los datos obtenidos en la encuesta. En esta actividad se recopiló información de los representantes de las fundaciones registradas en el municipio de Soyapango.

Cómo parte de los objetivos de la investigación se determinó, las características generales de las fundaciones, el FODA para las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), lo que permitió identificar los factores claves de éxito de las ONG's del municipio de Soyapango; los cuales facilitan la auto-sostenibilidad y contribuyen al impacto social de los grupos vulnerables en los que se enfoca la institución.

Terminada la fase de investigación de campo, aplicada a las fundaciones del Municipio de Soyapango y manifestando que se han logrado los objetivos planteados en el capítulo II de dicho estudio, se obtuvieron los siguientes resultados.

3.3.1. Hallazgos generales obtenidos en la aplicación de la técnica del grupo foco.

Uno de los hallazgos más importantes, encontrados en el estudio realizado a través del grupo foco; fue que ninguna de las fundaciones logra diferenciar los conceptos de sostenibilidad, sostenibilidad financiera y auto-sostenibilidad para clasificar las mejores prácticas que las han llevado al éxito.

Otro hallazgo importante, es que todas las fundaciones manifestaron realizar otras actividades para generar fondos, que pueden estar o no estar enfocadas en su grupo

de interés, a parte de los proyectos que ejecutan. Estas otras actividades son subsidiadas por los demás proyectos que desarrollan a corto, mediano y largo plazo.

3.3.2. Características de las ONG's del sector de Soyapango.

Entre las características generales identificadas en las fundaciones del sector de Soyapango obtenidas a través de la encuesta se encuentran:

- Las fundaciones tienen menos de 10 años de estar operando en el municipio de Soyapango.
- Poseen empleados permanentes e independientes, asimismo cuentan con la ayuda de voluntarios y religiosos.
- Las fundaciones realizan sus servicios de acuerdo a las necesidades de los grupos, atendiendo a un promedio a más de 500 beneficiarios.
- Las fundaciones realizan otras actividades que pueden estar o no, enfocadas en su misión permitiéndole generar otros ingresos.

3.3.3. Análisis FODA de las Fundaciones del Municipio de Soyapango, a partir de la investigación realizada.

La herramienta FODA, se utilizó para identificar los factores claves de éxito para las perspectivas del CMI. Por ello se realizó un análisis previo de cada uno de los elementos que lo conforman, como lo son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, obtenidos mediante la técnica del grupo foco, donde participaron las fundaciones encuestadas.

3.3.3.1. Fortalezas

Algunas de las fortalezas recopiladas en la investigación son las siguientes:

- No dependen de una sola fuente de ingresos.

El no depender de una sola fuente de ingresos, (Ingresos por gestión propia de proyectos, Donaciones y contribuciones de la empresa privada, cooperación internacional, entre otros) le permite a la organización tener una autonomía financiera; es decir, ser capaz de tomar decisiones sobre cómo generar sus fondos y rechazar la financiación de proyectos con objetivos ajenos a su misión; ya que no corresponde con sus valores.

- Generación de Proyectos a Corto, Mediano y Largo Plazo.

Se vuelve una fortaleza, ya que permiten tener una continuidad en la generación de proyectos, distribuyendo los gastos (servicios básicos, salarios, etc.) proporcionalmente para cada proyecto, facilitando así la auto-sostenibilidad a través del tiempo; beneficiando a un mayor número de su grupo de interés.

- Realización de otras actividades que generen ingresos.

Permite generar fondos para la ejecución de nuevos proyectos, volviendo a la fundación auto-sostenible; ya que al desarrollar otras actividades que no se enfoquen básicamente en su misión, van encaminadas a generar fondos para la ejecución de proyectos que estén dirigidos a su sector de interés y que por consiguiente sea una fuente permanente de fondos, lo que permita a la fundación no depender exclusivamente de otras fuentes de ingresos.

- Los gastos operativos se dividen de forma proporcional de acuerdo al proyecto.

La distribución de fondos facilita a la organización la auto-sostenibilidad, ya que para cada proyecto (corto, mediano y largo plazo) se asigna un porcentaje de gastos (luz, agua, teléfono, sueldos, etc.) lo que permite disminuir la carga fija de gastos de operación mientras el proyecto se está ejecutando.

- Transparencia en el manejo de fondos

La presentación de informes del manejo eficiente de recursos, generan una imagen corporativa sólida y transparente, lo que facilita el otorgamiento de nuevos proyectos, que beneficiaran a más sectores vulnerables en los que la institución se enfoca.

- Imagen en cuanto a la credibilidad

Esto se refiere, a algunas organizaciones que cuentan con una junta directiva, compuesta por representantes que tienen gran influencia y renombre en el entorno en el que opera; lo que facilita el acceso a la obtención de fondos y otros servicios (ejemplo capacitación de personal, seminarios, entre otros.)

- Cumplimiento de las metas del proyecto.

El cumplir las metas dentro del período establecido, vuelve a la institución confiable y prestigiosa, debido a que la fundación presenta un buen record en el cumplimiento de los objetivos.

- Políticas que benefician a la fundación.

Según las fundaciones, esta es una opción que permite tener la oportunidad de mejorar o cambiar las políticas de la organización. Esto lo realizan con la finalidad de poder ampliar su misión que han establecido para beneficiar a más segmentos que incidan en el beneficiario directo y/o mejoren procesos internos.

- Voluntariado

Son personas que trabajan con la fundación y que no reciben un pago monetario, más que la satisfacción de ayudar a los demás. Por consiguiente son un apoyo para la institución en brindar ayuda a los sectores vulnerables a los que la institución se enfoca.

- Capacidad Instalada.

Esta fortaleza les permite a las fundaciones, contar con los suficientes recursos en cuanto a materiales, tecnología e infraestructura, entre otros; para realizar diferentes actividades que le faciliten a la organización auto-sostenibilidad y que de esa forma impacten en la sociedad.

- Auditoria.

Las fundaciones mencionaron que mantener auditoras constantes, permite la transparencia en cuanto a la utilización de recursos y la presentación de informes a organismos de cooperación, para facilitar la obtención de proyectos y la captación de fondos, manteniendo un dinamismo en la generación de nuevos proyectos que contribuyan a la mejora de la calidad de vida del sector al que se enfocan.

- Reclutamiento y selección de personal.

Las fundaciones establecen un perfil idóneo, para la ejecución y desarrollo de actividades, que permitan la buena administración de proyectos. Y que al mismo tiempo, este perfil contribuya a contar con el personal capacitado en técnicas de negociación, para captar fondos y/o ejecutar otras actividades que generen ingresos.

- Cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Esta fortaleza representa la responsabilidad y priorización de actividades de la fundación para el logro de los objetivos del proyecto. El cumplimiento de estos objetivos significa estabilidad en la planificación estratégica; la cual proyecta una buena imagen de la fundación en cuanto al manejo de fondos y cumplimiento de proyectos, facilitando la obtención de fondos de los donantes.

- Investigación de las necesidades del beneficiario.

Identificar las necesidades reales del grupo de interés de la fundación y desarrollar proyectos de acuerdo a esas necesidades, facilitará tener un mayor grado de impacto en la sociedad.

- Creatividad en la diversificación de servicios.

La diversificación permite crear nuevos propósitos, enfocándose en otros segmentos de interés, que vayan en función de ayudar a la población meta, expandiendo su misión y manteniendo un dinamismo en la ejecución de proyectos, proveyendo a la fundación de constante fondos, permitiendo así su auto-sostenibilidad e impacto social.

3.3.3.2. Debilidades.

Las debilidades son aquellas actividades que impiden a la organización realizar con éxito los procesos internos. Las fundaciones entrevistadas nos proporcionaron las siguientes debilidades:

- Captación de fondos.

Algunos de los obstáculos que se les presentan a las fundaciones para obtener fondos, se debe a proyectos que no son aceptados o aprobados por los organismos donantes, ya que no llenan las expectativas, esto atrasa los proyectos e incluso no puedan efectuarse.

- Discontinuidad de fondos.

La interrupción de fondos en el flujo de ingresos de la fundación, dificulta llevar a cabo la ejecución de proyectos de corto, mediano y largo plazo, esto se puede dar mediante cambios de políticas de los donantes provocando un atraso en la ejecución de proyectos.

- Alta burocracia.

Los miembros que conforman la junta directiva, tienen incidencia directa con las relaciones que se establecen con los organismos de cooperación; ya que este es un factor que les facilita la obtención de fondos para la ejecución de proyectos, debido a la influencia que estos tienen en su entorno.

- Cambio de política en cuanto a la planificación.

Los organismos donantes al hacer cambios de políticas, afectan radicalmente a las fundaciones, ya que si el cambio no favorece a la fundación, la continuidad de fondos y la ejecución de proyectos se dificultan.

- Alta rotación de personal.

La alta rotación de personal evita que las organizaciones lleven con eficiencia el desarrollo de los proyectos, ya que los cambios continuos en el recurso humano implican un atraso para el cumplimiento de actividades, así como también incurrir en otros gastos.

- No existe uniformidad en la liquidación de los proyectos.

Representa un atraso en los procesos de liquidación de gastos de los proyectos, ya que cada entidad donante exige requisitos diferentes para la presentación de informes por la utilización de los recursos.

3.3.3.3. Oportunidades

Representan sucesos externos que pueden beneficiar a la organización. Las fundaciones del municipio de Soyapango encuestadas, proporcionaron las siguientes oportunidades que les brinda el entorno:

- Alianzas estratégicas para capacitación al personal.

Las fundaciones manifestaron que estas alianzas son uniones que se establecen con otras instituciones para capacitar al personal, logrando de esta forma desarrollar el capital intelectual. Esto a largo plazo beneficiará a la organización, debido a que se mejoran los procesos internos y el servicio otorgado tanto a los donantes como a los beneficiarios.

- Diversificación de servicios.

Las fundaciones coinciden en mantener un dinamismo e innovación en la creación de servicios, representa una oportunidad debido a la alta demanda en cuanto a las

necesidades de la población a la que se enfoca. Al mismo tiempo la diversificación de servicios promueve la generación de ingresos que pueden servir como un subsidio para proyectos de menor magnitud.

3.3.3.4. Amenazas

Estas representan sucesos o elementos externos que pueden dañar a la organización. Entre las amenazas que las fundaciones mencionaron tener se encuentran:

- Inflación.

Según las fundaciones, generalmente en donaciones hechas por instituciones de cooperación internacional; las transacciones sufren variaciones debido al cambio del valor de la moneda, esto afecta al reducir el valor recibido de la donación, ocasionando una disminución en el ingreso para la ejecución de proyectos.

- Alta tasas de interés a nivel internacional.

Las fundaciones se ven afectadas, cuando requieren financiamiento; ya que las altas tasas de interés a nivel mundial, influyen a que ese financiamiento sea más costoso ya que no es lo mismo pagar una tasa de interés de corto plazo a una de largo plazo, debido el valor del dinero en relación con el tiempo varía.

- Discontinuidad de fondos.

Los cambios de políticas de los organismos donantes, dificultan la captación de los fondos requeridos, lo que significa detener un proyecto, y esto conlleva a no cumplir con las metas de la fundación.

- Cambio de políticas por parte de los donantes.

Afecta la misión de la organización, así como también cambian los requisitos para el otorgamiento de fondos, lo cual aumenta el riesgo de no obtener estos fondos y por consiguiente no contribuir a la mejora de la calidad de vida de sectores vulnerables en los que se enfoca la fundación.

- Marco regulador.

Esto impide el desarrollo de proyectos o limitan su proyección social disminuyendo los beneficios al sector al que se enfocan; ya que el marco legal pide requisitos, de los cuales si no cumple uno de estos, limita la ejecución del proyecto e impide impactar en la sociedad.

3.3.4. Factores Claves de éxito

Los factores claves del éxito (FCE), son aquellos que impiden o facilitan el logro de la misión de la organización. Algunos de los FCE que nos proporcionaron las fundaciones que participaron en el grupo foco son los siguientes:

- Fondo de donaciones

El fondo de donaciones, es un fondo que las fundaciones obtienen de organismos internacionales y/o la empresa privada. Estos son fondos que no necesariamente se tienen que liquidar; es decir, la fundación no tiene la obligación de informar para qué se han utilizado dichos fondos, a menos que las fundaciones lleguen a un acuerdo en el que se establezca que la donación irá dirigida a un proyecto específico.

El fondo de donaciones se vuelve un factor clave de éxito, debido a que las instituciones que lo poseen, tienen la oportunidad de destinarlos a proyectos que le generen ingresos y que puedan utilizarse para desarrollar nuevos proyectos, o subsidiar a proyectos existentes de menor magnitud, permitiendo a la organización lograr la auto-sostenibilidad y asegurar el desarrollo de proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los sectores vulnerables, en los que se enfoca la institución.

- Continuidad de proyectos.

Este es un elemento clave para que la fundación logre ser auto-sostenible, ya que al desarrollar proyectos de corto, mediano y largo plazo, permite mantener un dinamismo en la organización; manteniendo un servicio constante a los beneficiarios y que los proyectos se sigan reflejando en el transcurso del tiempo.

- Capacidad Instalada.

Este es un factor de clave éxito para las fundaciones, porque permite obtener todas las herramientas y recursos (tecnológicas y materiales) necesarios para la ejecución de proyectos, así como también las instalaciones idóneas para la atención de su grupo de interés.

- Presentación de Informes.

Es un factor muy importante para la obtención de fondos; ya que demuestra la transparencia de la utilización de recursos en la ejecución de proyectos. Permite a las organizaciones la presentación de informes en el cual se refleja el manejo de los recursos materiales, humanos y financieros. Logrando transmitir la transparencia en la utilización de estos, con el objetivo de crear buenas relaciones con los organismos donantes y asegurar la obtención de fondos para ejecutar nuevos proyectos y facilitar la auto-sostenibilidad.

- Personal Idóneo.

Permite el desempeño eficaz para el desarrollo de actividades que se dirijan a generar fondos para facilitar su auto-sostenibilidad, así como también a la obtención de proyectos, que impacten en un mayor grado a su población meta.

- Investigación.

Es un factor de mucha importancia, debido a que la fundación identifica las necesidades reales de los grupos vulnerables del sector al que atiende, previo a la planificación del proyecto; asegurando así, el cumplimiento de los objetivos de este.

- Alianzas estratégicas.

Representan un apoyo empresarial, debido a que permite mejorar los procedimientos internos y habilidades del personal, en cuanto a la obtención de fondos e ideas innovadoras para ejecutar nuevos proyectos que abarquen a un mayor número de beneficiarios. Estos apoyos pueden ser a través de capacitación, seminarios, entre otros servicios.

- Creatividad en la diversificación de servicios.

La creación de nuevos proyectos amplía la ayuda a más sectores meta, es decir incrementando el número de beneficiarios, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.

CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO ESTRATEGICO QUE FACILITE LA AUTO-SOSTENIBILIDAD Y CONTRIBUYA AL IMPACTO SOCIAL DE LAS ONG's DEL SECTOR DE SOYAPANGO.

En el capítulo anterior, se estudiaron las características generales, los factores internos y externos que rodean a las fundaciones del municipio de Soyapango y los factores clave del éxito que facilitan la auto-sostenibilidad y contribuyen al impacto en la sociedad. La identificación de estos elementos permite la elaboración de la propuesta del modelo estratégico.

A partir de la investigación realizada a través de la encuesta y la técnica del grupo foco, se presenta en este capítulo el tipo de estrategia que mejor favorece a las ONG's, el tipo de modelo de servicio social, la visión, misión, objetivos y perspectivas del cuadro de mando integral, que son parte del modelo estratégico que se ha propuesto para facilitar a las fundaciones del Municipio de Soyapango la auto-sostenibilidad y que de esa manera contribuyan al impacto social.

Con los datos arriba mencionados se llevará a cabo la propuesta del modelo estratégico, sistematizando los pasos de la siguiente manera:

- 1) Definición del tipo de estrategia.
- 2) Definición del modelo de servicio social.
- 3) Definición de la visión del servicio social.
- 4) Definición de la misión del servicio social.
- 5) Definición de objetivos.
- 6) Desarrollo de las perspectivas del cuadro de mando integral.
- 7) Guía para implementar la propuesta.

4.1. Tipo de estrategia.

Al realizar el análisis del estudio de campo, en el cual se recolectó la información por medio de la encuesta y la realización del grupo foco, sobre las acciones que realizan las ONG's del sector de Soyapango para ser auto-sostenibles, se ha determinado y se sugiere que el tipo de estrategia que deben implementar las fundaciones es la estrategia de enfoque en diferenciación, debido a lo siguiente:

- Las fundaciones del sector de Soyapango se dedican a un segmento en particular, proyectando su Misión al logro de los objetivos. Así como también,

las donaciones recibidas provienen de organismos interesados en ayudar a ese segmento, ésta ayuda es estimulada por la filantropía de los donantes, asegurando a las fundaciones un fondo de donaciones que permita el ingreso permanente de recursos, haciendo auto-sostenibles a las ONG's.

- Al mismo tiempo, el tener un mercado meta definido, contribuye y facilita a que exista continuidad en los proyectos que realizan, siempre destinados al mismo segmento; ayudando al beneficiario directo, ó ampliando su misión a otros sectores, pero incidiendo siempre en el segmento de interés.
- Por otra parte, la creatividad que desarrollan las fundaciones en la diversidad de servicios, es uno de los factores claves del éxito que permite llevar a cabo la estrategia sugerida; ya que amplían sus objetivos por medio de otros proyectos sin salirse de los parámetros establecidos en su misión, desarrollando proyectos innovadores y diferentes, esto al mismo tiempo genera mayores ingresos que pueden subsidiar a proyectos de menor magnitud, dando como resultado la auto-sostenibilidad de las fundaciones.

La razón principal para determinar este tipo de estrategia fueron los factores claves de éxito que ponen en práctica las fundaciones del Municipio de Soyapango.

Definido el tipo de estrategia, que mejor se aplica a las fundaciones del Municipio de Soyapango, se procede a plantear el modelo de servicio social a proponer.

4.2. Modelo de servicio social.

Las fundaciones que se encuentran registradas en el Municipio de Soyapango, según la investigación realizada, tienen definido su modelo de servicio social, al cual

van dirigidos los objetivos y la misión de la institución, este tipo de modelo de servicio social está enfocado en las siguientes áreas:

- Programas preventivos contra problemas sociales (drogas, prostitución, vandalismo, entre otros) que afectan a niños y jóvenes.
- Capacitación técnica de jóvenes y adultos.
- Rehabilitación de jóvenes drogadictos.

Las fundaciones que deseen realizar un replanteamiento que amplíe o renueve su modelo de servicio social, se le sugiere que desarrollen los siguientes pasos:

- i) Tener claro que desea satisfacer, es decir realizar una lista de las definiciones posibles de modelo de servicio social, de acuerdo al segmento al que desee enfocarse.
- ii) A quién satisfacer, se refiere a realizar una evaluación de acuerdo a los siguientes criterios: ¿Quiénes son sus beneficiarios?, ¿Quiénes son sus donantes?
- iii) Y cómo satisfacer, es decir preguntarse si puede satisfacer las necesidades de los beneficiarios y los donantes de una forma especial.
- iv) Elegir una definición del modelo de servicio social.

4.3. Visión del servicio social.

Las ONG's del Municipio de Soyapango, tienen definido su visión, ya que tienen una proyección del futuro de la organización, por medio de planes de corto, mediano y largo plazo, donde las metas están definidas. Las fundaciones amplían su horizonte realizando una diversificación de proyectos, en los que pretenden beneficiar a otros segmentos, sin salirse de su modelo de servicio social.

Las fundaciones para formular su visión del servicio social, se les propone realizar lo siguiente:

- i) Visualizar lo que quiere del futuro, es decir la posición que pretende ocupar y las capacidades que planea desarrollar.
- ii) Comprometerse con los objetivos que impulsan el logro de la visión, traduciendo esos objetivos en términos operativos, es decir comunicar a todo el personal el rumbo de la fundación.

4.4. Misión del servicio social.

Las fundaciones entrevistadas del Municipio de Soyapango, tienen determinada la población meta a las cuales van dirigidos sus esfuerzos, así como también tienen definidas sus fuentes de ingresos, por medio de la lealtad de sus organismos de cooperación y de otras actividades que realizan. La misión del servicio social va enfocada a determinar las necesidades que piensan cubrir en el sector al que se dirige, ayudando, previniendo y capacitando al grupo vulnerable al que se enfoca.

La misión deberá formularse en base a lo siguiente:

- i) ¿Qué función desempeña la fundación?
- ii) ¿Para quién desempeña esa función? (beneficiarios y organismos donantes)
- iii) ¿Cómo se conducirá a la organización para producir la satisfacción en el desempeño de la función?.

4.5. Objetivos.

Los objetivos se crean con el propósito de convertir la visión y la exposición de la misión, en indicadores de desempeños específicos.

De los principales objetivos que persiguen las fundaciones del Municipio de Soyapango se formulan los siguientes:

- Expandir su población meta sin salirse de su misión, manteniéndose enfocados en el beneficiario directo.

- Mantener fuentes permanentes de apoyo, que le permitan obtener ingresos y desarrollar otras actividades, para conservar a la organización a través del tiempo.
- Desarrollar proyectos innovadores que generen alto impacto en la sociedad.

Luego de haber definido la estrategia, el modelo de servicio social, la visión, misión, y objetivos junto con los factores claves de éxito de las fundaciones del Municipio de Soyapango, se procede a construir el cuadro de mando integral, que es la herramienta a utilizar para la creación de la propuesta del modelo estratégico.

A continuación se mencionan las variables que van a ayudar a las fundaciones del Municipio de Soyapango a facilitar su auto-sostenibilidad y contribuir al impacto social.

4.6. Variables Relacionadas con las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Las variables se han establecido para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, debido a que ésta será la herramienta principal para ejecutar la estrategia. Estas variables están relacionadas con los factores claves de éxito que se obtuvieron a través de la técnica del grupo foco.

En cada perspectiva se identificarán a) las *variables* que faciliten la auto-sostenibilidad; b) determinación de la *causa*, es decir lo que origina la variable; c) el

efecto, o sea el resultado que provocará la variable si se lleva a cabo y d) los *factores claves de éxito* que ayudarán a alcanzar la variable.

4.6.1. Perspectiva Financiera.

En esta perspectiva se busca garantizar la viabilidad financiera sin comprometer la creación de valor. Las variables identificadas son:

Variable 1: “Incremento de Ingresos”

Esta variable permitirá a la fundación ejecutar otros proyectos sin depender exclusivamente de instituciones de cooperación.

Causa: Realizar otras actividades que no comprometan la creación de valor de la fundación y que generen ingresos que les permitan mantenerse a lo largo del tiempo.

Efecto: Aumento significativo de los ingresos, ejecutando más proyectos que estén o no enfocados en la misión de la fundación.

Factores claves de éxito:

- Personal idóneo.
- Creatividad en la diversificación de Proyectos.
- Fondo de donaciones.

Variable 2: “Reducción de costos”

Esta variable permitirá una distribución óptima de los recursos, logrando así que la fundación ejecute proyectos eficientes.

Causa: Hacer una reingeniería en las actividades, eliminando aquellas que son ineficientes, para reducir los costos y aprovechar esos recursos en actividades más productivas que mejoren los procesos internos.

Efecto: Reducción de costos, optimización de recursos en la ejecución de proyectos, que permitan tener un alto grado de impacto en la sociedad.

Factores clave de éxito:

- Habilidad en los procesos de control para la ejecución de proyectos.
- Alianzas estratégicas.
- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado)

4.6.2. Perspectiva Política.

En la perspectiva política se identifican las variables que contribuyen a mejorar las relaciones que se establecen con los organismos de cooperación, ya que estas relaciones contribuyen al éxito en el desarrollo de las actividades de las ONG's.

Variable 1: “Conformación de Junta Directiva”

Los miembros que conforman la junta directiva, tienen incidencia directa con las relaciones que se establecen con los organismos de cooperación; ya que este es un factor que les facilita la obtención de fondos para la ejecución de proyectos, debido a la influencia que estos tienen en su entorno.

Causa: La junta directiva con reconocimiento sociopolítico y económico del país, tienen la facilidad de influir en la obtención de fondos para el desarrollo de proyectos.

Efecto: Adquisición de proyectos que cubran a un mayor número de beneficiarios y que al mismo tiempo se obtengan fuentes permanentes de apoyo, que les facilite la auto-sostenibilidad a las fundaciones del Municipio de Soyapango.

Factores claves de éxito:

- Habilidades de negociación con los organismos de cooperación internacional o la empresa privada.
- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado)

- Imagen / reputación favorable con organismos de cooperación internacional, la empresa privada y los beneficiarios.

Variable 2: “Entrega de Informes en períodos determinados”

La entrega de informes a los donantes demuestra que los fondos están siendo utilizados de manera conveniente y transparente, esto hace que los donantes, tengan una total confianza en las fundaciones, ya que esto permite que los donantes conozcan de que manera se manejan los fondos, y que estos fondos han sido destinados o distribuidos de manera correcta.

Causa: Los donantes necesitan pruebas que garanticen el uso adecuado de los recursos, ya que no pueden desembolsar una gran cantidad de dinero a instituciones que carezcan de ética y utilicen de forma inadecuada las donaciones.

Efecto: Donantes satisfechos y seguros de seguir ayudando en diferentes proyectos ya que los informes se entregan en las fechas establecidas, esto permitirá seguir contando con la ayuda de los organismos de cooperación, manteniendo una imagen sólida y transparente.

Factores Clave de éxito:

- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado)
- Habilidad en los procesos de control para la ejecución de proyectos.
- Presentación de informes.

4.6.3. Perspectiva Social.

En esta perspectiva se identifican las variables que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios de la fundación; así mismo busca generar satisfacción de los donantes, a través de los resultados deseados de la ejecución de proyectos.

Variable 1: “Identificación de las necesidades reales del beneficiario”

Esta variable permitirá conocer las necesidades apremiantes de los sectores vulnerables del municipio de Soyapango.

Causa: Establecer relaciones cercanas con la población vulnerable para establecer las necesidades básicas principales.

Efecto: Identificación de las áreas de mayor problemática, que permitan a la fundación contribuir a la mejora de la calidad de vida de los grupos vulnerables del Municipio de Soyapango, por medio de la satisfacción de las necesidades reales de este sector.

Factores clave de éxito:

- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado)
- Investigación.
- Capacidad instalada.

Variable 2: “Lograr la lealtad de los donantes”

Esta variable permite mantener fuentes permanentes de apoyo, la cual facilitará la ejecución de proyectos que abarquen a un mayor número de beneficiarios.

Causa: Compromiso en la ejecución de proyectos otorgados, plasmado en informes que presenten la transparencia en el manejo óptimo de recursos donados.

Efecto: Donantes satisfechos a través de la presentación de informes, que presenten el manejo óptimo de los recursos, de manera que aseguren fuentes permanentes de apoyo para el desarrollo de nuevos proyectos que tengan un mayor grado de impacto en la sociedad.

Factores Clave de éxito:

- Habilidad en los procesos de control para la ejecución de proyectos
Satisfacción del beneficiario a través del servicio prestado por la fundación.
- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado)
- Presentación de Informes.

4.6.4. Perspectiva de Procesos.

En la perspectiva de procesos se identifican procesos internos claves, con alta incidencia en la capacidad de crear valor al beneficiario y al donante; de tal forma que se mantenga un nivel conveniente de apoyo político y viabilidad financiera.

Variable 1: “Innovación en los Procesos”

Esta variable permite a la fundación crear procesos internos eficientes en cuanto a la optimización de los recursos materiales y tecnológicos necesarios en la institución.

Causa: Al realizar mejoras en los procesos y poseer las herramientas necesarias para ejecutar de manera eficiente los proyectos, contribuirá a que las fundaciones brinden un mejor servicio a su grupo meta.

Efecto: Facilita los métodos y las técnicas aplicadas para realizar el trabajo de las fundaciones, de forma que se obtengan resultados eficientes en las áreas administrativas y operativas que influyan en la realización exitosa de los proyectos.

Factores Claves del éxito:

- Capacidad Instalada.
- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado).
- Mayor conocimiento prácticos administrativos.

4.6.5. Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje.

Esta perspectiva se encarga de crear capital intelectual, generando la motivación y el empoderamiento de los empleados en el desarrollo de actividades, manejando eficazmente los recursos, con los que cuenta la fundación para la ejecución de proyectos.

Variable 1: “Contar con personal capacitado e idóneo”

Esta variable permite que la fundación cuente con el personal preparado para la ejecución de proyectos.

Causa: Capacitar al personal en áreas claves dentro de la fundación, permite el incremento de la productividad.

Efecto: Desarrollo de habilidades y capacidades en los empleados, de esta forma contribuirán al manejo óptimo de recursos, así como también a crear ideas nuevas actividades que le permitan a la fundación generar ingresos.

Factores clave de éxito:

- Capacidad instalada.
- Alianzas estratégicas.
- Talento de la fuerza laboral. (personal capacitado o especializado).

Después de haber determinado las variables, que en cada perspectiva guiarán las ideas a proponer, para facilitar la auto-sostenibilidad y contribuir al impacto social de las fundaciones del Municipio de Soyapango, se procede a operativizar la estrategia por medio del Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo Central: "Incrementar los beneficios netos en un 25%, en el plazo de un año a través de iniciativas de auto-sostenibilidad que logren impactar en la sociedad"

PERSPECTIVA FINANCIERA			PLANES DE ACCION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE ÉXITO	METAS	Actividad a Realizar	Medio para ejecutar la actividad	Responsable	Período de ejecución
Diversificar los servicios de las fundaciones que permitan ejecutar Proyectos.	# de nuevos servicios Inductores de actuación/ Inductores de efecto = # de nuevos servicios Identificados / 3 nuevos Servicios.	Identificar 3 servicios nuevos que generen al Menos el 10% de los beneficios netos, respecto al año anterior para la fundación en el Plazo de un año.	1- Investigar las necesidades de la población Meta. 2- Elaboración de una propuesta Para cubrir las necesidades 3- Evaluar si generan los beneficios Deseados.	Realizar una Investigación de campo con el personal de la Fundación.	Gerente de de Proyección Social	del 1 al 15 de enero de 2006
Ejecutar los proyectos a través de la diversificación de servicios para los proyectos que le permitan generar nuevos ingresos a la fundación	# de proyectos ejecutados Inductores de actuación/ Inductores de efecto = # de servicios nuevos/ 1 proyecto.	Ejecutar un proyecto por cada servicio nuevo que le permita obtener al menos el 10% de los beneficios netos, en el plazo de 9 meses.	1- Planteamiento de la propuesta del proyecto. 2- Evaluar si el proyecto genera los beneficios esperados.	Elaborar un plan de acción con el personal de la fundación para desarrollar el Proyecto.	Gerente de de Proyección Social	del 17 al 31 de enero 2006

PERSPECTIVA POLÍTICA

Objetivo Central: "Establecer relaciones confiables y duraderas con los organismos donantes de la fundación, que les permita incrementar el 30% de los proyectos, con respecto al año anterior, en el plazo de un año."

PERSPECTIVA POLÍTICA			PLANES DE ACCION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE ÉXITO	METAS	Actividad a Realizar	Medio para ejecutar la actividad	Responsable	Período de ejecución
Desarrollar la gestión de La utilización de Recursos, basado en la Transparencia	Número de informes presentados por proyectos en los períodos establecidos Inductores de actuación/ Inductores de efecto = #de informes requeridos/ 100% de informes entregados	Entregar el 100% de los reportes requeridos en los períodos establecidos por cada nuevo proyecto adquirido.	1- Llevar un control de los recursos captados por cada proyecto. 2- Elaborar el informe requerido por cada Proyecto.	Desarrollo de Auditorias Internas	Gerente Administrativo	Del 1 de Enero al 31 de Dic 2006

PERSPECTIVA SOCIAL

Objetivo Central: " Contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas del beneficiario, por medio del desarrollo de proyectos ejecutado en el plazo de un año"

PERSPECTIVA SOCIAL.			PLANES DE ACCION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE ÉXITO	METAS	Actividades a realizar	Medio para ejecutar la actividad	Responsable	Periodo de Ejecución
Mejorar la capacidad de auto-desarrollo de los beneficiarios	# de Capacitaciones Inductores de Actuación / Inductores de Efecto = # de Capacitaciones / 4 capacitaciones	Impartir cuatro tipos de capacitaciones para que el beneficiarios aprenda un oficio por capacitacion en el plazo de diez meses.	1- Identificar el tipo de capacitación según necesidad de la población meta. 2- Identificar instituciones que brinden las capacitaciones. 3- Impartir las Capacitaciones.	Establecer alianzas con instituciones que posean programas de apoyo para Capacitación.	Gerente General	1-20 Enero 2006
Establecer programas de seguimiento que garanticen que el beneficiario desarrolle activamente el oficio aprendido.	Número de Beneficiarios Colocados. Inductores de Actuación / Inductores de Efecto = # de Beneficiarios Colocados / 50% de los Beneficiarios Capacitados.	Colocación de al menos el 50% de los beneficiarios que se destacaron en las capacitaciones en el plazo de dos meses	1- Identificar instituciones que brinden oportunidades. Laborales 2- Colocación en puesto de trabajo. 3-Investigar el rendimiento y capacidad del beneficio para desempeñar el trabajo	Establecer relaciones con instituciones amigas que brinden oportunidades de Trabajo.	Gerente general	1-20 Nov. 2006

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Objetivo Central: "Mejorar los procedimientos internos que permita a la organización la optimización de recursos logrando una reducción de gastos en un 30% , en el plazo de un año."

PERSPECTIVA DE PROCESOS			PLANES DE ACCION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE ÉXITO	METAS	Actividades a realizar	Medio para ejecutar la actividad	Responsable	Periodo de Ejecución
Desarrollar una reingeniería de procesos que permita la optimización de recursos eliminando las actividades que generen gastos en la fundación.	% de procesos reestructurados Inductores de Actuación / Inductores de Efecto = # de procesos / 70% de los procesos Reestructurados.	Reestructurar el 70% de los procesos Internos ineficientes de la fundación para reducir el 30% de los gastos en comparación del año anterior	1- Analizar y evaluar los procesos actuales que sean ineficientes. 2- Eliminar los procesos Ineficientes que generen Gastos. 3- Reestructurar los Procesos.	Manual de procedimientos	Gerente Administrativo	1 al 15 de Enero 2006

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

Objetivo Central: "Desarrollar las habilidades y capacidades intelectuales de los empleados de la fundación, en técnicas de optimización de recursos, en el plazo de un año.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE			PLANES DE ACCION			
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR DE ÉXITO	METAS	Actividad a Realizar	Medio para ejecutar la actividad	Responsable	Período de ejecución
Capacitar a los empleados de la fundación, que permitan el manejo óptimo de recursos para la ejecución de proyectos.	<p>Porcentaje de personal Capacitados.</p> <p>Inductores de actuación/ Inductores de efecto = % de empleados capacitados / 60% de empleados capacitados</p>	Capacitar el 60% de los empleados por cada 3 meses en el plazo de un año, en técnicas de optimización de Recursos.	<p>1- Identificar las Áreas débiles en donde el empleado necesite capacitación.</p> <p>2- Definir programa de capacitación a impartir.</p> <p>3- Impartir Capacitación.</p>	<p>Desarrollo de Alianzas estratégicas con Instituciones Amigas que Brinden Capacitación.</p>	Gerente de Recursos Humano	1 de Enero al 31 de Marzo de 2006.

4.7. Sistematización de los pasos para la ejecución de la Propuesta del modelo Estratégico.

a) Identificación del Modelo de Servicio Social.

Identificar las necesidades que se están tratando de satisfacer, de los grupos vulnerables que tengan como objetivo, las fundaciones, asimismo las funciones que se desempeñará al servir a estos y las tecnologías que utilizarán.

b) Identificación de la visión estratégica.

Permite la identificación de que camino persigue la organización.

En el marco del cuadro del mando integral la declaración de la visión es la plataforma que sustenta la estrategia de la organización; también se tiene que descubrir el significado de cada perspectiva para lograr una representación coherente de la visión de la empresa.

c) Determinación de la Misión.

Se determina un enunciado breve y claro, las razones que justifican la existencia de la empresa u organización, por medio de la declaración de la misión se tiene el enfoque y la comprensión que existe para el desarrollo de un propósito mayor.

d) Análisis del FODA.

Se identifica las características particulares de la organización y el dinámico entorno competitivo en el que se encuentra la organización.

El análisis esta referido a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, cuyo propósito es el de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, y llevar a cabo con éxito la estrategia.

e) Factores Claves de Éxito.

Identificar los factores de éxito y críticos para la organización, es decir , aquellos aspectos internos y externos que la organización controla y los que sobresalen para alcanzar el éxito.

f) Identificación de las Variables.

Las variables se han establecido para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, debido a que ésta será la herramienta principal para ejecutar la estrategia. Estas variables están relacionadas con los factores claves de éxito.

g) Determinación de la Objetivos Estratégicos.

Formular los objetivos estratégicos de acción para cada perspectiva Financiera, Clientes, Política, Procesos Internos y de Aprendizaje.

Al mismo tiempo se identifica como se alcanzaran los Objetivos Centrales.

h) Determinar los Indicadores Estratégicos.

Identificar los medios e instrumentos de evaluación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio, el cual tiene que evaluar los bienes tangibles e intangibles de la organización.

i) Identificación de Metas.

Determinar los fines que persigue el Cuadro de Mando Integral para cada Perspectiva, es decir, lo que se desea alcanzar para cada uno de ellos.

j) Planes de Acción.

Es la adopción de curso de acción (Que, Como y Quien) para el cumplimiento de las metas propuestas para cada perspectiva.

CONCLUSIONES.

En base a la investigación realizada se formulan las siguientes conclusiones:

- El análisis FODA junto con los factores claves del éxito, ayudaron a la elaboración del Cuadro de Mando Integral y esta a la vez es una herramienta para operativizar la estrategia.
- Las fundaciones del sector de Soyapango definen como auto-sostenibilidad a la obtención constante de fondos; para el desarrollo de proyectos de corto, mediano y largo plazo, manejando eficientemente los recursos y ejecutando otras actividades a otros segmentos de la población, pero sin salirse de su misión.
- La auto-sostenibilidad de las ONG's del sector de Soyapango también se alcanza a través de la obtención de proyectos de gran magnitud que subsidien a proyectos pequeños.
- Los ingresos de las fundaciones se obtienen en su mayoría, por ejecución de proyectos de gestión propia y contribuciones de la empresa privada, los cuales no han variado significativamente en los últimos años.
- Las ONG's mantienen transparencia en la administración de los recursos, facilitándoles establecimiento relaciones confiables y duraderas.
- La continuidad de proyectos es un factor clave de éxito; ya que permite que la fundación logre ser auto-sostenible, desarrollando proyectos de corto, mediano y largo plazo, manteniendo un dinamismo en la organización.

- La creatividad en la diversificación de servicios, es un elemento importante dentro de las ONG's; ya que permiten crear nuevos proyectos acogiendo otras necesidades, que van enfocadas a ayudar a la población meta.
- La mayoría de fundaciones no cuentan con una estrategia financiera definida, que les permita ser auto-sostenibles.

RECOMENDACIONES.

- Las fundaciones del Municipio de Soyapango deben de realizar un análisis FODA, que les permita analizar la situación actual y su entorno.
- Es importante que las fundaciones del Municipio de Soyapango, identifiquen y aprovechen los factores claves del éxito que las conduzcan a ser auto-sostenibles.
- Para poner en práctica la estrategia que mejor convenga a las fundaciones del Municipio de Soyapango para ser auto-sostenibles e impactar en la sociedad, éstas deben utilizar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, para operativizar la estrategia.
- Se recomienda que las fundaciones del Municipio de Soyapango, desarrollen los pasos para la ejecución del modelo estratégico.

OTRAS RECOMENDACIONES.

- Es necesario que las ONG's, asuman un papel más activo en la formulación de proyectos, con el objetivo de promover su auto-sostenibilidad.
- Se recomienda que las ONG's desarrollen un plan estratégico para implementar un plan de acción que les permita ser auto-sostenibles. Al mismo tiempo garantizar su autonomía financiera, evitando así la discontinuidad de fondos.
- Es importante mantener relaciones con la cooperación internacional para generar fuentes permanentes de apoyo.
- La financiación de proyectos formulados por las fundaciones, pueden incluir otras actividades que fortalezcan a su propia auto-sostenibilidad. Esto no necesariamente implica un aumento en el presupuesto. En muchos casos, se puede lograr este propósito con una reorganización de las actividades.
- Se recomienda la eficiencia interna en el manejo de todos los recursos que posee la fundación, para optimizar la ejecución de actividades.

GLOSARIO

- ◆ Activo Circulante: Partidas que representa efectivo o que se espera en forma razonable se conviertan en efectivo; bienes o recursos, que se espera brinde un beneficio económico futuro fundadamente esperado, ya sea por su venta, uso, consumo o servicios, normalmente dentro de un plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo, el que sea menor.

- ◆ Altruismo: Actitud basada en la consideración del bienestar de los demás.

- ◆ Asociación: Conjunto de los asociados para un mismo fin. Persona jurídica por ellos formadas. El derecho de asociación, así como la libertad de asociación, suelen estar protegidos constitucionalmente.

- ◆ Autonomía Financiera: Capacidad de tomar decisiones sobre como generar e invertir en fondos, tomar sus propias decisiones sobre el salario a pagar a su personal y que la empresa pueda rechazar la financiación con “ataduras”, ya que este tipo de financiación o corresponde con sus valores.

- ◆ Auto-sostenibilidad: Capacidad de mantener la situación financiera sin depender de un ente en particular. Situación en la que se encuentra una persona u organización cuando tiene la capacidad de cubrir el cien por ciento de sus egresos, con ingresos que provienen del giro de sus actividad, por lo cual o necesita subvenciones de ninguna naturaleza para operar.

- ◆ Benchmarking: Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

- ◆ Costos Directos: Son aquellos que tienden a fluctuar en proporción al volumen total de la producción, de venta de artículos o la prestación de un servicio, se incurren debido a la actividad de la empresa.

- ◆ Costos indirectos: Gastos en que la institución incurre para hacerse cargo de funciones centrales y administrativas. Por lo general se expresa como un porcentaje relativo al presupuesto total de la institución.
- ◆ Costo de Oportunidad: Representa el costo económico del empleo de recursos escasos en la producción de bienes y servicios.
- ◆ Cuadro de mando Integral: El CMI incorpora un conjunto de medidas que se relacionan con las estrategias de la organización
- ◆ Economías de Escala: Eficiencias en la producción y/o en los costos resultantes del aumento del tamaño de la planta, empresa o industria, los costos unitarios decrecen – hasta cierto punto – a medida que el volumen de producción aumenta.
- ◆ Eficacia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.
- ◆ Eficiencia: Medida del grado en que una actividad alcance sus objetivos optimizando el uso de recursos disponibles.
- ◆ Empoderamiento: Se refiere a la delegación de poder a los empleados.
- ◆ Estrategia de Enfoque en Diferenciación: Es la atención concentrada en una parte limitada del mercado total. Ésta depende de que haya un segmento de compradores que deseen o necesiten atributos especiales del producto o capacidades especiales de la compañía.
- ◆ Filantropía: Amor al género humano.

- ◆ FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.): herramienta de diagnóstico que se utiliza para analizar los factores internos y externos de una organización.
- ◆ Fundación: Persona jurídica constituida de acuerdo con las disposiciones de las leyes respectivas y destinadas, según la voluntad expresa de su fundador, al cumplimiento de funciones benéficas, científicas, artísticas, etc.
- ◆ Grupo Foco: Es una entrevista conducida de una manera estructurada y natural a un grupo entre ocho y doce personas que poseen características homogéneas en términos demográficos y socioeconómicos del mercado meta a investigar.
- ◆ Impacto Social: se basa en la cantidad de población que este abarque de la sociedad y en la medida en que se cambien sus actitudes y/o cambie su situación, ya sea esta económica o social.
- ◆ Inflación: Elevación general de precios en la economía.
- ◆ Ingresos Totales: Donación o préstamo.
- ◆ Mapa Estratégico: Consiste en elaborar un diagrama que contenga las principales hipótesis de causa-efecto de la estrategia.
- ◆ Misión: Propósito o razón de existir de una organización.
- ◆ Neoliberalismo: Teoría política que tiende a reducir al mínimo la intervención del Estado.
- ◆ Pasivo circulante: Esta integrado por aquellas deudas y obligaciones a cargo de una entidad económica, cuyo vencimiento tiene plazo de un año o del ciclo financiero a corto plazo, el que sea mayor.

- ◆ Patrimonio o Capital: Recurso de que dispone la entidad para la realización de sus fines, los cuales han sido aportados por fuentes internas representadas por los propietarios o dueños, y los provenientes de las operaciones realizadas y otros eventos económicos, y circunstancias que lo afecten. Los propietarios adquieren un derecho sobre los activos netos el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

- ◆ Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

- ◆ Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

- ◆ Resultado del ejercicio: Es el término que utiliza las instituciones sin fines de lucro para describir el resultado financiero (positivo o negativo) de un período determinado.

- ◆ Tasa de Interés: Tasa porcentual que los bancos y otras instituciones financieras cobran por préstamos.

- ◆ Técnica de la encuesta: Técnica basada en reunir datos mediante la entrevista, ya sea de forma personal, por teléfono o correo.

- ◆ Técnica del grupo foco: Discusión interactiva vagamente estructurada, dirigida por un moderador entrenado, con un pequeño número de encuestados simultáneamente.

- ◆ Ventaja Competitiva: cuando se es capaz de maximizar sus recursos y lograr una mejor posición que los rivales.
- ◆ Visión: Aspiraciones y valores fundamentales de una organización.

- ◆ Aceves Ramos, Víctor Daniel (Abril 2004) *Dirección Estratégica*. México. McGraw-Hill companies, Inc.
- ◆ Ansoff, Igor y Addison-Wesley (1997) *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México. Ibero América, Wilmintong
- ◆ Kaplan, Robert s. y Norton, David P. (Octubre 2000) *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Gestión 2000.
- ◆ INCAE, (2001) *Estabilidad financiera de las Instituciones sin fines de Lucro*. Costa Rica.
- ◆ Kinner/Taylor (Enero de 2000) *Investigación de Mercados*. Colombia. McGraw-Hill interamericana, .S.A.
- ◆ Koontz, Harold & Weihrich, Heinz (Julio de 2001) *Administración una Perspectiva Global*. México. McGraw-Hill Companies, Inc.
- ◆ Osorio, Manuel (2001) *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires. Editorial Heliasta.
- ◆ Porter, Michael (1986) *Estrategias Competitivas*. México. Editorial CECSA.
- ◆ Ramírez, Julio Sergio (Octubre 2002) *El Cuadro de Mando Integral para Organizaciones de desarrollo*. Costa Rica.
- ◆ Shapiro, Janet (Diciembre 2001) *Desarrollo de una Estrategia financiera*. USA <http://www.civicus.org>. Consultado el 22 de Abril de 2005.
- ◆ Strickland, Thompson (Agosto 2001) *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill Companies, Inc.

- ◆ Ministerio de Gobernación, *Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro*.

HEMEROTECA.

- ◆ FUSADES (Noviembre 1994) *Revista: Boletín Económico y Social. No. 108*. San Salvador.
- ◆ Revista INCAE. Vol. XII-No.3. Diciembre de 2002 Pág. 15
- ◆ Revista *Vinculación y Comunicación Social*. A.C. (2003) DF, México.

ANEXOS

ANEXO 1

MINISTERIO DE GOBERNACION
DIRECCION GENERAL DEL REGISTRO DE ASOCIACIONES
Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.
LISTADO DE ENTIDADES DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO

NOMBRE DE LA ENTIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO
ASOCIACION SALVADOREÑA DE AGROINDUSTRIAS	JOSE GERMAN HERNANDEZ SOLORZANO	JA AV. NORTE # 4, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	227-4258
IGLESIA CRISTIANA "PROYECCION Y PODER"	BELISARIO PEREZ	JA AV. NORTE, CASA # 4, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	227-4258
IGLESIA PROFETICA "MONTE SINAI DE LA FE EN JESUS"	LUIS MENDEZ	JA AV. NORTE, CASA # 4, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	227-4258
IGLESIA DE DIOS CAMINO DE ESPERANZA	ESTEBAN ROQUE CONDE	2ª. CALLE PONIENTE, #23 SOYAPANGO. P/N, COLONIA DOLORES, POLIGONO "B", PASAJE # 5, CASA # 9.	282-0045
IGLESIA PENTECOSTES LA NUEVA PALESTINA	RAMON CIRO MENJIVAR	AV. PPAL. NUMERO 20, BARRRIO EL PROGRESO, SOYAPANGO	
ASOCIACION MISION EVANGELICA ARCA DE NOE	ALONSO OSEGUEDA CASTILLO	AV. ROSARIO SUR # 14, SOYAPANGO	277-0745
ASOCIACION DE COMERCIANTES DE SOYAPANGO	FREDESVINDA REYES DE SANCHEZ	AV. ROSARIO SUR, MERCADO DE SOYAPANGO, PABELLON # 1, PUESTO # 138, PRIMERA ETAPA SOYAPANGO	
IGLESIA TEMPLO CRISTIANO BAUTISTA ISRAEL	MIGEL ANGEL ABREGO MELENDEZ	AVE. PRINCIPAL Y CALLE DOS POLIGONO DOS # 32, COLONIA SAN JOSE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALV.	
ASOCIACION DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA CORCHO Y LATA	GUILLERMO GARCÍA BORJA	BLVD. DEL EJERCITO NACIONAL, KL. 4 Y ½, CALLE A MONTE CARMELO, SOYAPANGO.	
IGLESIA BAUTISTA EBEN EZER	SALVADOR GALDAMEZ	BOSQUES DEL MATAZANO, No. 1, SOYAPANGO	
ASOCIACION "MUJERES PARA UN FUTURO MEJOR"	NATIVIDAD DE MERCEDES NAVARRO	BOSQUES DEL RIO, PASAJE 31, CASA # 3, SOYAPANGO	
ASOCIACION DE EMPLEADOS DE EMPRESAS ADOC S.A.	JOSE ANTONIA MENJIVAR RIVERA	BOULEVAR DEL EJERCITO NACIONAL, KM. 4, SOYAPANGO, FINAL COLONIA MONTE CARMELO.	277-2277
ASOCIACION SALVADOREÑA DE MEDIOS DE PUBLICIDAD EXTERIOR	CESAR ERNESTO CUESTA GRANIELO	BOULEVAR DEL EJERCITO COLONIA LAS BRISAS, SOYAPANGO	
IGLESIA BAUTISTA MIES	VICTOR MANUEL CONSTANZA	C. A. TONACATEPEQUE Y DIAG. VENECIA, ESQUINA OPUESTA UNICENTRO, SOYAPANGO	291-1599
IGLESIA DE DIOS HEFZI-BA	MANUEL HERNANDEZ ESCALANTE	CALLE CIRCUNVALACIÓN Y PASAJE # 3, CASA # 2, REPARTO BOSQUES DEL RIO, CIUDAD DE SOYAPANGO	
CLUB DEPORTIVO COJUTEPEQUE	JULIO CESAR VARGAS ELIAS	CALLE CUSCACHAPA # 91, CIUDAD CREDISA SOYAPANGO	
FUNDACION PADRE ARRUPPE DE EL SALVADOR	JOSE PANADES VIDRI	CALLE DE CIUDAD DELGADO A SOYAPANGO, AL COSTADO PONIENTE DE LA CIUDADELA DON BOSCO, SOYAPANGO	
ASOCIACION DE COMUNIDADES Y SECTORES DE SOYAPANGO	JOSE ANTONIO GUARDADO MARTINEZ	CALLE DELANO ROOSEVELT ORIENTE # 5 DE SOYAPANGO	227-1094
ASOCIACION PRO MEJORAMIENTO DE LA COLONIA FLORENCIA	JOSE GILBERTO CHAVEZ	CALLE LAS ROSAS # 81, COL. FLORENCIA, SOYANGO	
IGLESIA EVANGELICA TEMPLO CRISTIANO JUDA	JORGE ALBERTO RECINOS	CALLE ROOSEVELT PONIENTE # 95- BIS SOYAPANGO	277-7089
FUNDACION MINISTERIO DE RESTAURACION PARA DROGADICTOS Y ALCOHOLICOS VIDA	NICOLAS AUGUSTO CRUZ	CALLE ROOSEVELT PTE. # 44 "C" UNA CUADRA AL ORIENTE A LA FABRICA OLIVA EN SOYAPANGO	
CLUB DE LEONES DE SOYAPANGO SIERRA MORENA	PABLO ELIGIO AGUIRRE	CALLE VENECIA PRUSIA PJE. 15, POLG. 24 742, URB. SIERRA MORENA, SOYAPANGO	
IGLESIA EVANGELICA VOZ DE SALVACION	JORGE BALTAZAR RODRIGUEZ	CANTON EL LIMON, SOYAPANGO	
ASOCIACION MINISTERIO HIJOS DEL REY	HENRY EDWARD KINSEY	CD. CREDISA AV. GUIJA # 258, SOYAPANGO, SANSALVADOR	293-0075
ASOCIACION DE COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SOYAPANGO	ROBERTO ANTONIO BONILLA ALVARADO	CENTRO COMERCIAL SOYAPANGO, FINAL 4ª. AVE. SUR SOYAPANGO, S.S.	
ASOCIACION DE DESARROLLO INTEGRAL CON PRODUCTOS NATURALES	VICTORIANO GARCIA MEDINA	CENTRO URBANO SAN CARLOS, EDIFICIO "D" NO. 13 SOYAPANGO	
ASOCIACION DE EXALUMNAS NORMALISTAS DE LA PROFESORA "SOLEDAD MARIONA VIUDA DE ALAS"	MARINA OLANO DE BARDI	CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	

ASOCIACION DE TRANSPORTISTAS DE MICROBUSES DE AMATEPEC CREDISA		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE TRANSPORTISTAS EN MICROBUSES DE SOYAPANGO		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
IGLESIA BAUTISTA EBEN-EZER		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
IGLESIA CRISTIANA LOS OLIVOS		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL VILLA ALEGRE		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
IGLESIA BAUTISTA NUEVA JERUSALEN		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL PRIMERO DE MAYO		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL GUADALUPE		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL PRIMERO DE OCTUBRE		CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
FUNDACION PARA LA EDUCACION INTEGRAL SALVADOREÑA	CARLOS LEONEL MEJIA	CIUDADELA DON BOSCO, KM 1 ½, CALLE PLAN DEL PINO, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	292-3443
ASOCIACION DE TRANSPORTISTAS EN MICROBUSES EN SOYAPANGO	RAFAEL TORRES GONZALEZ	COL. SAN BARTOLO IV AV. B, PJE. 40 POLG. 47, # 3 SOYAPANGO	
IGLESIA CRISTIANA HOSANNA	NERY ERNESTO FIGUEROA ORELLANA	COL. SANTA MARIA PJE. 2 # 36 SOYAPANGO	833-3961
IGLESIA PROFÉTICA EL CALVARIO	CEFERINO SURIA HERNANDEZ	COLONIA 22 DE ABRIL PJE. JAZMIN # 2 SOYAPANGO	
ASOCIACION DE PROMOTORES DE SALUD DE EL SALVADOR	JORGE ALBERTO CARRANZA	COLONIA 22 DE ABRIL, CALLE PPAL. BLOCK "E", NO 2 SOYAPANGO	
MISION EVANGELICA TABERNACULO DE GLORIA MONTE SION	FRANCISCO MELVIN ALEXANDER ROMERO	COLONIA AMATEPEC, # 18 SOYAPANGO, S.S. P/N URBAN. MONTES DE SAN BARTOLO # 4, POLIG. 45, PASAJ. 30 # 11, SOYAPANGO	
ASOCIACION DE TRANSPORTISTAS EN MICROBUSES AMATEPEC CREDISA	FERNANDO EMILIO CAÑAS LEMUS	COLONIA AMATEPEC, SEGUNDA ETAPA, PASAJE QUINCE CASA # 19, SOYAPANGO DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION COMPLEJO DEPORTIVO EL MATAZANO	DIONISIO MIGUEL PORTILLO VAQUEDANO	COLONIA BOSQUES DEL MATAZANO TRES, FINAL PJE. LOS PINASOTRAS DE UNIDAD DE SALUD, SOYAPANGO	
IGLESIA DE DIOS PROFETICA ANTIOQUIA	JULIO CESAR VILLANUEVA	COLONIA BOSQUES DEL RIO #, PJE # 8, GRUPO DOS CASAS # 10, CALLE PRINCIPAL CIUDAD DE SOYAPANGO	
IGLESIA SANTUARIO DE JEHOVA HETZFIBA	PEDRO ECHEVERRÍA ORELLANA	COLONIA DIVINA PROVIDENCIA , AVENIDA PRINCIPAL, CASA # 63, SOYAPANGO	
IGLESIA CENTRO BIBLICO RESURECCION	GUILLERMO MELENDEZ	COLONIA FLORENCIA, AVENIDA LAS MARGARITAS Y CALLE LAS ROSAS, # 1, SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SN SALVADOR	
FUNDACION DE LOS VECINOS DE LA ZONA DE LOS TRES VOLCANES	HUGO CESAR BARRERA	COLONIA GUADALUPE Y DECIMA SEGUNDA AVENIDA NORTE, SOYAPANGO, S.S.	277-7256
CLUB DEPORTIVO "TEPEYAC"	VALENTIN AMAYA	COLONIA GUADALUPE, VILLA DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	
IGLESIA COSMICA EN ORDEN	MARCO ANTONIO ALDANA ACASTILLO	COLONIA LA FLORESTA, CASA # 29, PASAJE # 3, SOYAPANGO	
IGLESIA "MISION PROFETICA VIVA"	ISIDORA DEL CARMEN LOPEZ DE HUTADO	COLONIA MONTES III, DE SAN BARTOLO, PASAJE 20, POLIGONO 24, CASA, # 2, SOYAPANGO, S.S.	292-5728
IGLESIA PROFETICA DE JESUCRISTO	HERIBERTO ORELLANA VALENCIA	COLONIA PANAMA # 1, CANTON EL LIMON, JURISDICCION DE SOYAPANGO	
ASOCIACION DE TRANSPORTISTAS DE MICROBUSES DE PLAN DEL PINO (RUTA 19)	CARLOS ALBERTO GONZALEZ PONCE	COLONIA SAN ANTONIO, CALLE PRINCIPAL AL PLAN DEL PINO, CASA # 13 B, SOYAPANGO	
IGLESIA DE DIOS LAS PALMERAS	ADELIA ZELAYA MEJIA	COLONIA SAN ISIDRO, CALLE PRINCIPAL, # 34, SOYAPANGO	
IGLESIA DE CRISTO "TABERNACULO BIBLICO Y MISIONERO DE FE"	JOEL VINICIO PREZA PLEITEZ	COLONIA SAN JOSE II, AVENIDA PRINCIPAL, BLOCK "E", PASAJE # 35, SOYAPANGO, S.S.	
IGLESIA PROFETICA, UNA VOZ QUE CLAMA EN EL DESIERTO	CRUZ ROMERO	COLONIA SANTA EDUVIGES, POLIGONO # 37, PASAJE # 35, LOTE # 10-A, SOYAPANGO, S.S.	227-4258
IGLESIA MISION CRISTIANA FUENTE DE VIDA	LUIS ALBERTO SEGUNDO AVALOS	COLONIA SANTA EDUVIGES, BLOCK # 7, PASAJE # 8, CASA # 12 JURISDICCION DE SOYAPANGO.	
IGLESIA MISION CRISTIANA DE AVIVAMIENTO- AGAPE	JUAN FRANCISCO LOPEZ DE PAZ	COLONIA Y AV. FLORENCIA # 48, SOYAPANGO	
IGLESIA MISION PROFETICA PUERTA DEL CIELO	JUAN SANTIAGO MEJIA SANCHEZ	COMUNIDAD "EL CACAO", JURISDICCION DE SOYAPANGO	
CORPORACION PARA LA REACTIVACION DEL AGRO Y DESARROLLO SOCIAL	JOSE RAUL RUANO MARROQUIN	CONDOMINIOS ATONAL, EDIFICIO 47, APARTAMENTO 286, SOYAPANGO	293-0110
IGLESIA EVANGELICA EL SEÑOR ES MI AYUDADOR	FABIO MORALES	FINAL AV. CENTRAL Y PASAJE 16, LOTE # 9, REPARTO SAN JOSE, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	

ASOCIACION DEPORTIVA DEL COMPLEJO DE CIUDAD CREDISA	JOSE ALBERTO DIAZ BONILLA	FINAL AV. COATEPEQUE, DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
CLUB DE LEONES DE SOYAPANGO, CIUDAD CREDISA - 81	ESTHER DE JESUS FLORES	FNL. CALLE OMEGA # 2, CIUDAD CREDISA. SOYAPANGO	
SOCIEDAD DE AMIGOS DEL PROGRESO		JURISDICCION DE SOYAPANGO	
SOCIEDAD DE AHORROS Y BENEFICIENCIA		JURISDICCION DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
SOCIEDAD VIDA Y TRABAJO		JURISDICCION DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE EMPLEADOS DE CELPAC S.A DE C.V.	JUAN ALFREDO CASTILLO	KILOMETRO 7 ½ DEL BOULEVAR DEL EJERCITO NACIONAL DE LA COMPRESION DE SOYAPANGO	
ASOCIACION SOLIDARISTA DE TRABAJADORES DE LABORATORIOS LOPEZ, S.A. C.V.	JOSE TIRSO QUINTANAR	KILOMETRO CINCO Y MEDIO DEL BOULEVAR DEL EJERCITO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO	274-8354
ASOCIACION DE TRABAJADORES DE AVICOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V. Y FILIALES	ROBERTO EUGENIO RIVAS INTERIANO	KM. 7 ½ , BOULEVAR DEL EJERCITO NACIONAL, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	277-2177
ASOCIACION DE SOLIDARISTAS DE TRABAJADORES DE LOPEZ DAVIDSON, S.A. DE C.V.	MANUEL ANTONIO MENJIVAR	KM 41 ½ BOULEVAR DEL EJERCITO NACIONAL, SOYAPANGO SAN SALVADOR	
ASOCIACION DE EMPLEADOS DE CAJAS Y BOLSAS S.A.	RAFAEL MAURICIO GRANDES ROSALES	KM 7 ½ DEL BOULEVAR DEL EJERCITO NACIONAL DE LA COMPRESION DE SOYAPANGO	
IGLESIA EVANGELICA FUENTE DE SALUD	JOSE CARLOS HERNANDEZ TORRES	LOTIFICACION CASTILLO, LOTE # 43, CALLE PRINCIPAL SOYAPANGO	
MISION EVANGELICA APOSTOLICA PROFETICA CIUDAD DE JEHOVA	MANUEL DE JESUS MIRA	PASAJE # 39, 3º. ETAPA, GRUPO OCHENTA Y UNO, # 1 REPARTO PRADOS DE VENECIA, CIUDAD DE SOYAPANGO	
IGLESIA MISION CRISTIANA MONTE DE LOS OLIVOS	ISAAC TURCIOS	PASAJE # 7, COLONIA LA CORUÑA, # 1, SOYAPANGO, S.S.	
ASOCIACION DE EMPRESARIOS DEL TRANSPORTE EN MICROBUSES DE SOYAPANGO	ALCIDES RIVAS MOLINA	PJE. 19, # 76, COL. LAS MARGARITAS NTE. SOYAPANGO	
ASOCIACION CENTRO DE ATENCION PRIMARIO DE SALUD	VICTOR MANUEL MARTINEZ VELA	PJE. LA ERMITA, CANTON EL LIMON, SOYAPANGO	
IGLESIA MISIONERA PODER DE DIOS	JOSE MARIO RODRIGUEZ RAMOS	PRADOS DE VENECIA IV, GRUPO 25 Y AVENIDA PRUSIA, # 78, SOYAPANGO, S.S.	
ASOCIACION DE HABITANTES DEL EDIFICIO CUARENTA DE LA COLONIA ZACAMIL	RICARDO MARTINEZ MALDONADO	PRIMERA AVENIDA NORTE NO. 4, SOYAPANGO	227-4258
MISION EVANGELICA JUDA	ROBERTO LOZA GUTIERREZ	PRUSIA SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
IGLESIA EVANGELICA CRISTIANA ESPIRITUAL	MANUEL DE JESUS TOBAR ALAS	REPTO. SANTA EDUVIGES POLIGONO 33, PJE. 38 CANTON EL LIMON, SOYAPANGO	
ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL Y GESTION AMBIENTAL TERRANOVA	MIGUEL TOMAS LOMAS IRAHETA	REPARTO GUADALUPE NORTE, CALLE XOCHIMILCO # 26-B, SOYAPANGO	223-3387
ASOCIACION FONDO DE CONTRAPARTIDAS PARA EL DESARROLLO LOCAL DE SOYAPANGO	JORGE ALBERTO HERRERA CUEVA	REPARTO LAS ARBOLEDAS, AV. LOS PINOS, PASAJE 2 CASA # 16 SOYAPANGO, SAN SALVADOR	227-2073
CENTRO DE AYUDA INFANTIL MINISTERIO JEHOVA- JIREH	JUAN ALEXANDER BENITEZ	REPARTO LOS SANTOS 1, PJE. SAN JUAQUIN, NO. 409 SOYAPANGO	
FUNDACION CENTRO DE CAPACITACION INTEGRAL SALVADOREÑA	JOSE ANTONIO BARRERA CALLEJAS	REPARTO MANA EBEN- EZER, PASAJE LAS ROSAS BLOCK "C" # 8 SOYAPANGO	
MISION EVANGELICA DE APOSTOLES Y PROFETAS UNIDOS EN EL VINCULO DE LA PAZ	JOSE ADELSON CASTRO MONGE	REPARTO MONTE CARMELO, PASAJE 1, LOTE # 4 Y 10 CASA # 4 JURISDICCION DE SOYAPANGO	
ASOCIACION DE PROPIETARIOS DE MICROBUSES DE SOYAPANGO	VICTOR JOVEL MINERO	REPARTO SAN JOSE NUMERO TRES, CALLE "J", CASA # 20, SOYAPANGO	
ASOCIACION MINISTERIO DE REHABILITACION SENDAS DE AMOR	NELSON REYNALDO UMAÑA	RESD. GUADALUPE NORTE PJE. SAN PATRICIO # 37-B SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
FUNDACION "LOS AYUDANTES DE LOS NIÑOS EN ORFANDAD"	CARLOS NAPOLEON MOLINA ALBANES	RESD. BRISAS DEL SUR. POLIGONO 26, PASAJE 22 # 2, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
CLUB DEPORTIVO MARTE	RAFAEL AGUILAR SERRANO	SOYAPANGO	
ASOCIACION DEL SANTO SEPULCRO DE SOYAPANGO	JOAQUIN VILLACORTA	SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION PRO-MEJORAMIENTO DE LA COLONIA GUADALUPE	MIGUEL ALFONSO GUERRA	SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
IGLESIA EVANGELICA PROFETICA DEL PUEBLO DE DIOS	JUAN ANTONIO PORTILLO	SOYAPANGO, DEPTO. DE SAN SALVADOR	
IGLESIA DE DIOS DE LA PROFECIA DE LOS SUEÑOS DE JOSE	JOSE SALVADOR MOLINA ORELLANA	SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
ASOCIACION MINISTERIOS CRISTIANOS HOMBRES DE ORACION	CARLOS OCHOA RAMIREZ	SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
MISION EVANGELICA APOSTOLICA ROCA DE SALUD	PEDRO CRESPIN MARTINEZ	SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
IGLESIA BAUTISTA CIUDAD CREDISA	RENE ALCIDES ARGUETA CHICA	SOYAPANGO, SAN SALVADOR	
IGLESIA EVANGELICA APOSTOLICA Y PROFETICA "LA PEÑA DE HOREB"	FLORENCIO PALACIOS VASQUEZ	SOYAPANGO, DEPTO. DE SAN SALVADOR	

IGLESIA EVANGELICA DIOS ES AMOR	MAURICIO EDUARDO MAJANO TOVAR	SOYAPANGO, DEPTO. DE SAN SALVADOR	
IGLESIA PROFETICA "EL POZO DE JACOB EFESIOS 2:20"	JOSE NICOLAS MACHAZO CARDENAS	URBANIZACION SANTA EDUVIGES, POLIGONO 29 LOTE # 26, SOYAPANGO, S.S.	
IGLESIA DE DIOS PROFETICA	JOSE SANTOS JANDRES	URB. PRADOS DE VENECIA 3RA ETAPA, GRUPO # 86, PJE 45, CASA NO 8, SOYAPANGO, SAN SALVADOR	291-9435
IGLESIA PROFETICA LA VID VERDADERA EFESIOS 2:20	LEONIDAS DE JESUS SANCHEZ SOLORZANO	URB. SANTA EDUVIGES, PJE. 26, PLGO. 26, CASA # 34, CANTON LIMON, SOYAPANGO	
IGLESIA METODISTA LIBRE DE EL SALVADOR	JOSE EDUARDO RAUA PEÑATE	URB. LA CORUÑA # 1, PASAJE # 3, BLOCK N. CASA # 131, SOYAPANGO	
IGLESIA DE DIOS EBEN- EZER	LUCIANO MARTINEZ DIAZ	URB. LAS MARGARITAS ETAPA I, AVENIDA PRUSIA, BLOCK "D", PASAJE # 2, CASA # 10, SOYAPANGO, S.S.	291-7532
IGLESIA APOSTOLICAS Y PROFETICA ABRIGO DEL ALTISIMO	JOSE DE LA CRUZ GARCIA TEZE	URBANIZACION LAS MARGARITAS, CALLE "A" ORIENTE, POLIGONO "B" # 175, SOYAPANGO	
IGLESIA BAUTISTA EL MESIAS	PABLO ANTONIO AYALA	URB. MONTES DE SAN BARTOLO IV, CALLE B", POLIGONO 68 # 3, SOYAPANGO	
ASOCIACION DE MUJERES EN APOYO PARA LA SALUD MENTAL COMUNITARIA	MARIA ROSA CRUZ CORDOVA	URBANIZACION PRADOS DE VENECIA IV ETAPA, PJE. 18 GRUPO 20 # 22 SOYAPANGO	292-6807
IGLESIA DE DIOS PROFETICA	JOSE SANTOS JANDRES	URBANIZACION PRADOS DE VENECIA TERCERA ETAPA, GRUPO 86 PJE. 45, CASA 8 SOYAPANGO	291-9435
IGLESIA MINISTERIO CRISTIANO MONTE SANTO	JOSE REYES OLIVA RIVAS	URBANIZACION SIERRA MORENA # 2 DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION PRO- UNIDAD DE SALUD DE SOYAPANGO	MERCEDES DE MERCADAL	VILLA DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
CLUB DE LEONES DE SOYAPANGO	ALEJANDRO CIRO RAMIREZ	VILLA DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
JUNTA PRO- MEJORAMIENTO DE SOYAPANGO	MANUEL DE JESUS LIEVANO	VILLA DE SOYAPANGO, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	
ASOCIACION DEPORTIVA COMPLEJO ESPAÑA VEINTIDOS DE ABRIL	FRANCISCO VELASQUEZ TREJO	COLONIA VEINTIDOS DE ABRIL, JURISDICCION DE SOYAPANGO, S.S.	

ANEXO 2 Lista de Asociaciones incluidas en la población total.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO
Asociacion Salvadoreña de Agroindustrias	Jose German Herandez Solorzano	1A. Av. Norte #4, Soyapango, S.S	227-4258
Asociacion Mision Evangelica Arca de Noe	Alonso Osegueda Castillo	Av. Rosario Sur #14, Soyapango	277-0745
Asociacion de Comerciantes de Soyapango	Fredesvinda Reyes de Sanchez	Av. Rosario sur mercado Soyapango, pabellon # 1 puesto #138 Primera Etapa, Soyapango	
Asociacion de Trabajadores de la Empresa Corcho y Lata	Guillermo Garcia Borja	Blvd. Del Ejercito Nacional, Kl. 4 y 1/2, Calle Amonte Carmelo, Soyapango.	
Asociacion "Mujeres para un futuro Mejor"	Natividad de Mercedes Navarro	Bosques del Rio, Pasaje 31, casa #3, Soyapango	
Asociacion de Empleados de Empresas ADOC S.A	Jose Antonio Menjivar Rivera	Colonia Montebello	277-2277
Asociacion Salvadoreña de Medios de Publicidad Exterior	Cesar Ernesto Cuesta Graielo	Boulevard del Ejercito colonia las brisas, Soyapango	
Club Deportivo Cojutepeque	Julio Cesar Vargas Elias	Calle Cuscachapa #91, ciudad credisa, Soyapango	
Asociacion de Comunidades y Sectores de Soyapango	Jose Antonio Guardado Martinez	Calle Delano roosevelt oriente #5 de Soyapango	227-1094
Asociacion Pro-Mejoramiento de la Colonia Florencia	Jose Gilberto Chavez	Calle las rosas #81, col. Florencia,Soyapango	
Club de Leones de Soyapango Sierra Morena	Pablo Eligio Aguirre	Calle Venecia prusia Pje. 15 Polg. 24 742, Urb. Sierra Morena, Soyapango	
Asociacion Ministerio Hijos del Rey	Henry Edward Kinsey	Cd. Credisa av. Guija #258, Soyapango, S.S	293-0075
Asociacion de Comerciantes del Centro Comercial Soyapango	Roberto Antonio Bonilla Alvarado	Centro Comercial Soyapango, Final 4A. Ave. Sur,Soyapango, S.S	
Asociacion De Desarrollo Integral Con Productos Naturales	Victoriano Garcia Medina	Centro Urbano San Carlos,Edificio "D" N°13, Soyapango	
Asociacionees de ExAlumnas Normalistas de la Profesora "Soledad Mariona Viuda de Alas"	Marina Olano de Bardi	Ciudad de Soyapango, San Salvador.	
Asociaciones de Trasportistas de Microbuses de Amatepec Credisa		Ciudad de Soyapango, San Salvador.	
Asociacion de Transportistas en Microbuses de Soyapango		Ciudad de Soyapango, San Salvador.	
Asociacion de Desarrollo Comunal Villa Alegre		Ciudad de Soyapango, San Salvador.	

NOMBRE DE LA ENTIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO
Asociacion de Desarrollo Comunal Primero De Mayo		Ciudad de Soyapango, San Salvador.	
Asociacion de Desarrollo Comunal Guadalupe		Ciudad de Soyapango, San Salvador.	
Asociacion de Desarrollo Comunal Primero De Octubre		Ciudad de Soyapango, San Salvador.	
Asociacion de Promotores De Salud De El Salvador	Jorge Alberto Carranza	Colonia 22 de Abril, Calle Principal Block "E" , No2, Soyapango	
Asociacion Complejo Deportivo El Matazano	Dionisio Miguel Portillo Vaquedano	Colonia Bosque Del Matazano Tres, Final Pje. Los Pinos Atrás de Unidad de Salud, Soyapango	
Club Deportivo "Tepeyac"	Valentin Amaya	Colonia Guadalupe, villa de Soyapago, S.S.	
Asociacion de Transportistas de Microbuses de Plan del Pino (Ruta 19)	Carlos Alberto Gonzalez Ponce	Colonia San Antonio, Calle Principal al Plan del Pino, Casa #12 B, Soyapango	
Corporacion Para La Reactivacion del Agro y Desarrollo Social	Jose Raul Ruano Marroquin	Condominios Atonal, Edificio 47, Apartamento 286, Soyapango S.S	293-0110
Asociacion Deportiva Del Complejo De Ciudad Credisa	Jose Alberto Diaz Bonilla	Final Avenida Coatepeque, Del Municipio de Soyapango, S.S	
Club de Leones Soyapango, Ciudad Credisa-81	Ester de Jesus Flores	Fnl. Calle Olomega #2, Ciudad Credisa, Soyapango	
Sociedad de Amigos Del Progreso		Jurisdiccio de Soyapango	
Sociedad de Ahorros y Beneficiencia		Jurisdiccion de Soyapango, S.S.	
Sociedad Vida y Trabajo		Jurisdiccion de Soyapango, S.S.	
Asociacion De Empleados De CELPAC S.A DE C.V.	Juan Alfredo Castillo	Kilometro 7 1/2 Del Boulevard del Ejercito nacional de la Compresion de Soyapango	
Asociacion Solidaristas de Trabajadores de Laboratorios LOPEZ, S.A C.V.	Jose Tirso Quintana	Kilometro cinco y medio del boulevard del ejercito de la ciudad de Soyapango, S.S	274-8354
Asociacion de Trabajadores de Avicola Salvadoreña S.A DE C.V. y Filiales	Roberto Eugeio Rivas Iteriano	Km 7 1/2 Boulevard del ejercito nacional, Soyapango, S.S	277-2177
Asociacion Solidaristas de Trabajadores LOPEZ DAVIDSON S.A DEC.V.	Manuel Antonio Menjivar	Km 41 1/2 Boulevard del ejercito nacional, Soyapango, S.S	

NOMBRE DE LA ENTIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO
Asociacion de Empleados de Cajas y Bolsas S.A	Rafael Mauricio Grandes Rosales	Km 7 1/2 Boulevard del ejercito nacional de la comprension de Soyapango	
Asociación de empresarios de transportes en Microbuses de Soyapango	Alcides Rivas Molina	Pasaje 19 # 76 Colonia las margaritas Nte. Soyapango	
Asociacion Centro de Atencion Primario de Salud	Victor Manuel Martinez Vela	Pasaje la ermita Canton el Limon, Soyapango	
Asociación de habitantes del edificio 40 de la Col. Zacamil	Ricardo Martinez Maldonado	Primera Av. Nte. #4 Soyapango	227-4258
Asociación de Desarrollo rural y gestión ambiental Terranova	Miguel Tomás Lomas Iraheta	Rpto. Guadalupe Nte calle Xochimilco #26-B Soyapango	223-3387
Asociación fondo de contrapartidas para el desarrollo local de Soyapango	Jorge Alberto Herrera Cueva	Rpto. Las Arboledas av. Los Pinos Paj.2 #16 Soyapango SS	227-2073
Asociación Ministerio de Rehabilitación Sendas de Amor	Nelson Reynaldo Umaña	Res. Guadalupe Nte. Paj San Patricio#37-B Soyapango	
Culb Deportivo Marte	Rafael Aguilar Serrano	Soyapango	
Asociación del Santo Sepulcro de Soyapango	Joaquín Villacorta	Soyapango SS	
Asociación promejoramiento de la col. Guadalupe	Miguel Alfonso Guerra	Soyapango SS	
Asociación ministerios Cristianos Hombres de Oración	Carlos Ochoa Ramirez	Soyapango SS	
Asociación de mujeres en Apoyo a la salud Mental Comunitaria	María Rosa Cruz Córdova	Urb. Prados de Venecia Cuarta etapa paj.18 grupo20 #22 Soyapango	292-6807
Asociación prounidad de Salud de Soyapango	Mercedes de Mercadal	Soyapango SS	
Club de Leones Soyapango	Alejandro Ciro Martinez	Villa de Soyapango SS	
Junta Pro mejoramiento de Soyapango	Manuel de Jesus Lievano	Villa de Soyapango SS	
Asociación Deportiva Complejo España 22 de Abril	Francisco Velazques Trejo	Col. 22 de Abril Jurisdicción de soyapango SS.	

ANEXO 3 Lista de Fundaciones incluidas en la población total.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO
Fundación Padre Arrupe De El Salvador	Jose Panades Vidri	Calle de Ciudad delgado a Soyapango, al costado poniente de la Ciudadela Don Bosco , Soyapango	
Fundación Ministerio de Restauración para Drogadictos y Alcohólicos Vida	Nicolas Augusto Cruz	Calle roosevelt pte. #44 "C", Ua Cuadra al oriente a la fabrica Oliva en Soyapango	
Fundación Para La Educación Integral Salvadoreña	Carlos Leonel Mejia	Ciudadela Don Bosco, Km 1 1/2 Calle Plan del Pino, Soyapango, S.S	292-3443
Fundación De Vecinos de la Zona de los tres Volcanes	Hugo Cesar Barrera	Colonia Guadalupe y decimo segunda avenida Norte, Soyapango, S.S	277-7256
Fundación Salvador del Mundo	Celia Navas	Intersección carretera a Tonacatepeque y Ctra. a Sn Miguel, Soyapango	292-3053
Fundación Centro de capacitación integral Salvadoreña	José Antonio Barrera Callejas	Rpto. Mana Eben-ezer Paj. Las Rosas block C #8 Soyapango	
Fundación los Ayudantes de los Niños en Orfandad	Carlos Napoleón Molina	Res. Brisas del Sur, Polígono 26 paj. 22 #2 Soyapango	

**ANEXO 4 CUESTIONARIO
UNIVERSIDAD DON BOSCO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.**

ENCUESTA ORIENTADA A LA CREACION DE UN MODELO ESTRATEGICO PARA LAS ONG's DEL SECTOR DE SOYAPANGO QUE FACILITE LA AUTO-SOSTENIBILIDAD Y CONTRIBUYA AL IMPACTO SOCIAL.

Objetivo: Investigar los factores clave de éxito de las siete ONG's del municipio de Soyapango, a través del FODA e identificándolos para cada perspectiva del CMI.

Datos de identificación (Opcional)

Nombre de la Organización: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Cargo que desempeña _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar operando la fundación en el sector de Soyapango?

Objetivo: Conocer el periodo que tiene la organización de estar operando en su sector.

Menos de 5 años ___ entre 5 – 10 ___ entre 10 – 15 ___ Más de 15 ___

2. De acuerdo a la siguiente clasificación ¿Con cuántos empleados cuenta la organización?

Objetivo: Identificar la cifra de empleados con los que cuenta la organización para realizar sus actividades.

Empleados permanentes _____

Profesionales independientes _____

Voluntarios _____

Religiosos _____

Otros (Especifique) _____

3. ¿A cuánto asciende el patrimonio de la fundación?

Objetivo: Conocer el capital con el que cuenta la organización para realizar proyectos sociales.

4. ¿Cuántos beneficiarios directos en promedio han atendido en el último año?

Objetivo: Identificar el alcance que posee la institución para ejecutar los proyectos en su sector de interés.

Menos de 500 _____ entre 501-1000 _____ Más de 1000 _____

5. ¿Qué tipo de bienes o servicios reciben sus beneficiarios por parte de la fundación?

Objetivo: Identificar el tipo de ayuda que proporcionan las organizaciones a los sectores vulnerables que atienden.

6. ¿Recibe la fundación pagos por los bienes y servicios que ofrece a sus beneficiarios?

Objetivo: Conocer si la organización percibe retribuciones por los servicios que presta o los por los bienes que brinda a su grupo objetivo.

SI ___ Pase a la siguiente pregunta NO___ Pase a la pregunta 8

7. ¿A cuánto asciende los pagos recibidos?

Objetivo: Determinar el monto recibido por los bienes y servicios ofrecidos.

8. ¿Cubren las expectativas de los programas que han realizado a los beneficiarios?

Objetivo: Identificar si las organizaciones han cumplido con su misión.

SI ___ NO___

9. ¿Existe algún indicador que evalúe constantemente la mejora en la calidad de vida de los grupos sociales a los que atiende?

Objetivo: Identificar si la organización mide continuamente su impacto en la sociedad.

SI ___ NO ___

10. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso que le permiten ejecutar proyectos para beneficiar a su grupo de interés?

Objetivo: Conocer el origen de los ingresos que perciben las organizaciones sociales.

Ejecución de Proyectos por gestión propia	_____
Cooperación Internacional	_____
Subsidios del estado	_____
Contribuciones de la empresa privada para ejecución de proyectos	_____
Donaciones de empresa privada	_____
Donaciones de personas particulares	_____
Otros (explique)	_____
Ninguna de las anteriores	_____

11. ¿Cuál es el promedio de ingresos que recibe de las fuentes antes mencionadas?
Objetivo: identificar a cuanto asciende los ingresos que reciben las organizaciones sociales por cada fuente.

Ejecución de Proyectos con fondos propios \$ _____

Cooperación Internacional \$ _____

Subsidios del estado \$ _____

Contribuciones de la empresa privada para ejecución de proyectos \$ _____

Donaciones de empresa privada \$ _____

Donaciones de personas particulares \$ _____

Otros (explique) \$ _____

Ninguna de las anteriores Explique _____

12. ¿Realiza otros proyectos que le generen ingresos y que no estén dirigidas a su grupo de interés?

Objetivo: Identificar si la organización ejecuta otro tipo de actividades que le generan ingresos.

SI _____

NO _____

13. ¿Cuál ha sido el comportamiento de sus ingresos en los últimos años?

Objetivo: Identificar la variación en los ingresos que percibe la organización en los últimos años.

Han aumentado _____

Han disminuido _____

Se han mantenido _____

14. ¿Asignan un porcentaje de Overhead a todos los proyectos que ejecutan con fondos externos de la institución?

Objetivo: Conocer si la organización establece un excedente para cubrir sus gastos.

SI _____ Pase a la pregunta 15 NO _____ pasar a la pregunta 17 No sabe _____

15. ¿Cuál es el porcentaje de Overhead que le asigna a cada proyecto?

Objetivo: Identificar el porcentaje de excedente que asigna la organización a cada proyecto para cubrir sus gastos.

Menos del 15% _____

entre 15% -30% _____

Entre 30% - 45% _____

Más del 45 % _____

16. En base a la pregunta anterior ¿el Overhead cubre sus gastos?
Objetivo: Conocer si la organización cubre sus gastos con el excedente asignado.

SI ____ (Pase a la pregunta 17)
NO ____ (Pase a la pregunta 16)

17. ¿Cómo hace para cubrir sus gastos de operación?
Objetivo: Identificar de qué manera la organización afronta sus gastos.

18. ¿Ha segregado sus costos y gastos en la operación de la fundación?
Objetivo: Identificar si la organización separa sus gastos y sus costos en la ejecución de proyectos.

SI ____ (Pase a la siguiente pregunta) NO ____ (Pase a la pregunta 20)

19. ¿Cuál es el monto promedio de sus costos y gastos anuales?
Objetivo: Conocer a cuanto asciende los costos y gastos anuales de la fundación.

Costos ____

Gastos ____

20. ¿Cuál es el promedio de sus erogaciones totales por año?
Objetivo: Conocer a cuanto asciende los costos y gastos anuales de la fundación.

21. ¿Cuentan con una estrategia financiera que les permita ser auto-sostenibles?
Objetivo: Conocer si la fundación cuenta con un plan de acción para ser auto-sostenible.

SI ____ Pase a la siguiente pregunta NO ____ Pase a la pregunta 23

22. ¿Cuales son esas estrategias?
Objetivo: Identificar el plan de acción diseñado por la fundación para ser auto-sostenible.

23. ¿Tiene garantizada la autonomía financiera?

Objetivo: Conocer si la fundación es capaz de tomar sus propias decisiones financieras.

SI ___ Pase a la siguiente pregunta NO ___ Pase a la pregunta 25

24. ¿Cómo garantizan la autonomía financiera?

Objetivo: Identificar cuales son las formas en que la fundación ejecuta planes para garantizar su autonomía financiera.

25. ¿Tiene algún instrumento que les permita hacer un uso eficiente de los recursos?

Objetivo: Identificar si la fundación cuenta con herramientas que le permitan optimizar sus recursos.

SI ___ Pasar a la siguiente pregunta NO ___ Pasar a pregunta 27

26. ¿Qué tipo de instrumento utiliza?

Objetivo: Conocer cual es la herramienta que usa la organización para el aprovechamiento de recursos de la fundación.

27. La fundación ¿Cuenta con instrumentos que le permitan controlar los gastos relacionados a la ejecución de proyectos para rendir cuentas a sus cooperantes?

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con las herramientas financieras necesarias para medir los gastos para los proyectos que ejecutan.

SI ___ NO ___

28. ¿Su organización cuenta con una unidad específica para gestionar fondos?

Objetivo: Identificar si la organización cuenta con el personal idóneo para realizar la gestión de fondos.

SI ___ Pase a la siguiente pregunta NO ___ Pase a la pregunta 30

29. El personal de gestión de fondos ¿ha sido capacitado en técnicas de negociación para gestionar fondos con organismos de cooperación internacional, la empresa privada o el estado?

Objetivo: Conocer si la organización brinda capacitación a sus empleados para establecer relaciones de negocio y aprovechar la captación de recursos.

SI ____ NO ____

30. ¿Tiene un control en el tiempo de ejecución de sus proyectos?

Objetivo: Identificar si tienen períodos definidos para el cumplimiento de proyectos.

SI ____ Pasar a la siguiente pregunta NO ____ Pasar a pregunta 32

31. ¿Como controla el tiempo para la ejecución de los proyectos?

Objetivo: Conocer si las fundaciones mantienen un sistema de control para la ejecución de los proyectos.

32. ¿Qué ideas nuevas han aportado a la organización para realizar nuevos proyectos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los sectores de interés y faciliten su auto-sostenibilidad?

Objetivo: Conocer si las instituciones están en constante desarrollo de nuevos proyectos

33. ¿Tienen acceso a Internet u otros sistemas de información para establecer nuevos contactos con organismos de cooperación y establecer relaciones?

Objetivo: Conocer si la organización cuenta con las herramientas y el equipo necesario para desarrollarse en su entorno.

SI ____ NO ____

ANEXO 5

Guía de preguntas para la realización del Grupo Foco.

1. ¿Qué factores internos y externos impiden la ejecución de proyectos?
2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que contribuyen a la ejecución de proyectos?
3. ¿Qué acciones emprende para obtener fondos y ejecutar los proyectos?
4. ¿Qué aspectos toman en cuenta para la distribución eficaz de los fondos?
5. ¿Qué entiende por Auto-sostenibilidad?
6. ¿Qué acciones realiza para mantener la filantropía de sus donantes?
7. ¿Qué acciones emprende para mejorar la calidad de vida del sector de interés?
8. ¿Existe algún indicador que evalúe constantemente la mejoría en la calidad de vida de los grupos sociales que atienden?
9. ¿Qué beneficio le proporciona realizar otros proyectos que no sea dirigido a su sector de interés?
10. ¿Cómo mide el grado de motivación del personal?
11. ¿Cómo evalúa el rendimiento de sus trabajadores?
12. ¿Reciben estos empleados algún tipo de motivación que favorezca al desempeño eficiente de los proyectos?
13. ¿Proporciona la institución a sus empleados herramientas (como manuales de procedimientos) que le ayuden a realizar con éxito su trabajo?

ANEXO 6 SIGLAS

CMI	Cuadro de Mando Integral
FCE	Factores Claves del Éxito
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
ONGD	Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo
ONG's	Organizaciones no Gubernamentales.
ONU	Organización de las Naciones Unidas.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo