

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



“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS AL OTORGAMIENTO DE FONDOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS SOCIALES A FUNDACIONES Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.”

Trabajo de graduación presentado por:

Cruz García, Nelson Ernesto

Mejía García, Edwin Omar

Piche Mejía, Rudy Armando

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero 2020

San Salvador

El Salvador

Centro América

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



“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS AL OTORGAMIENTO DE FONDOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS SOCIALES A FUNDACIONES Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.”

Trabajo de investigación presentado por:

Cruz García Nelson Ernesto

Mejía García Edwin Omar

Piche Mejía Rudy Armando

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Febrero 2020

San Salvador

El Salvador

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortiz

Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

FEBRERO 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

En especial agradezco a Dios por permitir terminar mi carrera, a mi madre por ser la principal impulsora para continuar con el esfuerzo y perseverancia, a mi esposa e hijos por su ayuda incondicional, a los catedráticos por su guía académica, a mis compañeros de trabajo de graduación; y a todas aquellas personas que de forma directa e indirecta han contribuido a mi formación profesional.

Nelson Cruz

El esfuerzo y la dedicación son dos elementos muy importantes para lograr alcanzar los objetivos planteados. Agradezco en primer lugar a Dios por su misericordia y sabiduría brindada, además por haberme permitido culminar mis estudios universitarios, a mis padres Rocelia García y Mario Rodríguez, a mi esposa Vanessa de Mejía e hijas Alisson y Camila Mejía, a todos gracias por su apoyo incondicional, también doy gracias a mis compañeros de trabajo de graduación y asesor Lic. Ricardo Rebollo que formaron parte de esta etapa de formación profesional.

Edwin Mejía

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para finalizar mi carrera profesional. A mis padres Eliseo e Isabel que me brindaron todo su amor y apoyo desde que empecé este camino hasta culminarlo, a mis hermanos, primos y demás familia que siempre me han apoyado, a mi compañera de vida que me ha brindado su apoyo siempre que lo he necesitado, a mi hija que desde su nacimiento me motivó a ser una persona más responsable, a nuestro asesor Lic. Rebollo que nos brindó su experiencia y conocimiento para poder completar el último paso de nuestra carrera y a mis compañeros de trabajo de graduación.

Rudy Piche

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS PROYECTOS SOCIALES A FUNDACIONES Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR RECURSOS.....	1
A. OBJETIVO.....	1
B. MARCO HISTÓRICO.....	1
1. Antecedentes y generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales en el mundo y en El Salvador.....	1
2. Generalidades y antecedentes de las fundaciones en el mundo y en El Salvador.....	4
a. Generalidades.....	4
b. Antecedentes.....	4
3. La Fundación.....	5
a. Antecedentes.....	5
b. Misión.....	6
c. Visión.....	6
d. Valores.....	6
e. Estructura Organizativa de La Fundación.....	7
f. Áreas de alcance.....	7
C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE RIGEN A LAS FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's).....	8
1. Constitución de la República de El Salvador.....	8
2. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.....	9
3. Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	9
4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	10

5. Ley del Seguro Social	10
6. Ley del sistema del ahorro de pensiones.....	11
7. Ley contra el lavado de dinero y otros activos.....	11
8. Código Tributario.....	12
9. Código Civil	13
10. Código de Trabajo.....	14
11. Norma de Contabilidad Financiera N° 21. Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones sin Fines de Lucro	14
D. MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, PROYECTOS SOCIALES, COMUNIDADES, CAPTACIÓN DE RECURSOS, FODA, PLANEACIÓN, PLANES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS.	15
1. Definición de Organizaciones No Gubernamentales.	15
2. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.	15
3. Importancia de las Organizaciones No Gubernamentales.....	15
4. Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales.....	16
a. Según su nivel de orientación.	16
b. Según su ámbito de operación.....	16
5. Conceptualización de Fundaciones.....	16
a. Características de las Fundaciones.....	17
b. Importancia de las fundaciones.....	17
c. Clasificación de las Fundaciones.	18
6. Diferencia entre Organización No Gubernamental y Fundación.....	19
7. Definición de Proyecto Social	20
8. Clasificación de los proyectos sociales.....	20
a. Proyectos de infraestructura.....	20
b. Proyectos de capacidades sociales o gubernamentales.	20
c. Proyectos de inversión pública o social.	21
9. “Características de los proyectos sociales.....	21
10. La planeación.....	22
a. Generalidades.....	22

b. Definición de Planeación.	22
c. Objetivo de la planeación.....	23
d. Importancia de la planeación.	23
e. Características de la planeación.	24
f.Principios de la planeación.	25
g. Etapas de la planeación.	26
h. Elementos de la planeación.....	28
11. Definición de plan.....	29
a. Características principales con las que debe contar un plan.	29
b. Componentes principales de un plan.....	29
c. Importancia de los planes.....	30
12. Tipos de planes y su clasificación.....	30
a. Por su uso.	31
b. Por su período de tiempo.....	32
c. Por su nivel jerárquico.	32
13. “Elementos de un Plan Estratégico.....	35
14. Características de un Plan Estratégico	36
15. Utilidad del plan estratégico.	36
16. Beneficios de un plan estratégico.	37
17. Definición de Estrategia.....	37
a. Características de las estrategias	38
b. Tipos de estrategias	38
18. Fuentes de financiamiento de las fundaciones.....	39
19. Definición de captación de recursos.	39
20. Técnicas de análisis del entorno.	40
a. Análisis FODA.....	40
b. Beneficios de Análisis FODA.	42

CAPÍTULO II.....	44
DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL EN REFERENCIA AL PROCESO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA EL OTORGAMIENTO DE FONDOS PARA PROYECTOS SOCIALES EN LA FUNDACION, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	44
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1. General.....	44
2. Específico.....	44
B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1. Métodos.....	44
a. Analítico.....	44
b. Sintético.....	45
2. Técnicas.....	45
a. La encuesta.....	45
b. La Entrevista.....	45
3. Instrumentos de investigación.....	45
a. Cuestionario.....	45
b. Guía de entrevista.....	45
4. Tipo y diseño de investigación.....	46
a. Descriptiva.....	46
b. Diseño de la investigación.....	46
5. Fuentes de información.....	46
a. Primarias.....	46
b. Secundarias.....	46
6. Objeto y unidades de análisis.....	46
a. Objeto de Estudio.....	46
b. Unidades de Análisis.....	46
7. Determinación del universo y muestra.....	47
a. Universo.....	47
b. Muestra.....	47

c. Cálculo de la Muestra.....	47
8. Procesamiento de la Información.....	49
a. Tabulación.....	49
b. Análisis e interpretación de datos.	49
C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.	65
1. Estrategias actuales para obtención de recursos financieros.....	65
2. Políticas para el otorgamiento de fondos a fundaciones y/o comunidades. ...	65
3. Análisis FODA de La Fundación.....	66
4. Comunicación con donantes actuales.....	68
5. Formas de incentivos y fidelización a los donantes.....	69
6. Sector de población que se percibe con mayor intención de realizar donaciones.....	69
7. Prospección de donantes potenciales.	70
8. Estructura organizativa de la fundación.....	70
D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	71
1. Alcances	71
2. Limitaciones.....	71
E. CONCLUSIONES.	71
F. RECOMENDACIONES.....	73
CAPÍTULO III.....	75
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN LA FUNDACIÓN. CASO ILUSTRATIVO.....	75
A. JUSTIFICACIÓN.	75
B. IMPORTANCIA.....	75
C. OBJETIVOS.	76
1. Objetivo General.	76
2. Objetivos Específicos.....	76
D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.	76
1. Misión.	76
2. Visión.....	76

3. Valores	76
4. Propuesta de organigrama de La Fundación.	77
5. Análisis FODA.....	79
6. Objetivos estratégicos.	79
7. Estrategias	80
E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	94
1. Seguimiento.....	94
2. Control.....	96
3. Evaluación.....	97
4. Presupuesto de implementación plan estratégico.....	99
5. Cronograma de implementación de estrategias.....	102
6. Cronograma de actividades grupo de investigación.....	104
F. BIBLIOGRAFÍA.....	105

INDICE DE CUADROS

Cuadro número 1. Diferencia entre ONG y Fundación	19
Cuadro número 2. Análisis FODA de La Fundación.....	67
Cuadro número 3. Evaluación de Gestión Institucional.....	85
Cuadro número 4. Otorgamiento de Fondos	86
Cuadro número 5. Registros y segmentación de sectores y donantes potenciales...	92
Cuadro número 6. Presupuesto de implementación plan estratégico.....	99-100
Cuadro número 7. Costo total de plan estratégico (5 años) de La Fundación	101
Cuadro número 8. Cronograma de implementación plan estratégico	102-103
Cuadro número 9. Cronograma de actividades grupo de investigación.....	104

INDICE DE FIGURAS

Figura número 1. Organigrama de La Fundación.....	7
Figura número 2. Propuesta de organigrama de La Fundación	77
Figura número 3. Mapa de métodos.....	92
Figura número 4. Plan estratégico	94

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se originó con la búsqueda de una institución que necesitara un apoyo profesional en áreas relacionadas a su gestión administrativa. Luego de tener un contacto directo con la Directora Ejecutiva, se procedió a realizar una visita a la oficina de La Fundación, donde se logra identificar las oportunidades de mejora para la fundación y los objetivos que se buscan con la elaboración del presente trabajo, se plasman las acciones a seguir, los requerimientos necesarios a solicitar y el apoyo deseado para la correcta ejecución, de común acuerdo se gestiona una nueva visita de confirmación, creando una relación de información bilateral necesaria para el intercambio de los datos, registros, contactos y otros de las partes involucradas en este Plan Estratégico.

Como principal objetivo es desarrollar un Plan Estratégico para el incremento de la captación de recursos en organizaciones no gubernamentales dedicadas al otorgamiento de fondos para la ejecución de proyectos sociales a fundaciones y comunidades del municipio de San Salvador, obteniendo datos más precisos y de gran utilidad mediante la utilización de los métodos de investigación analítico y sintético que son los que mejor se adecúan al desarrollo del mismo.

Se seleccionaron las técnicas de investigación más adecuadas como la encuesta y la entrevista con el fin de precisar la recolección, clasificación, medición y análisis de los datos.

Los instrumentos de investigación utilizados fueron dos: el cuestionario y la guía de entrevista.

El tipo de investigación utilizada es la descriptiva y el diseño de la investigación el no experimental.

Conclusiones.

- 1- La mayoría de empresas no cuentan con programas de responsabilidad social, políticas, presupuesto, programas y actividades orientados a la comunidad que permitan tener una apertura al desarrollo social, realizando aportes a instituciones que se dediquen a la canalización de ayuda por medio de proyectos, reduciendo con esto el universo de posibilidades para el incremento de recursos financieros para la

diversificación de vías de recaudación establecidas impactando de forma directa a los beneficiarios de cada uno de los proyectos.

- 2- La mayoría de organizaciones o sus representantes tienen conocimiento de la existencia de estas organizaciones y no participan en el apoyo directo o indirecto a alguna fundación ya que no cuentan con la información sobre el funcionamiento que les ayude a tener una visión más amplia sobre la labor de estas instituciones.
- 3- La Fundación no cuenta con donativos de espacios publicitarios que ayude a promover la imagen institucional y los diferentes proyectos que ha apoyado con el fin de crear un entorno de credibilidad y confianza con los donantes.

Recomendaciones

- 1- La Fundación debe utilizar todos los elementos necesarios y que le sean posibles obtener para la ejecución de un plan efectivo que permita el seguimiento y acercamiento con todas aquellas compañías que, a pesar de no contar con un programa de responsabilidad social, pero si tienen una gran intención de brindar sus aportes canalizados por medio de organizaciones no gubernamentales, transformándose estas como potenciales donantes y alianzas estratégicas activas.
- 2- Mejorar la comunicación que permita darse a conocer a sectores empresariales por medio de charlas informativas donde se tiene la posibilidad de la obtención de recursos, charlas con enfoque en la publicación y transparencia en la administración de los donativos con el fin de crear confianza y credibilidad en el donante y permita la generación de sensibilidad en las compañías.
- 3- La Fundación debe acrecentar sus esfuerzos en establecer alianzas con medios de comunicación que le permitan obtener espacios publicitarios para lograr sus objetivos, siendo la publicidad la principal vía de acceso para el acercamiento con los donantes actuales y potenciales.

INTRODUCCIÓN.

La captación de recursos es una de las acciones fundamentales para la creación del capital de trabajo de las fundaciones, independientemente de su clasificación, para las fundaciones de segundo piso es de vital importancia enfatizar sus esfuerzos en este campo ya que por su actividad pueden beneficiar un rango más amplio de individuos, esto conlleva a un beneficio general en todas las partes involucradas desde el donante, pasando por los procesos internos, hasta llegar a quien recibe la ayuda directa o indirecta. Al conocer las instalaciones de La Fundación y entrevistarse con la Directora Ejecutiva se determinó que un plan estratégico para el incremento en la captación de recursos sería un tema interesante y de mucha utilidad para La Fundación, así como para el grupo de investigación, en el cual pondría a disposición todo el conocimiento adquirido a lo largo de toda las horas clase, trabajos ex aula, horas sociales y conocimientos externos, es por esto que se realizó un análisis amplio sobre la problemática más sobresaliente de la fundación, dando lugar al planteamiento del siguiente tema: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DEDICADAS AL OTORGAMIENTO DE FONDOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS SOCIALES A FUNDACIONES Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.**

Se pretende proporcionar herramientas de apoyo que permita el incremento en la captación de recursos de la fundación. El contenido de los tres capítulos de este trabajo es el siguiente: Capítulo I comprende los antecedentes de La Fundación, seguido por el marco teórico que muestra los antecedentes de fundaciones y ONG's en El Salvador y en el mundo, a continuación, se presenta el marco legal que muestra las leyes y normativas que rigen el funcionamiento de las fundaciones y ONG's en El Salvador. Capítulo II muestra la importancia, los objetivos, los métodos y técnicas de investigación, tabulación, análisis e interpretación de la encuesta dirigida a representantes de las empresas catalogadas como alianzas potenciales, análisis de la situación actual, conclusiones y las recomendaciones. Capítulo III plantea la propuesta del plan estratégico que tiene como objetivo primordial contribuir al incremento en la captación de recursos, mediante una compilación de estrategias con sus respectivos lineamientos para La Fundación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LOS PROYECTOS SOCIALES A FUNDACIONES Y COMUNIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR RECURSOS.

A. OBJETIVO.

Formular un marco teórico que sustente la propuesta de un plan estratégico que permita el incremento de captación de recursos en organizaciones no gubernamentales.

B. MARCO HISTÓRICO.

1. Antecedentes y generalidades de las Organizaciones No Gubernamentales en el mundo y en El Salvador.

Las Organizaciones No Gubernamentales y Fundaciones aparecieron por primera vez en Polonia, más o menos en el mismo momento que en los países de Europa Occidental. (1918-1939).

En sus inicios se ocupaban principalmente de las actividades relacionadas con la caridad, luego emprendieron actividades corporativas, culturales, educativas y científicas, además de seguir propagando la idea del desarrollo y la justicia social. Algunas, tenían carácter confesional, otras eran totalmente laicas. El término ‘Organizaciones No Gubernamentales’ comenzó a usarse tras la Segunda Guerra Mundial. Antes existían ya algunos grupos de este tipo que buscaban mejorar el bienestar social, y tomaron parte en cuestiones como la abolición de la esclavitud o la lucha por el sufragio femenino. Pero es después de la guerra cuando comienza la historia de las ONG propiamente dicha.

Definiendo la Organización de Naciones Unidas (ONU) estas organizaciones hasta 1950 en una resolución del Consejo del 27 de febrero. Una fecha clave en la historia de las ONG, en la que actualmente se celebra el Día Internacional de las ONG.

Desde 1950 hasta ahora el sector no gubernamental ha ido creciendo y consolidándose, sobre todo en los países occidentales. En las épocas de riqueza han nacido nuevas ONG. Y en los momentos de crisis, algunas han tenido que desaparecer, al igual que en otros ámbitos. Pero a lo largo de la historia de las ONG, estas han ido fortaleciendo también sus

redes transnacionales. Y han conseguido tener un papel destacado en foros como la Cumbre de la Tierra o el Foro Mundial Social.

“Se calcula que actualmente existen más de 10 millones de organizaciones no gubernamentales repartidas por el mundo de ámbito local, nacional e internacional, con temáticas diversas, desde la lucha contra la pobreza extrema o la exclusión social, a la protección de la infancia, la defensa del medio ambiente o la atención a los mayores.”¹

En la década de 1980 las ONG tienen su mayor participación en El Salvador, debido al conflicto armado. En esta época tuvieron la oportunidad de operar en una forma decisiva, creciendo cuantitativamente, y cualitativamente, jugando papeles de asistencia y desarrollo a las comunidades de escasos recursos, ayudando de este modo, al fortalecimiento de la sociedad civil salvadoreña.

En esta época las ONG y Fundaciones se involucraron en los procesos de reinserción tanto de los excombatientes de la fuerza armada como de la guerrilla, y estaban involucradas en una gran diversidad de temas y asumiendo diferentes papeles en la ejecución de proyectos sociales, productivos y micro financieros

Surgiendo en El Salvador con la creación de la Cruz Roja Salvadoreña, en marzo de 1885 por Rafael Antonio Zaldívar, presidente de turno de El Salvador. Esta organización sintió la necesidad de ser reconocida internacionalmente y por ello solicitó a la federación de sociedades de la Cruz Roja permitirle ser parte de esta afiliándose a esta federación en 1906. Entre las primeras ONG's que surgieron en El Salvador se pueden mencionar:

- Fundación Benjamín Bloom
- Cruz Blanca
- Patronato Nacional Antituberculoso
- Sociedad de Señoras de Médicos Pro-Beneficencia
- Sociedad Benéfica Femenina
- Asociación de Amigos de la Tierra
- Asociación de Amigos de Cultura
- Ateneo de El Salvador

¹ Ayuda en Acción, Blog/Solidaridad, Historia de las ONG, 19-09-2018, Recuperado de: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>

“En el año de 1996, se decreta la Ley de Asociaciones y Fundaciones Salvadoreñas sin Fines de Lucro, constituyéndose las ONG’s bajo las figuras de Asociaciones o Fundaciones, sin fines de lucro.

Justamente a partir de esta fecha que empiezan a surgir las Fundaciones lideradas por el sector empresarial con el propósito de que estas ejecuten proyectos sociales, inversión social, filantropía y de Responsabilidad Social Empresarial RSE.”²

Conformando las Organizaciones No Gubernamentales por las siguientes entidades sin fines de lucro: fundaciones, corporaciones, centros, asociaciones, federaciones, confederaciones, colegios profesionales, cámaras de la producción, entidades religiosas, de beneficencia, institutos y demás entidades constituidas bajo el mismo amparo de una normativa legal la cual establece que la actividad primordial de la entidad es la prestación de los servicios sociales a la comunidad según el campo de la actividad aprobado y que no persigan beneficio remunerado o utilidad.

Generalidades de las ONG’s

Las ONG’s desempeñan una gran cantidad de actividades humanitarias, algunas están organizadas según aspectos políticos, religiosos, culturales, de salud, deportivos, etc. Lo que logran por medio del planteamiento de sus objetivos, misión, visión, importancia, dirección, estructura organizativa, ventajas, limitantes, evolución y desarrollo.

Generalmente las ONG están enfocadas en ayuda a países tercermundistas en áreas de acción como la económica, social, cultural y ecológica. Esto debido a la falta de inversiones de los gobiernos locales, conllevando al surgimiento de más organizaciones las que deben incrementar su capacidad de contribución hacia la sociedad y hacer un notorio esfuerzo en la crítica al gobierno para ejercer influencia en las acciones de este, encaminándose al fortalecimiento y desarrollo institucional, con el objetivo de mantener e incrementar las fuentes de financiamiento, fidelizar e incrementar sus donativos.

² Aporte de las fundaciones y organizaciones no Gubernamentales a la comunidad/Fundemas, 19-11-2015, Recuperado de:
https://issuu.com/fundacionempresarialparalaaccionsof/docs/aporte_de_las_fundaciones_y_organiz

2. Generalidades y antecedentes de las fundaciones en el mundo y en El Salvador.

a. Generalidades.

Las fundaciones como parte de las organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal consiste en la prestación de servicios social a la comunidad sin perseguir ningún beneficio y utilidad, para que estas como otras organizaciones de igual naturaleza tengan vida jurídica deberán constituirse legalmente y someterse a las diferentes normativas, control y cumplimiento de obligaciones por parte de los gobiernos a través de los entes estatales según el tipo de actividad de ejerzan.

b. Antecedentes

“Las Primeras asociaciones y fundaciones en Centroamérica surgieron como una necesidad de descentralizaciones estatales y además impulsadas por un sentimiento de caridad a favor de los sectores más desposeídos de la sociedad, siendo las iglesias misioneras y los grupos cristianos laicos los que impulsaron su desarrollo. En esa misma época surgieron otras asociaciones integradas por grupos voluntarios que organizaron actividades de beneficencia de forma parcial, dichas organizaciones actuaban en desacuerdo con una perspectiva puramente de asistencia carente de una visión de desarrollo a corto plazo, limitando su trabajo a la recolecta de fondos y donaciones de recursos para las comunidades más pobres o para las instituciones públicas o privadas que se encargaban de atender las necesidades inmediata de los ancianos, minusválidos, enfermos y niños huérfanos”³

Las primeras asociaciones y fundaciones tienen presencia en El Salvador desde mediados del siglo veinte. En las décadas de los años 1940 a los 1970 el crecimiento de las iniciativas mostró un incremento poco relevante, ya que el Ministerio de Gobernación a finales de los años 1970 reflejaba en sus registros 168 instituciones.

Desde el año de mil novecientos setenta y cinco, se observa un incremento en El Salvador, siendo instituciones asociadas a la sociedad civil, que en el país han desempeñado un rol

³ Gonzalez Victor, Las organizaciones no Gubernamentales nueva expresión de la sociedad Salvadoreña, Editorial Preis, 2003

efectivo en varios temas de desarrollo. Destacándose en el trabajo realizado en el campo de la ecología, derechos humanos, participación ciudadana, y aspectos sociales

En la década de los años 1980 surgieron un sin número de instituciones y fundaciones, como producto de la búsqueda de alternativas para asegurar el rumbo de las transacciones hacia una democracia amplia y duradera, un marco de seguridad ciudadana, respecto a los derechos humanos y mejores condiciones para combatir la pobreza y encontrar mejoras para un desarrollo humano más digno y sustentable.

3. La Fundación.

a. Antecedentes.

La Fundación es una organización sin fines de lucro recaudadora y canalizadora de donativos para apoyar proyectos de alto impacto en entidades de reconocida trayectoria social, ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

Es una fundación que nació en el año 2009, diseñada para ser un enlace entre las personas que quieren ayudar y las organizaciones que ya ayudan; con el objetivo principal de beneficiar a los más necesitados y vulnerables de nuestro país, enfocando acciones en las áreas de: oportunidades para la niñez y la juventud, educación, valores y salud, creando un impacto en la vida de muchos salvadoreños por medio de proyectos focalizados que permiten potenciar el desarrollo integral de las personas.

Muchas fundaciones independientemente del fin que estas persigan se aquejan sobre su fuente de recursos financieros o sobre los métodos utilizados para la captación de estos.

En el municipio de San Salvador, se encuentra La Fundación encargada de captar recursos para su posterior otorgamiento para la ejecución de diferentes proyectos sociales, solicitados por fundaciones para su implementación en colonias y comunidades que lo soliciten.

“En sus 11 años, la fundación ha impactado a más de 190,000 vidas, por medio de la recaudación de donativos y la realización de 51 proyectos. A lo largo de estos años han apoyado proyectos específicos en las cuatro áreas de acción de las siguientes organizaciones:”⁴

⁴ (La Fundación, Memoria de Labores 2017)

- Fundación Redentor
- Semillas de Esperanza
- Tin Marín
- Mano Amiga
- FESA
- FUSALMO

Año con año buscan incrementar estas cifras para apoyar más y nuevas iniciativas, como también para dar continuidad a los proyectos exitosos. Y gracias al apoyo directo que les brindan las empresas en general y sobre todo la recaudación que se realizan por medio de alianzas comerciales, es como logran tener ese vínculo con el público en general para motivar los donativos.

b. Misión

Potenciar el desarrollo integral de las personas más necesitadas, apoyando a fundaciones sin fines de lucro, con valores afines, y con proyectos de alto impacto social.

c. Visión

Ser una institución reconocida a nivel nacional como una entidad recaudadora de donativos, para apoyar proyectos de impacto y beneficio social, que promuevan la solidaridad entre los salvadoreños.

d. Valores

- Trabajamos respetando la dignidad humana y existimos para hacer crecer el respeto a la dignidad de todos los salvadoreños por igual.
- Vivimos y promovemos el respeto a la vida y al medio ambiente en todo nuestro actuar buscamos impulsar la integridad familiar en todos los salvadoreños, pues sabemos que es en el seno de la familia que se forman y desarrollan las personas, es donde se sientan las bases para una sociedad íntegra.
- Creemos que, solo practicando la generosidad y la caridad, con los demás, será posible crear cambios sostenibles en nuestro país.
- Conducimos nuestro actuar con honestidad para poder ganarnos la confianza de los salvadoreños, y se sientan seguros que cada donativo se transformará en ayuda a los más necesitados.

e. Estructura Organizativa de La Fundación.



Figura 1.

Actualmente La Fundación cuenta con 5 colaboradores, dentro de ellos está la Directora Ejecutiva y cuatro personas más que están bajo su cargo.

f. Áreas de alcance.

- Educación.

“En La Fundación, creemos en la importancia de impulsar la educación en los lugares más necesitados de nuestro país y que más niños y niñas puedan acceder a una enseñanza adecuada para su desarrollo profesional”

La Fundación se interesa en el desarrollo de la educación para lograr un impacto positivo en nuestro país. Actualmente apoyan proyectos específicos como el polo de desarrollo para familias que viven en extrema pobreza en la zona de San Luis La Herradura, departamento de La Paz. Proyectos de educación integral, salud básica, vivienda digna y formación humana.

- Valores.

La Educación en valores es necesaria para que El Salvador pueda progresar a nivel humano, en su interés por conocer, apreciar, preservar y promover la vivencia de los valores propios de nuestra sociedad. Por lo que la fundación apoya el Centro de Formación Humana que desde 1995 cuenta con su Programa Semilla de Esperanza, el cual busca

formar a la persona mediante cursos de valores éticos, morales, culturales, cívicos y familiares. Su objetivo es fomentar el desarrollo social e integral de las comunidades. Esto se logra mediante capacitadores permanentes que coordinan programas y desarrollan sus proyectos en alrededor de varias comunidades.

- Salud.

En La Fundación, creemos en brindar una nueva esperanza de vida y un acceso a la salud a persona de escasos recursos.

Actualmente La Fundación está trabajando de la mano con Sana Mi Corazón cuya misión es brindar tratamiento médico quirúrgico de calidad a pacientes menores de edad provenientes de familias de escasos recursos con algún tipo de cardiopatía congénita o adquirida.

Por medio de sus programas buscan brindar atención médica de calidad, ser facilitadores de recursos, equipamiento, entrenamiento y actualización de personal médico y hospitalario del servicio de cardiología del Hospital Nacional Benjamín Bloom, colaborar con la difusión del nivel crítico de peligro que presentan las enfermedades cardíacas que afectan a los niños, y de esa manera lograr incidir en el conocimiento de la población salvadoreña de la urgente necesidad de brindarles atención médica oportuna y de calidad.

C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE RIGEN A LAS FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's)

1. Constitución de la República de El Salvador.

Derecho de asociación.

“Art. 7.- Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.”⁵

El ente encargado de velar por el cumplimiento de la Constitución de la República de El Salvador, es la Corte Suprema de Justicia Mediante la Sala de lo Constitucional, es quien

⁵ Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente #38, 15-12-1983, D.O#234, 1983

se encarga de que el cumplimiento de dicha constitución, sea aplicada de conformidad a su contenido.

2. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

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

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

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

Formación y constitución.

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

Denominación.

Art. 29.- Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.”⁶

El Ministerio de Gobernación es quien se encarga de normar y vigilar el cumplimiento de todo lo relacionado a esta ley, mediante los procesos establecidos y el seguimiento correspondiente.

3. Ley de Impuesto Sobre la Renta

Art. 6- No son sujetos obligados al pago de este impuesto:

c) las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública. Esta ley aplica a las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan algunas de estas operaciones, retenciones de pago de servicios

⁶ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, DL#894, 21/11/1996, D.O #238, Tomo#333, 17/12/1996

prestados, por sueldos, comisiones, dietas, etc. Por consiguiente, se convierte en sujeto de esta ley y están obligados a cumplir con obligaciones formales como son: prestación de las declaraciones mensuales sobre sus operaciones (retenciones y pago a cuenta), prestación anual de los informes de retenciones y prestación de la declaración anual de liquidación del impuesto.”⁷

El Ministerio de Hacienda por medio de la Dirección General de Impuestos Internos, vigila, norma, multa, entre otros, a todos aquellos obligados a darle cumplimiento a la Ley en mención.

4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. “La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios de acuerdo a su Art. 1 y 2 se establece que es un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales de acuerdo que establece con las normas de la misma. Esta ley se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, ya que estas entidades realizan alguna de estas operaciones como: comisiones de otorgamiento, contrataciones de préstamos y como exentos de intereses normales se convierten en sujetos de esta ley.”⁸

La Institución que se encarga de vigilar que esta ley, en todo su contenido, sea cumplida es el Ministerio de Hacienda, auxiliada por la Dirección General de Impuestos Internos.

5. Ley del Seguro Social.

Las Organizaciones no Gubernamentales por contratar personal remunerado deberán aportar como patrono junto con los trabajadores y el Estado al pago de la seguridad social en la forma y cuantía que determine la ley.

“Art. 7.- Los patronos que empleen trabajadores sujetos al régimen del Seguro Social, tienen obligación de inscribirse e inscribir a éstos, usando los formularios elaborados por el Instituto. El patrono deberá inscribirse en el plazo de cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal. Los trabajadores deberán ser inscritos en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.”⁹

⁷ Ley de impuesto Sobre la Renta, El Salvador, DL#134, 18/12/1991, D.O. #242, Tomo#313, 21/12/1991

⁸ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, DL#296, 24/07/1992, D.O#143, Tomo#316, 31/07/1992

⁹ Ley de Seguro Social, El Salvador, DL# 1263, 03/12/1953, D.O#226, Tomo#161, 11/12/1953

El Instituto Salvadoreño del Seguro Social es la institución encargada de velar, a través de sus distintas direcciones y departamentos por el cumplimiento de lo establecido en la Ley del Seguro Social.

6. Ley del sistema del ahorro de pensiones.

Las Organizaciones no Gubernamentales como empleadores están obligadas a darle cumplimiento a los lineamientos de las tasas de cotizaciones según normativa vigentes.

Art. 6.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por empleador tanto al patrono del sector privado como de las instituciones del Gobierno Central, Instituciones Descentralizadas no empresariales, municipales e instituciones del sector público con regímenes presupuestarios especiales¹⁰

Será la Superintendencia del Sistema Financiero el ente regulador y encargado de velar por el cumplimiento de la Ley de Ahorro de Pensiones, institución que estará encargada también de que se ejerza la buena administración del ahorro de los cotizantes, que además tendrá como objetivo principal la fiscalización del sistema de pensiones.

7. Ley contra el lavado de dinero y otros activos.

“Sujetos de aplicación de la ley y sujetos obligados.

Art. 2.- La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.

Sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la Ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de la misma, así como el instructivo de la UIF les determinen.

Se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

- 1) Toda sociedad, empresa o entidad de cualquier tipo, nacional o extranjera, que integre una institución, grupo o conglomerado financiero supervisado y regulado por la superintendencia del sistema financiero;

¹⁰ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, DL# 927, 20/12/1996, D.O.#243, Tomo#333, 23/12/1996

- 2) Micro financieras, cajas de crédito e intermediarias financieras no bancarias;
- 3) Importadores o exportadores de productos e insumos agropecuarios, y de vehículos nuevos o usados;
- 4) Sociedades emisoras de tarjetas de crédito, co-emisores y grupos relacionados;
- 5) Personas naturales y jurídicas que realicen transferencias sistemáticas o sustanciales de fondos, incluidas las casas de empeño y demás que otorgan préstamos;
- 6) Casinos y casas de juego;
- 7) Comercializadores de metales y piedras preciosas;
- 8) Empresas e intermediarios de bienes raíces;
- 9) Agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y marítimo;
- 10) Personas naturales y jurídicas que se dediquen al envío y recepción de encomiendas y remesas;
- 11) Empresas constructoras;
- 12) Empresas privadas de seguridad e importadoras y comercializadoras de armas de fuego, municiones, explosivos y artículos similares;
- 13) Empresas hoteleras;
- 14) Partidos políticos;
- 15) Proveedores de servicios societarios y fideicomisos;
- 16) Organizaciones no gubernamentales;
- 17) Inversionistas nacionales e internacionales;
- 18) Droguerías, laboratorios farmacéuticos y cadenas de farmacias;
- 19) Asociaciones, consorcios y gremios empresariales; y,
- 20) Cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles.”¹¹

La institución encargada de velar porque la presente ley se cumpla, será la Fiscalía General de La República.

8. Código Tributario.

“Art. 50.- El representante legal o titular de las entidades a que se refiere el artículo 6 literal c) de la Ley de Impuesto sobre la Renta, será solidariamente responsable con el

¹¹ Ley contra el lavado de dinero y otros activos, DL# 498, 02/12/1998, D.O.#240, Tomo#341, 23/12/1998.

sujeto pasivo, del pago del impuesto determinado a este último, proveniente de los valores deducidos indebidamente en concepto de donación, cuando a nombre de dichas entidades se documenten valores superiores al costo del bien o servicios donados, o mayores a las sumas de dinero recibidas, y ello posibilite la deducción de tales montos para efectos del Impuesto sobre la Renta. Lo anterior sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar.

En caso que las corporaciones y fundaciones de utilidad pública calificadas por la Administración Tributaria incurran en forma reiterada en las circunstancias previstas en el inciso anterior la Administración Tributaria procederá a revocar la resolución de exclusión de sujeto pasivo del Impuesto sobre la Renta.

Obligación de presentar declaración.

Art. 91.- Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la administración tributaria, sea en calidad de contribuyentes o responsables, aun cuando ella no dé lugar al pago de impuestos, de acuerdo en lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.”¹²

La Institución encargada de vigilar que el Código Tributario se cumpla en todos sus artículos, es el Ministerio de Hacienda, mediante la Dirección General de Impuestos Internos.

9. Código Civil

“El código civil regula los diferentes aspectos relacionados a las Fundaciones:

1. Obtención de la Personalidad Jurídica según artículo 541.
2. Aprobación de estatutos.
3. Regulación del patrimonio y limitación de la responsabilidad de los que la componen en caso de deudas de la corporación, artículo 543.
4. Lineamientos para la administración, artículo 546.
5. Validez de los estatutos, artículo 548.
6. Relación con los bienes, artículo 551.”¹³

¹² Código Tributario, El Salvador, DL#230, 14/12/2000, D.O. #241, Tomo#349, 22/12/2000

¹³ Código Procesal Civil, El Salvador, año 1859, Decreto Legislativo N.319, D.O#85, Tomo#8, 1859

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el Código Civil, serán los Juzgados de lo Civil y Mercantil los encargados de hacer cumplir lo establecido en los y cada uno de sus artículos.

10. Código de Trabajo

“Art. 17- Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquel que por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de estos y mediante un salario.”¹⁴

El ministerio de Trabajo será el encargado de velar por el cumplimiento de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras y de todo lo dispuesto en el Código de Trabajo, en caso de existir conflictos laborales, serán los Juzgados de lo Laboral los encargados de dar resolución a dichos conflictos.

11. Norma de Contabilidad Financiera N° 21. Registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones sin Fines de Lucro

“En esa norma se trata cada uno de los elementos de la contabilidad que requiere una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, por lo cual el contenido debe apoyarse en otras normas de contabilidad financiera para efectos de complementar los requerimientos que no se ha considerado, por tratarse de elementos que no presentan novedad para la contabilidad. (Norma de Contabilidad Financiera No. 21 registro de las Operaciones Financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin Fines de Lucro. Obligación de llevar contabilidad formal

Art. 40.- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias autorizadas por la Dirección General de Registros.”¹⁵

El Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Impuestos Internos será la encargada de velar por el cumplimiento de lo establecido en esta norma.

¹⁴ Código de Trabajo, El Salvador, DL# 15, 23/06/1972, D.O#142, Tomo#236, 31/07/1972

¹⁵ Norma de Contabilidad Financiera N.21/Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucros(ONGs), año 1999.

D. MARCO CONCEPTUAL DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, PROYECTOS SOCIALES, COMUNIDADES, CAPTACIÓN DE RECURSOS, FODA, PLANEACIÓN, PLANES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS.

1. Definición de Organizaciones No Gubernamentales.

Estas organizaciones, mayormente conocidas como ONG's, no pertenecen al gobierno o se han establecido bajo acuerdos entre gobiernos y se definen como: organizaciones sin ánimos de lucro que no dependen del gobierno, dedicadas, específicamente al diseño, estudio y puestas en operación de programas y proyectos sociales diversos.

“Es aquella entidad que es creada con una iniciativa social y amplio espectro de ayuda, cuya actividad no depende de la administración pública y están encaminadas a fines humanitarios sin buscar un fin de lucro”¹⁶

2. Características de las Organizaciones No Gubernamentales.

- a. Independientes del gobierno.
- b. Buscan el bien común.
- c. No lucrativas.
- d. Son voluntarias.
- e. Fines sociales.

3. Importancia de las Organizaciones No Gubernamentales.

Las ONG's representan una importancia bastante notoria dentro de la sociedad, ya que estas suponen una ayuda a los sectores que se aquejan por la falta de apoyo del gobierno cuando este no puede, por cualquier circunstancia, hacerle frente a resolver estas problemáticas.

“Por su objetivo claro de ayudar a las personas, mediante la lucha contra muchas adversidades y situaciones que se presenta en el desarrollo de la vida del ser humano hasta la defensa de sus derechos y protección de su entorno, ofreciendo una importante contribución para mejor la calidad de vida”¹⁷

¹⁶ Aporte de grupo de investigación.

¹⁷ Aporte de grupo de investigación.

4. Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales

a. Según su nivel de orientación.

i. Organizaciones no gubernamentales Caritativas.

Dedicadas al desarrollo de actividades de beneficencia, en especial para los sectores pobres o desprovistos, contando con poca participación de parte de los beneficiados.

ONG's de orientación al servicio, centran sus esfuerzos en la atención indiscriminada en sectores como la salud, la educación, la planificación familiar, entre otros. Usualmente implican donaciones, servicios itinerantes, etc.

ii. Organizaciones no gubernamentales de orientación participativa.

Ofrecen proyectos de autoayuda que involucran a la población beneficiaria, a quienes se brinda una orientación especializada para conducir sus esfuerzos hacia el éxito y el aprendizaje participativo.

Orientación al empoderamiento, brindan asistencia educativa y psicológica a diversos sectores desfavorecidos u oprimidos de la sociedad para otorgarles las herramientas existenciales, emocionales o psicológicas para la superación o el emprendimiento.

b. Según su ámbito de operación.

i. Organizaciones no gubernamentales basadas en la comunidad.

Usualmente producto de las propias iniciativas y demandas de la población, actúan en pequeños ámbitos y persiguen el mejoramiento de sectores reducidos de la sociedad.

ii. Organizaciones no gubernamentales a nivel ciudad.

Usualmente operan como cámaras de comercio o de industria u organizaciones de intercambio cultural, de fraternidad étnica o religiosa, etc.

iii. Organizaciones no gubernamentales nacionales.

Organizaciones de acción a lo largo y ancho del país, con presencia importante dentro de las instituciones de la nación.

iv. Organizaciones no gubernamentales internacionales.

Organizaciones con presencia en diversos países o incluso regiones continentales, con coordinación internacional, reuniones a gran escala, etc.

5. Conceptualización de Fundaciones.

Según la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, en su artículo 18, detalla la siguiente definición: “se entenderán por Fundaciones, las entidades creadas por una o

más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines”.¹⁸

“Son instituciones que se constituyen con un objetivo común, que no tienen ánimo de lucro y que su patrimonio es aportado por una o más personas organizadas para llevar a cabo actividades de ayuda humanitaria que contribuyan al desarrollo de las comunidades.”¹⁹

a. Características de las Fundaciones.

- i. Requieren de un patrimonio.
- ii. Persecución de fines de interés general.
- iii. No se encuentran formadas por socios.
- iv. Sin ánimo de lucro.
- v. Las fundaciones inician siempre su denominación con el término “Fundación” y pueden incluir el nombre de personas naturales en la misma.
- vi. Son administradas por personas o por el organismo colegiado que disponga el fundador.
- vii. El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines.
- viii. Las fundaciones no son sujetas a fusiones.
- ix. Se rigen por una normativa específica.

b. Importancia de las fundaciones.

Su importancia dentro de la sociedad radica en brindar un nivel de vida más honorable para quien recibe la ayuda cubriendo necesidades de interés general que están desentendidas por los gobiernos y por las instituciones privadas, generando una satisfacción que se ve relacionada con diferentes aspectos sociales, sin esperar un lucro; atendiendo a todos los sectores de la población que son de escasos recursos.

Mediante la obtención de fondos para desarrollar sus obras que son obtenidos a través de donaciones nacionales e internacionales, de instituciones, de personas naturales o jurídicas

¹⁸ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, DL#894, 21/11/1996, D.O #238,Tomo#333, 17/12/1996

¹⁹ Aporte de grupo de investigación.

y de gobiernos, que les permiten mejor nivel de vida de las comunidades, la realización personal, el desarrollo social y económico sostenible, fortalecimiento de las áreas de educación, medio ambiente y salud, desarrollo comunitario etc.

c. Clasificación de las Fundaciones.

i. Fundaciones Privadas o de segundo piso.

Entendemos como fundación privada: “organizaciones de beneficencia que proveen de fondos a otras organizaciones de la sociedad civil o a individuos que se dedican a ayudar a los más necesitados o a trabajar para resolver problemas sociales”.

Los bienes de una fundación privada provienen del patrimonio de una familia o de un particular o de las ganancias de una empresa o corporación, es decir de una sola fuente.

ii. Fundaciones Filantrópicas, públicas o comunitarias.

- Las fundaciones públicas.

Organizaciones sin fines de lucro que, por objetivo de su creador o creadores, destinan su patrimonio a la realización de proyectos sociales y donde las aportaciones para su creación dependen, casi exclusivamente, de entidades de origen público.

- Fundación filantrópica pública

Devenga sus bienes de varias fuentes, incluyendo fundaciones, donantes particulares, y agencias gubernamentales la mayoría de estas fundaciones comunitarias, que son organizaciones que enfocan sus actividades filantrópicas en una región geográfica determinada.

Definición de Filantropía.

“Vocablo de origen griego que significa “amor al género humano” Es la intención de querer ayudar, de querer colaborar con el prójimo, su esencia está en generar riquezas para los demás pasando un bien que uno tiene a una persona que no dispone de el sin esperar nada a cambio.”²⁰

²⁰ Definición.de, 2008-2020, Recuperado de: <https://definicion.de/filantropia/>

6. Diferencia entre Organización No Gubernamental y Fundación

**CUADRO COMPARATIVO
FUNDACIONES Y ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's)**

DIFERENCIAS	FUNDACIONES	ONG's
CONCEPTO	Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines. (Art. 18 Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro)	Son organizaciones dedicadas específicamente al diseño, estudio y puestas en operación de programas y proyectos diversos, organización que no pertenece al gobierno, sin ánimos de lucro.
DENOMINACIÓN	Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término “fundación” y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.	Las organizaciones no gubernamentales jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras
CONSTITUCIÓN	Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.	Se constituyen mediante acta fundacional como acto administrativo formal que da vida de la ONG, constituyendo en su acto los socios, cargos y aceptación de estatutos, mediante su legalización e inscripción en el registro que corresponde según su tipo.
ADMINISTRACIÓN	Las fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador.	La administración de las ONG's estará a cargo de un representante legal (gerente, director, presidente), consejo directivo, consejo de administración, junta directiva, asamblea de asociados, fiscal y auditor fiscal.
NATURALEZA U ORIGEN	Las fundaciones surgen de la destinación de un patrimonio al cumplimiento de un fin determinado como el bienestar común, interés social, utilidad común.	Surgen de la agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público y social que no son del alcance de los gobiernos locales.

²¹ Cuadro número 1.

²¹ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, DL#894, 21/11/1996, D.O #238, Tomo#333, 17/12/1996

7. Definición de Proyecto Social

“Son aquellas acciones orientadas a satisfacer necesidades básicas de las personas tales como: salud, educación, empleo, vivienda, etc.; o solucionar problemáticas para generar situaciones de bienestar y mejoramiento en la calidad de vida en la que están insertas las personas.”²²

“Es una línea de acciones que se ejecutan con el objetivo de desarrollar un beneficio en pro de algún o algunos sectores vulnerables de una sociedad, con el objetivo de modificar y mejorar las condiciones de vida de las personas y su desarrollo.”²³

8. Clasificación de los proyectos sociales.

“Los Proyectos Sociales intentan siempre resolver una carencia, una necesidad y miran siempre al futuro que intentan mejorar. Por ello podrían clasificarse de acuerdo a cómo intentan satisfacer la necesidad o las necesidades a los que van dirigidos.

Los que introducen nuevos sistemas productivos para mejorar situaciones sociales, de los cuales podemos mencionar:

a. Proyectos de infraestructura.

Comprenden la construcción y mejoramiento de carreteras, ferrovías, gasoductos, tendidos eléctricos, hidrobías, puertos, aeropuertos, represas hidroeléctricas, etc. Estos se relacionan a inversiones que pueden ser de uso económico o social, con el fin de mejorar las condiciones de vida.

b. Proyectos de capacidades sociales o gubernamentales.

Es un sistema administrativo del estado que, a través de un conjunto de procesos, métodos y procedimientos, buscan satisfacer las necesidades específicas de algunas comunidades o regiones, aquí se trabajan diversas líneas como la participación ciudadana, mejora de gestión pública, vigilancia, entre otros.

Los que apuntan a la satisfacción directa de una determinada carencia en base a estándares sociales. En general, este tipo de proyectos supone una transferencia directa de recursos, entre ellos tenemos:

²² Pérez Serrano Gloria, Elaboración de Proyectos Sociales - Casos Prácticos, Editorial Narcea S.A, 2002

²³ Aporte de grupo de investigación.

c. Proyectos de inversión pública o social.

Son proyectos que van dirigidos hacia un sector de la sociedad que carece de algún servicio básico o similar y es donde se busca solventar esa necesidad o urgencia con el único interés de generar tranquilidad, sin tener en cuenta el aspecto lucrativo.”²⁴

9. “Características de los proyectos sociales.

- a. Contienen una reflexión seria y rigurosa sobre aquel problema social concreto que pretendemos mejorar.
- b. Conciencia de las necesidades existentes y elegir un problema concreto que precise solución y, además que esa solución se contemple como posible.
- c. Selección de un problema concreto que presente una solución viable.
- d. Elaboración un diseño científico.
- e. Aplicación a la práctica para transformarla y mejorarla.
- f. Apertura y flexibilidad en su aplicación.
- g. Originalidad y creatividad en la elaboración del proyecto.
- h. Partir siempre de la práctica, desde la óptica de quién vive el problema, cómo lo vive y que posibilidades.”²⁵

Definición de comunidad.

“Según Maritza Montero, Master en Psicología por la Universidad Central de Venezuela define una comunidad como un conjunto de individuos que se encuentran constantemente en transformación y desarrollo y que tienen una relación de pertenencia entre sí, con una identidad social y una consciencia de comunidad que lo llevan a preocuparse por el resto de los que forman parte de aquel grupo.”²⁶

“Es un grupo conformado por diferentes miembros de la sociedad de manera voluntaria o por diferentes aspectos u objetivos en común tales como intereses, idioma, religión, sector social, etc.”²⁷

²⁴ Forni Floreal, Formulación y evaluación de proyectos de acción social, Editorial Lumen Humanitas, 2013

²⁵ Pérez Serrano Gloria, Elaboración de Proyectos Sociales - Casos Prácticos, Editorial Narcea, 2002

²⁶ Definición.de, 2008-2020, Recuperado de: <https://definicion.de/comunidad/>

²⁷ Aporte de grupo de investigación.

10. La planeación.

a. Generalidades.

“La Planeación representa el inicio y la base del proceso administrativo. Sin ésta lo que se realice en la organización, dirección y control no tiene razón de ser, dado que funcionaría sin haber determinado los resultados que persigue todo organismo social y esto sería poner en peligro su futuro.

La planeación determina qué quiere ser la empresa, dónde se va a establecer, cuándo se iniciarán operaciones y cómo se logrará.”²⁸

“La planificación es el proceso y efecto de organizar con método y estructura los objetivos trazados en un tiempo y espacio.

La planificación es una elaboración consciente y responsable de cualquier tipo de proyecto. En el ámbito de la investigación, construcción, administración y gestión; siendo la planificación de un proyecto es un requisito fundamental para concretar su ejecución con éxito.

En administración, la planificación o también llamada planeación, es una herramienta estratégica para definir los objetivos específicos y generales, el cronograma, los resultados esperados, la puesta en marcha de lo planeado hasta alcanzar el objetivo general.”²⁹

Es el primer paso del proceso administrativo, donde se determinan los resultados que se pretenden alcanzar, y se requiere definir objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzarlos, desarrollando jerarquías completas de planes específicos que se subordinan a los planes estratégicos con el fin de coordinar las actividades a ejecutar.

b. Definición de Planeación.

“Es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.”³⁰

²⁸ Luna González, Alfredo Cipriano, Proceso Administrativo, Grupo Editorial Patria, México 2015

²⁹ Significados.com, 2013-2020, Chen, Caterina, Significado de Planificación, Recuperado de: <https://www.significados.com/planificacion/>

³⁰ Cinthia Itzel López Cuevas y Melissa Rojas Pargas, Junio 1, 2015, Recuperado de: http://procesoadministrativo,cinthiaymelissa.blogspot.com/2015/06/integracion-del-proceso-administrativo_1.html

“Es el proceso de organizar diferentes tareas orientadas a la obtención de uno o más objetivos específicos, considerando diferentes factores y recursos necesarios para alcanzarlos, siendo esta el primer paso en la formulación del futuro deseado.”³¹

Koontz O'Donnell, consultor de negocios más grande de Estados Unidos quien considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa.

Agustin Reyes Ponce, primer tratadista de administración de empresas hispanoamericano considerado como la figura mas importante en america latina del ámbito teórico práctico empresarial indica que la planeación:

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

George R. Terry, profesor de finanzas y administración define la planeación como:

La selección y relación de hechos, así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.”³²

c. Objetivo de la planeación.

El objetivo principal que busca es la determinación de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer en el presente para alcanzar un estado o situación diferente en el futuro, garantizando el uso máximo de los recursos que se tengan disponibles para lograr las metas y objetivos más importantes de organización.

d. Importancia de la planeación.

Como instrumento de orientación para no desviar los cursos de acción, nos enseña a utilizar los recursos de manera racional, a evaluar anticipadamente la efectividad de las

³¹ Aporte de grupo de investigación.

³² Espacio Joven, marzo 14, 2016, Recuperado de: <http://espacio.fese.mx/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

tareas para alcanzar los objetivos propuestos, siendo esta el patrón para que inicien correctamente sus funciones las compañías.

Entre otros puntos la planeación es importante porque:

- i. Es la base para que el proceso administrativo tenga un sentido adecuado en la consecución de este.
- ii. Se aplican las investigaciones que se requieren para definir las bases correctas.
- iii. Prepara a la empresa con fortaleza para hacer frente a sus problemas.
- iv. Toma en cuenta todo el medio ambiente interno de la empresa para su definición.
- v. Tiene un enfoque hacia el futuro de mejoramiento y progreso.
- vi. Estudia el medio ambiente externo para aprovechar las oportunidades.
- vii. Permite al ejecutivo evaluar alternativas para tomar la mejor decisión.
- viii. Programa correctamente el tiempo y los recursos en toda la estructura de la empresa.
- ix. Trabaja con efectividad para que el plan resulte exitoso.
- x. Establece las bases para que se dé el control.
- xi. Establece las bases para que se realice la organización.
- xii. Es base para que se lleve a cabo la dirección correcta.

e. Características de la planeación.

i. "Unidad.

Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios de tal manera que puedan ingresarse y acomodarse para formar un solo plan general.

ii. Continuidad.

La planeación como actividad administrativa y responsabilidad de los administradores nunca finaliza.

iii. Precisión.

iv. Los cursos de acción a seguir deben ser definidos reduciendo la imprevisión y haciendo énfasis en la elaboración de planes desarrollados.

v. Penetrabilidad.

La planeación no es una actividad exclusiva de los niveles jerárquicos superiores más bien la actividad de formular planes es obligatoria para todo ejecutivo dentro de su área específica de trabajo”.³³

f. Principios de la planeación.

“Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios que su aplicación es indispensable para alcanzar las metas trazadas y fijar las acciones futuras con el fin de optimizar los resultados, por lo que para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

i. Principio de la precisión.

Los planes no deben realizarse con afirmaciones vagas y genéricas, si no con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.

Mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces y cuanto mejor se fijen los planes será menor el campo de lo eventual.

El principio de precisión establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

ii. Principio de la flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este ya en razón de la parte imprevisible o de circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, regresando después a su dirección inicial.

³³ [www.gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/), Planeación y sus características dentro del proceso administrativo, Molina Morales, Dafne Osiris, julio 29, 2013. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>

iii. Principio de la unidad de dirección.

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados jerárquicamente para que sea posible afirmarse que existe un solo plan general.

iv. Principio de consistencia.

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes para que todos interactúen en conjunto logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades a fin de poder lograr con eficiencia los objetivos.

v. Principio de la rentabilidad.

Debe existir una relación favorable entre los beneficios que se esperan y los costos que se exigen, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

vi. Principio de participación.

Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean de alguna manera relacionada con su funcionamiento, lo que asegura un resultado más objetivamente eficiente.”³⁴

g. Etapas de la planeación.

i. Establecer objetivos.

“Los objetivos son los fines que la empresa busca alcanzar en forma cuantitativa en un tiempo determinado. Representa no solo el punto final de la planeación sino también el fin que persigue mediante las otras etapas del proceso administrativo. Los objetivos sirven para el desarrollo de metas y definición de acciones.

ii. Desarrollar Premisas.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan. Uno de los pasos esenciales y en ciertas ocasiones ignorados es la coordinación y elaboración de premisas, consistentes en el establecimiento de supuestos básicos congruentes para los planes en consideración.

³⁴ Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Noreiga Editores, 2007

iii. Realizar pronósticos.

Un pronóstico es una proyección operativa o financiera de una empresa con la intención de predecir lo que va a suceder en un periodo futuro basado en la predicción sobre los cuales no se tiene ningún control.

iv. Establecer políticas.

Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Una política es una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente. Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados deseados.

v. Definir programas.

Los programas son los planes en los que se calendariza el tiempo requerido para ajustarlos. Programa es establecer una sucesión ordenada de las funciones o actividades que habrán de efectuarse para alcanzar los objetivos, así como calendarizar el tiempo y forma que se necesita para realizar cada una de sus partes con efectividad.

vi. Procedimientos.

Los procedimientos son bases para la planeación dado que:

- Definen el orden correcto que debe seguir toda actividad de la empresa.
- Específica y detalla las actividades a realizar.
- Son útiles en actividades que se realizan en forma repetitiva.
- Responsabiliza cuándo y quién debe realizar las actividades.
- Son bases para lograr la efectividad y especialización en las tareas.
- Facilita la planeación táctica y operativa principalmente.
- Su implantación se adecua a situaciones factibles y reales.

vii. Plantear presupuestos

Presupuesto es un plan financiero preparado anticipadamente, expresado en unidades monetarias o físicas para un periodo determinado cuyas estimaciones están basadas en

métodos, experiencias y que con la planeación, coordinación y control de todas las funciones de la empresa se lograrán los resultados esperados.”³⁵

h. Elementos de la planeación.

Los elementos de la planeación son los instrumentos de diagnóstico, lazos de control y acciones correctivas. La clave de la planeación está en la toma de decisiones, por lo que resulta elemental evaluar la factibilidad de varias propuestas y decidir cuál de estas alternativas es la mejor; siendo los elementos de la planeación aquellos que ayudan a constatar que se obtengan los resultados proyectados durante la formulación de la estrategia y toma de decisiones.

Los elementos que caracterizan la planeación son los siguientes:

i. Los propósitos.

Son aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo que persiguen en forma permanente un grupo social.

ii. La investigación.

Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de factores que pueden influir en el logro del propósito y los medios para alcanzar los objetivos.

iii. Las estrategias.

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y la utilización de recursos, esfuerzos para lograr los objetivos proyectados.

iv. Políticas.

Son guías, criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones

v. Programas.

Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

vi. Presupuestos.

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad expresados en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización del plan.

³⁵ Luna González, Alfredo Cipriano, Proceso Administrativo, Grupo Editorial Patria, México, 2015

vii. Procedimientos.

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

11. Definición de plan.

“Un plan, consiste en la estructuración de una serie de pasos con el fin de cumplir un objetivo o bien de alcanzar metas; el proceso de planificación resulta sencillo siempre y cuando se tengan claros los objetivos que la organización desea obtener, ya que, una vez aclarada la meta, se pueden establecer los procesos a seguir.”³⁶

“El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo.”³⁷

“Es una secuencia de ideas plasmadas, que se desarrollan antes de ejecutar una acción, para la consecución de un objetivo en el cual se detallan los pasos a seguir relacionándolos unos con otros”.³⁸

a. Características principales con las que debe contar un plan.

- i. Definir diversas etapas que faciliten la medición de los resultados.
- ii. Debe establecer metas a corto y mediano plazo.
- iii. Definir con claridad los resultados finales esperados.
- iv. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- v. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- vi. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- vii. Deben ser claros, concisos e informativos.

b. Componentes principales de un plan.

Para formular un plan para cualquier tipo de proyecto determinado se requiere que estos cuenten por lo menos con cuatro componentes principales:

³⁶ www.clasificacionde.org, junio 14, 2018, Tipos de planes.

Recuperado de: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-planes/>

³⁷ www.tiposde.org, 2017, Tipos de planes.

Recuperado de: <https://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/>

³⁸ Aporte de grupo de investigación.

i. Objetivos.

Los objetivos determinar lo que se ejecutara y estos deben ser medibles y cuantificables en el tiempo.

ii. Estrategias.

Medios y recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos (ubicación, producto, financiamiento, publicidad, precio, producción).

iii. Acciones.

Actividades concretas y calificables que se deben ejecutar

iv. Control.

Medidas o actividades de seguimiento que se realizan a la planeación y ejecución del plan en un proyecto determinado. Las medidas se pueden clasificar en:

- Preventivas: que implica anticiparse a determinados eventos y tomar acciones de modificación de procesos antes de ser ejecutados
- Correctivas: Se aplican al final de un proceso o actividad cuando los resultados no son los esperados e incorporar cambios en áreas donde no se está funcionando bien.

c. Importancia de los planes.

“La importancia fundamental del plan es alcanzar un conocimiento amplio de la actividad que se pretende poner en marcha. Ayudando a facilitar la identificación de recursos, capacidades y tiempos, surgiendo de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros, tanto a corto y como mediano plazo”.³⁹

12. Tipos de planes y su clasificación.

El plan es un producto de la planeación, es un resultado inmediato, es el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de este.

El propósito de los planes se encuentra en:

³⁹ La importancia de realizar un plan de negocios, documento. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué (objeto), cómo (medios), cuándo (secuencia), dónde (local) y por quién (ejecutante o persona).

Los planes se pueden clasificar bajo los siguientes criterios:

- a. Por su uso.
 - i. De uso único.

Se diseñan específicamente para ser frente a las necesidades de una situación única, una vez utilizados ya no se toman en consideración; entre ellos se encuentran:

- Presupuestos.

“Es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros, laborales, unidades de producto o en cualquier término numéricamente conmensurable.

- Programas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.”⁴⁰

- ii. De uso Constante o repetitivo.

Son constantes por que proporcionan guías para actividades repetitivas de la organización como respuesta a las decisiones programadas, entre ellos tenemos:

- Políticas.

Las políticas son guías generales para la conducta de la organización. Las políticas, en general, establecen premisas amplias y limitaciones dentro de las cuales tienen un lugar las actividades de planeación posterior. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la dirección de sus operaciones.

- Reglas.

Las reglas establecen acciones, o falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción deba o no deba seguirse.

⁴⁰ www.aprendiendoadministración.com, 25-04-2016, Recuperado de: <https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planes>

- Procedimiento.

Los procedimientos son menos generales que las políticas y establecen métodos más definidos para el cumplimiento de ciertas actividades. La diferencia básica entre una política y un procedimiento es una cuestión de jerarquía, ya que ambos proporcionan una guía con respecto a cómo debe ser tomada una decisión particular. Los procedimientos son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas; son guías para la acción y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

- b. Por su período de tiempo.

- i. A corto plazo.

Son planes con periodo de duración menos de un año.

- ii. A mediano plazo.

Planes con un periodo de duración de uno a tres años.

- iii. A largo plazo.

Planes con periodos de tres a cinco años de duración.

- c. Por su nivel jerárquico.

- i. Planes operativos.

Son diseñados con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará, son una concreción del plan estratégico en las áreas de gestión con un horizonte o perspectiva anual y características principales:

- Son llevados a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- Respetan las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.

Contenido de un plan operativo:

- Descripción clara del asunto.
- Producto, servicio a desarrollar.
- Mercado que se desea cubrir.
- Objetivos y metas.

- Recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Cronograma de actividades.

ii. Planes tácticos.

Este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base y establece los pasos específicos necesarios para la implementación del plan estratégico. Estos planes están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas, mediante tácticas que son acciones específicas no tan detalladas que se ejecutan para implementar la estrategia, con un horizonte relacionado al tiempo del plan estratégico es decir que, si se cuenta con un plan estratégico a cinco años, el plan táctico se puede proyectar a un horizonte de tres años.

Sus características principales:

- Son llevados a cabo y dirigidos por personal que tenga un rango medio dentro de la jerarquía.
- La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos
- Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad.

El plan táctico está compuesto por seis elementos primordiales:

- Áreas de resultado críticas.

Son las áreas prioritarias dentro de las cuales se tienen que lograr los resultados durante el periodo proyectado de la planeación, son áreas esenciales para el rendimiento efectivo de la empresa.

- Análisis de cuestiones críticas.

Se evalúa la condición actual de la empresa, y los problemas que tendrán impacto en los próximos periodos.

- Indicadores críticos de rendimiento.

Son los factores medibles dentro de cada una de las áreas de resultado críticas

Ejemplo: Productividad, control de calidad, investigación y desarrollo, utilidades

- Objetivos

Representan los resultados específicos medibles que se alcanzaran dentro del periodo de un plan.

- Planes de acción

Representan las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo

- Revisión del plan

Cierra el círculo del proceso de planeación, asegurando que lo que se desea lograr se traduzca en acción que lleve a los resultados.

iii. Planes estratégicos.

Definición.

“El Plan Estratégico es un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el largo plazo, con un horizonte en el tiempo de cinco años o más y se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende; especificando en las políticas y líneas de actuación concretas que están orientadas a la consecución de dichos objetivos considerando los intervalos de tiempos precisos que deben ser cumplidos, para cada acción propuesta”⁴¹

“Es un documento integrado que se elabora de manera detallada en el cual se plasman las acciones que se deben ejecutar con el único fin de cambiar o mejorar las condiciones de una organización y poder alcanzar la misión y visión institucional.”⁴²

“Algunas cuestiones importantes para remarcar sobre éstos son:

- Estos planes son llevados a cabo y guiados por aquellas personas que están en las cúpulas jerárquicas de la institución.
- Los lineamientos que regirán a toda la institución serán determinados en este tipo de planes, es decir que es el plan original. A partir de este surgirán los demás, que tratarán temas o cuestiones más reducidas o específicas.
- Estas planificaciones son realizadas para ser aplicada en largos lapsos de tiempo.

⁴¹ Plan estratégico Universidad de Malaga 09/12, Universidad de Málaga 2008, Recuperado de: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

⁴² Aporte de grupo de investigación.

- Su objetivo principal es hallar efectividad.”⁴³

“Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir en el momento que ha efectuado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia en lo que realizará en los tres próximos años, horizonte más habitual del plan estratégico, para lograr una organización competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.”⁴⁴

13. “Elementos de un Plan Estratégico.

a. El análisis y la investigación.

Es fundamental, ya que es la estructura que permite proyectar diferentes escenarios de acción al tomar en cuenta la actualidad interna y externa.

b. El balance general y aprendizaje.

Es necesario tener en consideración los antecedentes corporativos, ya que éstos determinarán cuál es la mejor vía, para llegar al objetivo planteado.

c. Los objetivos.

Comprendido el problema, se definen los objetivos, respecto a los resultados que se esperan del plan y las necesidades corporativas.

d. El público.

Es necesario identificar y comprender bien a quiénes estarán dirigidas las acciones, según un mapa de partes interesadas.

e. La estrategia.

Describe cómo se definen los grandes proyectos, lo que se debe hacer y las diferentes técnicas.

f. El cronograma y el presupuesto.

El primero fija el plazo del plan y el segundo dimensiona de manera real los gastos e inversión de la empresa.

⁴³ Control de Gestión, Tipos de planes, Valeria Gonzáles, 01/2017, Recuperado de: <http://controldegestionuft17.blogspot.com/2017/01/tipos-de-planes-los-planes-son.html>

⁴⁴ Sainz de Vicuña, Jose Maria/El Plan Estratégico en la práctica, Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 2013, Pag. 29.

g. La evaluación y evolución.

Determinarán los logros y la evolución corporativa, a partir de los esfuerzos del ambiente interno.”⁴⁵

14. Características de un Plan Estratégico

- a. “Cuantitativo: Traducir en cifras el objetivo que debes conseguir.
- b. Personalizado: Definir qué persona, con nombre y apellidos, va a realizar cada tarea.
- c. Descriptivo: Definir concretamente las tareas a realizar.
- d. Temporal: Indicar la fecha y plazo para ejecutar las tareas.

15. Utilidad del plan estratégico.

“El Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todos sus elementos para la obtención de sus objetivos, entre otras utilidades importantes dentro de las compañías se encuentran:

- a. Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
- b. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto.
- c. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
- d. Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- e. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
- f. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
- g. Profesionalizar más la gestión de Dirección.
- h. Permite definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
- i. Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa y facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
- j. Asegurarnos nuestra competitividad como empresa.”⁴⁶

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto, Planeacion Estrategica: Fundamentos y aplicaciones, Editorial McGraw Hill interamericana, Tercera Edición, Ciudad de México, 2016

⁴⁶ Sainz de Vicuña, Jose Maria/El Plan Estratégico en la práctica, Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 2013, Pag. 34.

16. Beneficios de un plan estratégico.

“El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables como:

- a. Mejora la coordinación de las actividades.
- b. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- c. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- d. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- e. Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- f. Mejora la comunicación.
- g. Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- h. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- i. El plan proporcionan un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- j. Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.”⁴⁷

17. Definición de Estrategia.

“Según Peter Drucker consultor y profesor de negocios, considerado el mayor filósofo de la administración, quien fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración, establece que estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

Como lo expresa Alfred Chandler Jr., historiador de la economía estadounidense, profesor de la historia de los negocios en la escuela de negocio de Harvard, define la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

⁴⁷ Sainz de Vicuña, Jose Maria/El Plan Estratégico en la práctica, Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 2013, Pag. 34.

Por otra parte, Kenneth Andrews, académico norteamericano escritor del pensamiento sobre la política de negocio o estrategia corporativa de Harvard:

Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.⁴⁸

“Es un patrón de planes de acción lógicos a seguir integrado de metas y políticas de una organización que ayuda a ordenar y asignar los recursos necesarios y disponibles para lograr una ventaja competitiva y la consecución de objetivos y metas planteadas.”⁴⁹

a. Características de las estrategias

- i. Se elaboran antes que se realicen las acciones.
- ii. Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito.
- iii. Proporcionan ventajas sobre los competidores.

b. Tipos de estrategias

i. Estrategias Defensivas.

Surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores.

ii. Estrategias Ofensivas

Son un tipo de estrategias diseñadas para obtener un objetivo en concreto: cuota de mercado, clientes clave, segmentos de mercado de alto margen, etc.

iii. Estrategias Competitivas.

Es un plan que, orientado a largo plazo ayuda a explotar las fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para generar valor a las organizaciones y clientes cuya consecuencia es la obtención de utilidades superiores al promedio.

iv. Estrategias de crecimiento.

Se emplean para ampliar ventas, mercados y beneficios.

⁴⁸ Monografias.com, Estrategia, Lavanda Reátegui, Diana Gloria, 2010, Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>

⁴⁹ Aporte de grupo de investigación.

18. Fuentes de financiamiento de las fundaciones.

“Toda organización, ya sea empresa privada o del sector público, incluyendo también en este caso las fundaciones, necesitan recurrir a fuentes de financiamiento para el funcionamiento normal de las mismas, también para hacer frente a situaciones de demanda del público en general, ya sea de un producto o servicio según sea la entidad, en el caso de las fundaciones necesitan obtener fondos para poder cumplir con el objetivo para el cual son establecidas, las fundaciones pueden obtener recursos generando actividades propias, optar por un préstamo a una entidad bancaria, recursos provenientes de cooperación internacional, tales como: donaciones, convenios, etc., en el mayor de los casos las fundaciones buscan que la ejecución de los proyectos sociales se den por medio de donaciones.

Existen dos tipos de fuentes de financiamiento a las que recurren las fundaciones:

a. Fuentes nacionales

- i. Fundadores.
- ii. Personas naturales y jurídicas.
- iii. Gobiernos locales (municipalidades).

b. Fuentes extranjeras.

- i. Organismos gubernamentales internacionales.
- ii. Estados internacionales.
- iii. Fundaciones u organizaciones internacionales.”⁵⁰

19. Definición de captación de recursos.

“El proceso de captación de recursos, es la recolección de bienes económicos por parte de una persona u organización para, posteriormente, destinar dichos recursos reunidos a un objetivo ajeno al lucro personal o empresarial.”⁵¹

⁵⁰ [www.ayudaenaccion.com, ¿Cómo se financian las ONG?, Recuperado de: https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/financiacion-ong/](https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/financiacion-ong/)

⁵¹ [www.economipedia.com, captación de fondos, Sánchez Galán, Javier, Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/captacion-fondos-fundraising.html](https://economipedia.com/definiciones/captacion-fondos-fundraising.html)

“Es un proceso a través del cual una organización realiza actividades con el objetivo de obtener recursos provenientes de otras instituciones o particulares, los cuales serán destinados a la utilidad pública y al cumplimiento de su cometido.”⁵²

a. Importancia de la captación de recursos.

Para toda organización no gubernamental o fundación es indispensable el obtener recursos para el cumplimiento de su misión o el objetivo por el cual han sido establecidas por sus fundadores u organizadores, la captación de recursos es una vital necesidad para que dichas entidades puedan llevar a cabo la gran mayoría de proyectos de alto impacto social que le son requeridos por comunidades de escasos recursos, que no tienen acceso a sectores como educación, salud, vivienda, etc. Es a través de la captación de recursos que se puede financiar la ejecución de proyectos que están dentro de dichas áreas, esta tarea no sería posible en una organización o fundación sin el involucramiento de personas, organizaciones y empresas del sector privado comprometidas con el desarrollo de las comunidades.

b. Formas de captación de recursos.

- i. Contacto personal y directo, toque en frío, en las calles o establecimientos.
- ii. Difusión a través de medios de comunicación.
- iii. Sorteos y loterías.
- iv. Ayudas y subvenciones.
- v. Patrocinios culturales, deportivos, cívicos, etc.
- vi. Recolección de bienes de primera necesidad.
- vii. Alianzas estratégicas empresariales.

20. Técnicas de análisis del entorno.

a. Análisis FODA.

El análisis FODA es una técnica ideada hace más de 20 años por Kenneth Andrews y Roland Christensen este último fue profesor de la escuela de negocios en Harvard en 1946 y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o

⁵² Aporte de grupo de investigación.

servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones.

“Es una herramienta para auditar una organización y su entorno. Es la primera etapa de planificación y ayuda a enfocarse en asuntos clave. FODA significa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores internos. Las oportunidades y las amenazas son factores externos. Una fortaleza es un factor interno positivo. Una debilidad es un factor interno negativo. Una oportunidad es un factor externo positivo. Una amenaza es un factor externo negativo”⁵³

“Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una institución y el entorno en el cual ésta compete, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios; debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la institución, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Al evaluar las fortalezas de una institución, se debe tomar en cuenta que éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- i. Fortalezas Organizacionales Comunes.

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de entidades del sector y están en capacidad de implementar la misma estrategia.

- ii. Fortalezas distintivas.

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de entidades del sector público y saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran

⁵³ Tiempo de Negocios, El análisis FODA para auditar una organización y su entorno, 31-10-2017, Recuperado de: <https://tiempodenegocios.com/analisis-foda/>

una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de entidades similares.

iii. Fortalezas de imitación de las fortalezas distintivas.

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la institución, se debe tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la institución seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una institución tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras organizaciones competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se debe considerar:

- Análisis del entorno: Estructura del sector (Proveedores de servicios, Beneficiarios, necesidades de demanda, sector privado).
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones de los poderes, Municipios, sindicatos, gremios, comunidad y otros.

El entorno visto en forma más amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

b. Beneficios de Análisis FODA.

Como herramienta útil de la planificación ayuda a evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa mediante un diagnóstico y análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, permitiendo realizar una aproximación a la coyuntura de la empresa, misma que influye positiva o negativamente en la realidad organizacional, y en la forma en que refleja su posición competitiva en el mercado, mostrando un panorama más claro para la adopción de estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Análisis internos:

- Fortalezas: son capacidades, recursos, posiciones encontradas y, consecuentemente, ventajas que tiene la empresa
- Debilidades: son aspectos que delimitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa.

Análisis Externos:

- Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o ser una posibilidad para mejorar su rentabilidad.
- Amenazas: es aquella parte del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia o reducir su efectividad o sus ingresos.⁵⁴

Definición de publicidad.

“La Publicidad es el conjunto de estrategias con las que una empresa da a conocer sus productos a la sociedad.

La publicidad utiliza como principal herramienta los medios de comunicación, estos son tan diversos y tienen tanta expansión e impacto en el público en general que son fundamentales para el comercio en general.⁵⁵

⁵⁴ Monografías.com, Análisis FODA: herramienta de planeación estratégica, Ramírez, Elsa, Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>

⁵⁵ Martínez, Aurora. (Última edición: 21 de julio del 2020). Definición de Publicidad. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/publicidad/>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL EN REFERENCIA AL PROCESO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS PARA EL OTORGAMIENTO DE FONDOS PARA PROYECTOS SOCIALES EN LA FUNDACION, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. General.

Realizar un diagnóstico que permita determinar la situación actual de la captación de recursos en organizaciones no gubernamentales mencionadas anteriormente.

2. Específico.

- a. Conocer las diferentes variables que influyen en los donantes potenciales para que realicen sus aportaciones a las fundaciones u organizaciones no gubernamentales.
- b. Recopilar información que ayude a la elaboración de un plan estratégico como herramienta para el incremento de captación de recursos.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Métodos

Para efectos del desarrollo del presente trabajo se utilizó el método científico, siendo el más apropiado para esclarecer las interrogantes y realizar un diagnóstico lógico-estructurado de la situación actual por medio de una serie de evaluaciones estratégicas, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis sobre la problemática de la captación de recursos en las organizaciones no gubernamentales, pretendiendo la búsqueda de la solución a dicha problemática.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos de análisis:

a. Analítico.

Al utilizar el método analítico en la investigación permitió descomponer las partes importantes de la problemática planteada con el fin de estudiar cada una de estas y determinar las posibles soluciones.

b. Sintético.

El método sintético permitió, dentro de la investigación, unir las partes de la problemática planteada que habiéndolas estudiado por separado con fin de buscar unificarlas para tener un enfoque integral del problema en estudio.

2. Técnicas.

a. La encuesta.

El tipo de encuesta que se utilizó fue el personal ya que se ha determinado que es la manera óptima para la obtención de la información necesaria para la ejecución de esta investigación y se realizó a un total de 67 donantes potenciales.

b. La Entrevista.

Se utilizó la entrevista ya que se apega al desarrollo de la presente investigación, fue dirigida a la Directora Ejecutiva de La Fundación y personal administrativo que consta de cuatro personas, esto con la finalidad de obtener información que permita reforzar sobre el tema.

3. Instrumentos de investigación.

a. Cuestionario.

Con el cuestionario se recopiló información relevante para el desarrollo y ejecución de ésta, con la utilización de preguntas cerradas y abiertas, las cuales están destinadas a recoger, procesar y analizar los datos sobre los hechos estudiados.

b. Guía de entrevista.

Mediante este documento se formularon preguntas sugeridas que permitieron conocer los aspectos como experiencias, comportamientos, opiniones y todo lo relevante al tema de investigación.

A través de un listado de preguntas específicas y estructuradas permitió conocer y analizar durante la entrevista la información relevante al tema principal, experiencia profesional, formación y otros que fueron útiles para organizar expectativas con el objeto de fomentar un ambiente de aceptación, confianza y empatía, creando de esta manera una forma fácil de comunicación con los entrevistados.

4. Tipo y diseño de investigación.

a. Descriptiva.

En el desarrollo de esta investigación se utilizó el tipo de investigación descriptiva con el fin de conocer la realidad de las situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que estén abordando y que se analizaron, permitiendo examinar las características del tema de investigación, definición, formulación de las hipótesis, seleccionando la técnica adecuada para recolección de los datos y las fuentes para su respectiva consulta.

b. Diseño de la investigación.

Se utilizó el diseño de investigación no experimental ya que no se pretendió hacer ningún tipo de experimento, cuasi experimento o pre experimento y se buscó el aspecto transeccional descriptivo, que permitió identificar las diferentes variables que impactan al problema planteado y encontrar las respuestas a todas las preguntas de investigación mediante el método seleccionado con un enfoque en la recolección de datos en un solo momento y tiempo con alcance a varios grupos o sub grupos de personas, objetos o indicadores que mostraron una imagen de la situación actual.

5. Fuentes de información.

a. Primarias.

La información inicial fue otorgada por La Fundación, que es donde se origina la información básica para la elaboración de la presente investigación.

b. Secundarias

Para la obtención de más información, en este caso secundaria, se recurrió a libros, sitios web, autores, folletos entre otros.

6. Objeto y unidades de análisis

a. Objeto de Estudio.

i. La Fundación.

b. Unidades de Análisis.

i. Dirección y personal administrativo de La Fundación.

ii. Empresas comerciales, industriales, de servicios por medio de su representante legal, directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores.

7. Determinación del universo y muestra.

a. Universo.

El universo está conformado por todas aquellas empresas como potenciales donantes, alianzas comerciales, dirección y personal administrativo de la fundación que representan un conjunto de elementos de objeto de estudio con características en común.

b. Muestra.

Se seleccionó una parte representativa del universo para la medición de la variable, sobre la cual se recolectaron los datos y se comentaron los hallazgos obtenidos.

c. Cálculo de la Muestra.

Se contó con todas aquellas empresas industriales, comerciales y de servicio consideradas como donantes potenciales y activos, considerando el desarrollo económico y crecimiento poblacional que presenta el municipio de San salvador por lo que se optó por la utilización de la fórmula para población infinita y la técnica de muestreo no probabilístico con muestreo intencional o por conveniencia considerando el índice de inseguridad y peligrosidad que presenta el país, el cual permitió la selección de organizaciones y comercios que estaban accesibles o disponibles con el fin de alcanzar una mayor cobertura de universo en la investigación mediante la determinación de lugares o establecimientos estratégicos con las características deseadas.

Basándonos en la calidad del proceso para la obtención de la información y el nivel jerárquico de los encuestados en las diferentes empresas y los controles se consideró un nivel de error tolerable del 10%, evaluando el riesgo y la probabilidad de la obtención y procesamiento de datos erróneos, optando por un nivel de confianza del 90% debido a la utilización del proceso y tipo de encuesta personal para obtener la información, por lo tanto la muestra se calculó mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Nomenclatura:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

E = Nivel de error permitido

El tamaño de la muestra es el que nos permitirá estudiar cuantas personas naturales con representación jurídica es necesario estudiar como una porción significativa que cumple con las características de la investigación.

El nivel de confianza es el que nos indicará la probabilidad que los resultados de la investigación sean certeros.

La probabilidad de éxito indica en la investigación la cantidad de personas con representación jurídica que están dispuestas a apoyar a una fundación.

El nivel de error, corresponde al porcentaje de equivocación que puede existir en el resultado de la elaboración de la encuesta en la investigación.

Cálculo de valores de la muestra.

$$\begin{array}{ll} n = ? & p = 0.50 \\ Z = 90\% = 1.64 \text{ \% (Valor según tabla distribución)} & \\ E = 0.10 & q = 0.50 \end{array}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.50) (0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{0.6724}{0.01}$$

$$n = 67.24 = 67 \quad \begin{array}{l} \text{Personas naturales con la función de representación} \\ \text{jurídica de empresas del sector industrial, comercial y} \\ \text{de servicio.} \end{array}$$

Al utilizar el muestreo no probabilístico intencional o por conveniencia, se optó por un valor de 67 personas naturales con la función de representantes jurídicos de empresas del sector industrial, comercial y de servicio tomados del cálculo de la muestra.

Procesamiento de la Información.

Con la información recolectada en la investigación de campo mediante la utilización de las diferentes técnicas e instrumentos para la recolección de datos se procedió al vaciado de la información de forma mecánica en hoja electrónica de software Excel, para la visualización de una manera gráfica de los datos recolectados y faciliten su análisis e interpretación.

a. Tabulación.

Se efectuó el recuento, clasificación y presentación de los datos en una manera ordenada en forma de tablas o cuadros; mostrando la cantidad de veces que ocurren los eventos o un dato determinado originado de cada pregunta con su información y objetivo.

b. Análisis e interpretación de datos.

Posterior a la tabulación de los datos obtenidos en la investigación de campo se procedió a la inspección, depurar y transformar los datos con la finalidad de procesar la información y facilitar su interpretación a fin de poder elaborar conclusiones que sirvan de apoyo en la toma de decisiones.

Cuestionario dirigido a directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores de empresas del sector Industrial, Comercial y de Servicio, identificadas como alianzas potenciales de La Fundación.

1. ¿Conoce la Visión de la empresa?

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que poseen los encuestados sobre la visión de la organización con el fin que garantice la confiabilidad de la información proporcionada.

CUADRO NÚMERO 1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	57	85%
NO	10	15%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

El 85% de los encuestados (directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores) están comprometidos con los objetivos y metas de dichas instituciones y reconocen como papel central la visión como un referente para las actuaciones de cada uno de ellos mediante la implementación y cumplimiento de estrategias claras a utilizar para alcanzar dichos objetivos y metas, contractualmente los resultados presentan que el 15% de los encuestados se centran únicamente en la realización personal, es decir, en el logro de sus propios ideales, trabajando para su propio beneficio y no como parte de los resultados de la organización.

2. ¿Sabe cuál es la Misión de la empresa?

Objetivo: Conocer qué porcentaje de los encuestados saben cuál es la misión de la empresa, esto con el fin de garantizar la confiabilidad de la información que ellos proporcionen.

CUADRO NÚMERO 2

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	56	84%
NO	11	16%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

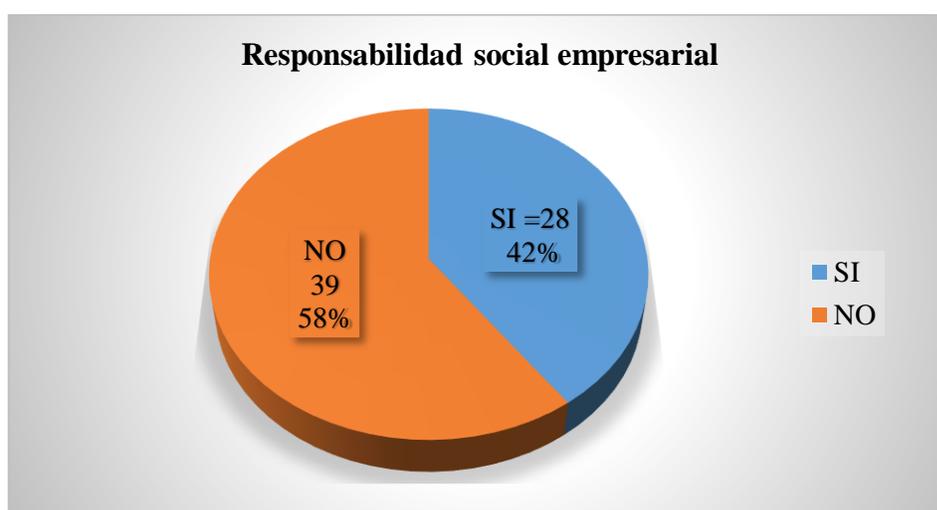
Se observa que un alto porcentaje de las personas encuestadas y que están representadas por un 84%, se identifican y tienen conocimiento de la razón de ser de la empresa y el motivo por el cual existe y el grado en que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión. Mientras que el 16% del total de encuestados indican no sentirse identificados con la misión que la organización se ha proyectado en el tiempo.

3. ¿La empresa cuenta con Responsabilidad Social Empresarial?

Objetivo: Conocer por medio de los representantes (directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores) de las empresas encuestadas, si éstas cuentan con programas de contribución activa y voluntaria al mejoramiento social.

CUADRO NÚMERO 3

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	28	42%
NO	39	58%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

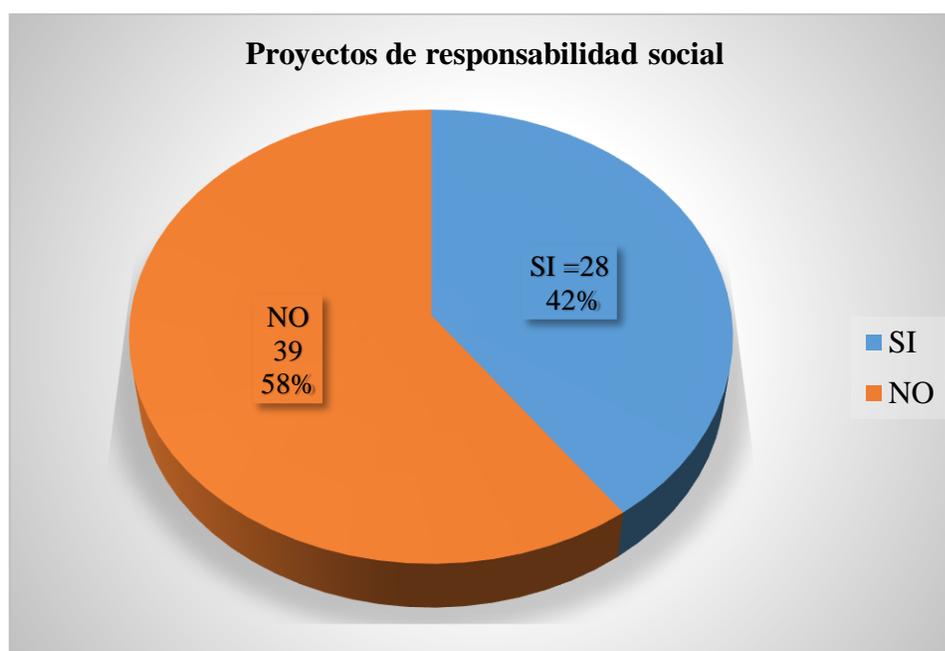
Se observa que el 58% de los encuestados no cuentan dentro de las instituciones con un programa de responsabilidad social con enfoque en proyectos de alto impacto en las comunidades, lo que no les permite generar valor al negocio por medio de un potencial diferenciador que ayude a obtener una mayor lealtad de los consumidores por el hecho de valorar y preocuparse por la sociedad, mientras que el 42% del total encuestado indica que si cuentan dentro de la institución con un programa de responsabilidad social con una visión de negocios que integra respeto por las personas, los valores éticos, el medio ambiente y la comunidad, con la misma gestión de la empresa.

4. ¿La empresa organiza proyectos de Responsabilidad Social Empresarial?

Objetivo: Conocer a través de representantes de empresas (directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores), si éstas realizan proyectos sociales por medio de algún programa institucional.

CUADRO NÚMERO 4

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	28	42%
NO	39	58%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

Al momento de analizar los datos, estos reflejan que el 58% de los encuestados al no contar dentro de sus políticas, estrategias e intereses empresariales con programas de desarrollo social no organizan o ejecutan proyectos que impacten en el desarrollo de las personas y de la comunidad y una pequeña parte representada por el 42% si ejecutan proyectos de ayuda social tales como: Proyectos ambientales, de rehabilitación de espacios públicos, de introducción de agua potable, educativos, entre otros.

5. ¿Conoce alguna Fundación?

Objetivo: Obtener información que permita identificar si los encuestados conocen sobre la existencia de las Fundaciones.

CUADRO NÚMERO 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	48	72%
NO	19	28%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

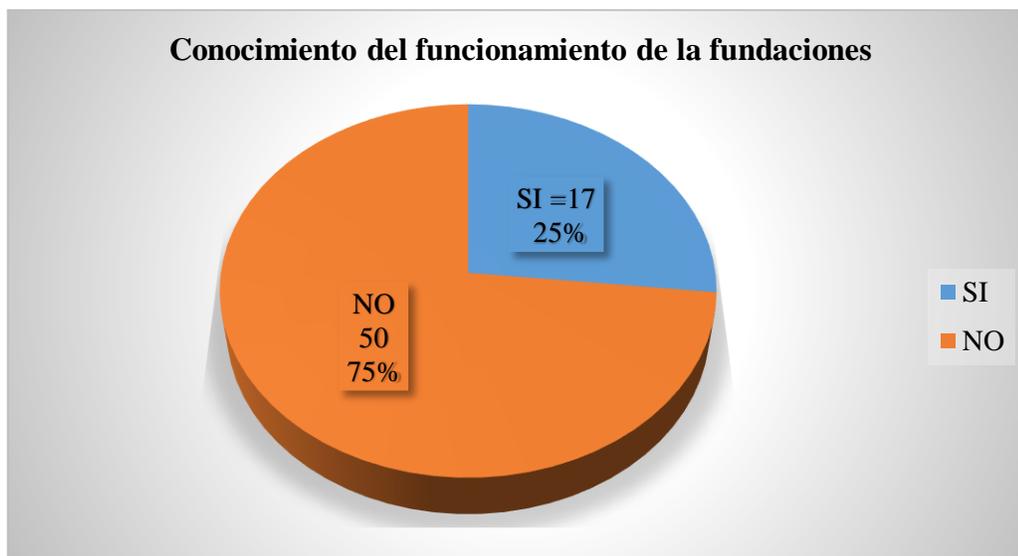
De los encuestados el 72% si tienen conocimiento de la existencia de fundaciones lo que indica que estas organizaciones han efectuado un plan efectivo de comunicación, de sus actividades y sus proyectos de conocimiento público, pero el 28% demuestra que existe un segmento de población al cual aún no ha sido posible dar a conocer la existencia de las fundaciones y su trabajo.

6. ¿Ha recibido alguna charla informativa de parte de una Fundación, sobre cómo funcionan estas?

Objetivo: Conocer el porcentaje de empresas que han recibido charlas relacionadas al funcionamiento de las Fundaciones.

CUADRO NÚMERO 6

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	17	25%
NO	50	75%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

El 75% de las encuestas muestra que las empresas no han recibido charlas relacionadas al funcionamiento de las Fundaciones, esto muestra que estas no han optado por darse a conocer de esta manera o que no están teniendo un alto alcance, mientras que el 25% indica que si ha recibida de parte de una fundación algún tipo de charla informativa del trabajo que éstas realizan, lo que manifiesta que dichas instituciones si están ejecutado su estrategia de comunicación con aquellas empresas que han considerado previo a una prospección como donantes potenciales de la fundación.

7. ¿Conoce cuál es el objetivo de las Fundaciones?

Objetivo: Conocer si las empresas saben cuál es la razón de ser de las Fundaciones.

CUADRO NÚMERO 7

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	51	76%
NO	16	24%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

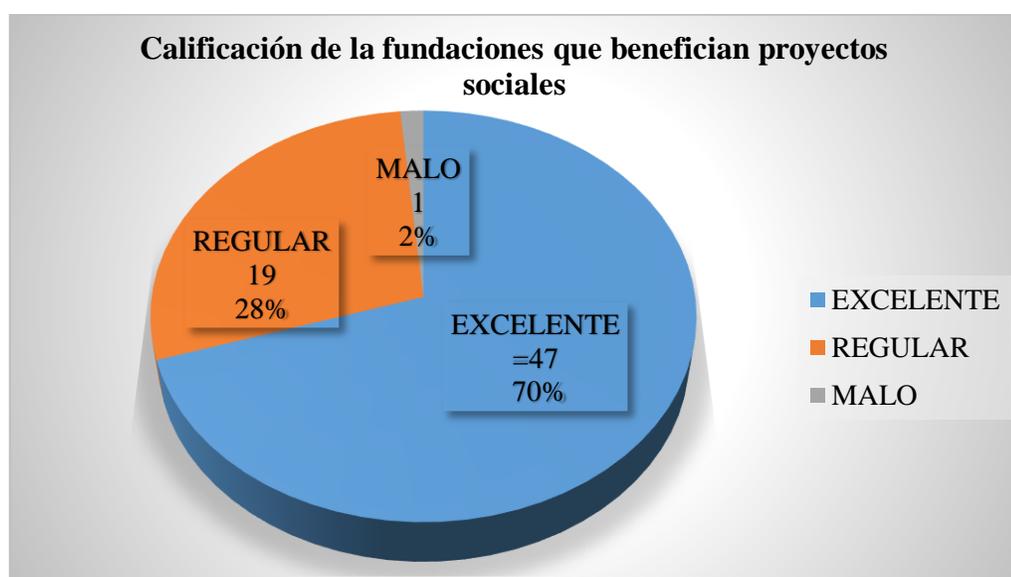
A través de esta pregunta se puede deducir que el 76% de las empresas encuestadas si conocen cuál es el objetivo de las fundaciones, el 24% no lo conoce, esto demuestra que existe una quinta parte de empresas que desconocen la existencia, el objetivo y el funcionamiento de las Fundaciones, esto debido a la poca información que las organizaciones brindan a las compañías en dar a conocer sus proyectos y concientizarlos en la importancia de su participación y aporte social.

8. ¿Desde su punto de vista como califica a las Fundaciones que benefician proyectos sociales?

Objetivo: Comprender cuál es el enfoque que tienen las empresas de las Fundaciones destinadas a proyectos en pro de la sociedad.

CUADRO NÚMERO 8

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	47	70%
Regular	19	28%
Malo	1	2%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

El 70% de los encuestados manifestaron que la actividad realizada por las fundaciones que benefician a proyectos sociales, es excelente, esto se fundamenta en que los encuestados tienen conocimiento de la existencia de las fundaciones, sus objetivos y funcionamiento; mientras que el 28% opinó que su actividad es regular lo que puede estar influenciado por la falta de conocimiento de la existencia de las fundaciones y el impacto que éstas generan en cada una de las personas dentro de la sociedad, por lo tanto se puede decir que las empresas aprueban la actividad de dichas Fundaciones.

9. ¿Cómo empresa estaría dispuestos a apoyar a una Fundación?

Objetivo: Saber qué porcentaje de empresas están dispuestas a apoyar a una Fundación.

CUADRO NÚMERO 9

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	53	79%
NO	14	21%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

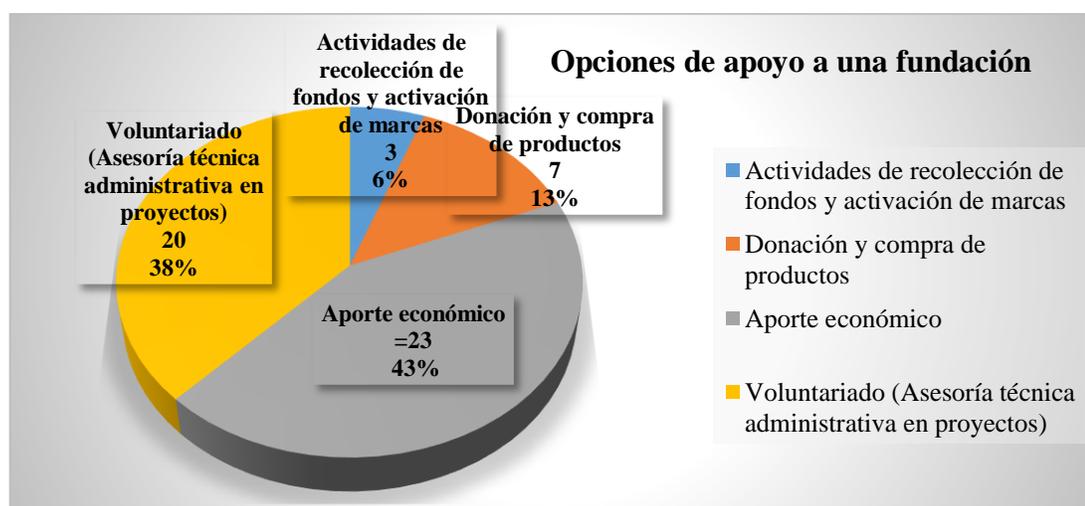
El 79% de los encuestados muestran una gran intención para apoyar a las fundaciones, lo que podría estar influenciado por el conocimiento que éstas tienen de los objetivos que se persigue y el 21% no muestra disposición para apoyar por diferentes variables como la no existencia de un programa de responsabilidad social empresarial, disponibilidad de recursos económicos, desconocimiento del objetivo y el trabajo de las fundaciones.

10. ¿De qué manera estaría dispuesto a apoyar a una Fundación?

Objetivo: Determinar cuál es la manera más factible para que una empresa se decida a apoyar a una Fundación.

CUADRO NÚMERO 10

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Actividades de recolección de fondos y activación de marcas	3	6%
Donación y compra de productos	7	13%
Aporte económico	23	43%
Voluntariado (Asesoría técnica administrativa en proyectos)	20	38%
TOTAL	53	100%



Interpretación:

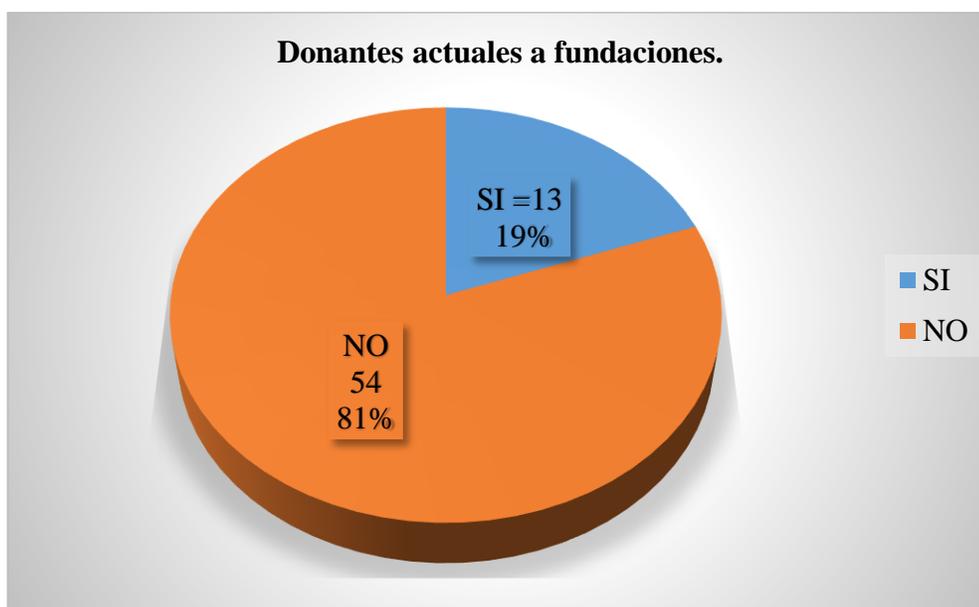
Los encuestados presentan intención de donar, en su mayoría el 43% mediante el aporte económico ya que al realizarlo de ésta manera buscan asegurar que el apoyo brindado se utilice para el fin propuesto por la fundación, seguido por el voluntariado como una segunda alternativa de ayuda representado por un 38% es decir que están dispuestos a participar de la ejecución de los proyectos, continuado por un 13% que está dispuesto a brindar su aporte por medio de donaciones y compra de productos, un 6% con eventos de recolección de fondos y activación de marcas.

11. ¿Esta empresa apoya actualmente a alguna Fundación?

Objetivo: Conocer qué porcentaje de empresas apoyan en la actualidad a alguna Fundación.

CUADRO NÚMERO 11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	13	19%
NO	54	81%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

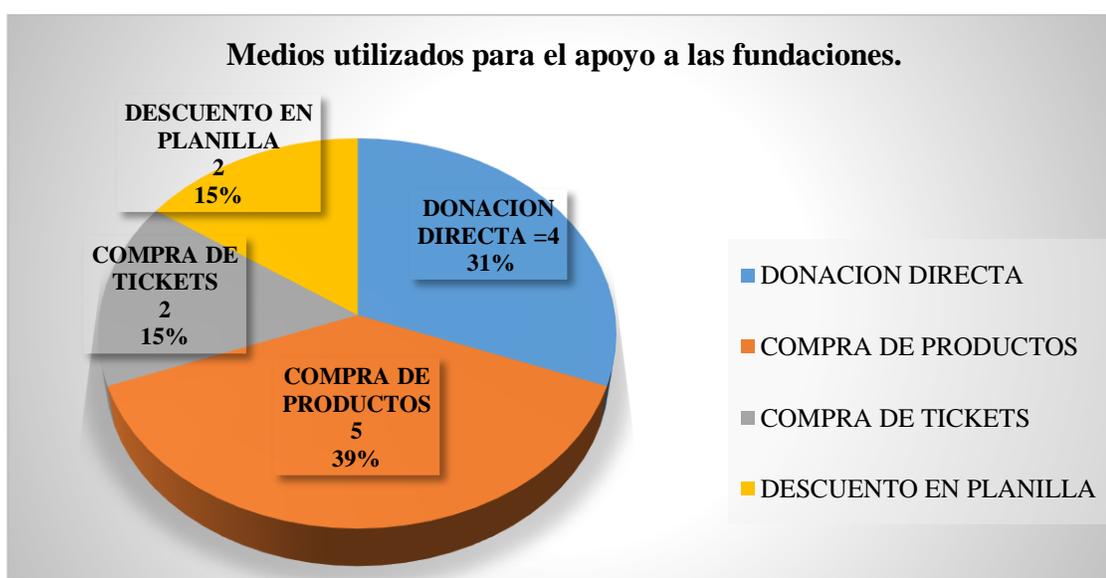
En el momento de analizar los datos, se tiene que el 81% respondió que no apoyan a alguna fundación, mostrando un porcentaje bastante significativo de empresas que por diferentes circunstancias no están brindando apoyo a las Fundaciones, solo el 19% dijo que, si las apoya, siendo un porcentaje bastante bajo. Considerando como circunstancias principales la falta de políticas, programas e interés por las empresas en contar con una responsabilidad social, continuada por la falta de presupuesto económico para brindar ayuda que sea canalizada a través de las fundaciones.

12. ¿A través de qué medios han apoyado a alguna Fundación?

Objetivo: Conocer por qué medio las empresas han brindado su apoyo hacia una Fundación.

CUADRO NÚMERO 12

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Donación Directa	4	31%
Compra de productos	5	39%
Compra de tickets	2	15%
Descuento en planilla	2	15%
TOTAL	13	100%



Interpretación:

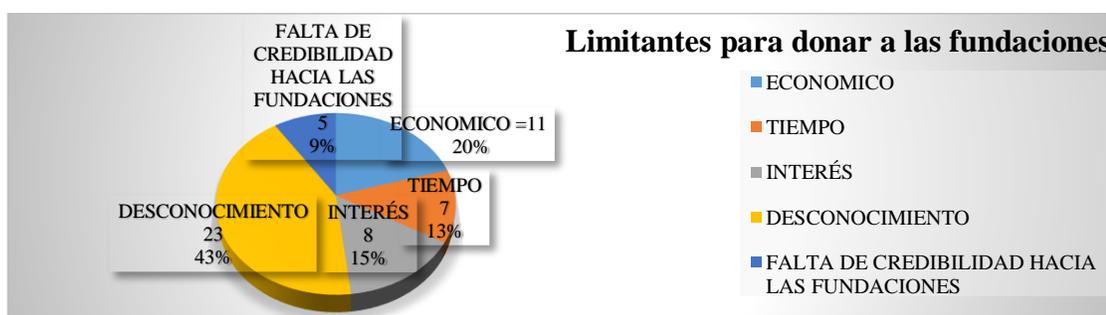
En el análisis realizado, se observó que el 39% de las empresas ha brindado su apoyo a las fundaciones por medio de la compra de productos, el 31% ha realizado donaciones directas a las fundaciones que han decidido apoyar, la compra de ticket y descuento en planilla representan un 15% para cada uno. Por la falta de apoyo a las fundaciones por parte de las empresas se puede considerar que no existe una preferencia dominante en la forma de donar, más sin embargo si la intención de ayuda se concretizara se observa como primera opción por medio de compra de productos seguida por la donación económica de forma directa.

13. ¿Por cuáles de las siguientes limitantes la empresa no ha decidido apoyar a una fundación?

Objetivo: Identificar las diferentes causas que limitan a las empresas en la decisión de brindar apoyo a los proyectos de una Fundación.

CUADRO NÚMERO 13

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Económico	11	20%
Tiempo	7	13%
Interés	8	15%
Desconocimiento	23	43%
Falta de credibilidad hacia las fundaciones	5	9%
Total	54	100%



Interpretación:

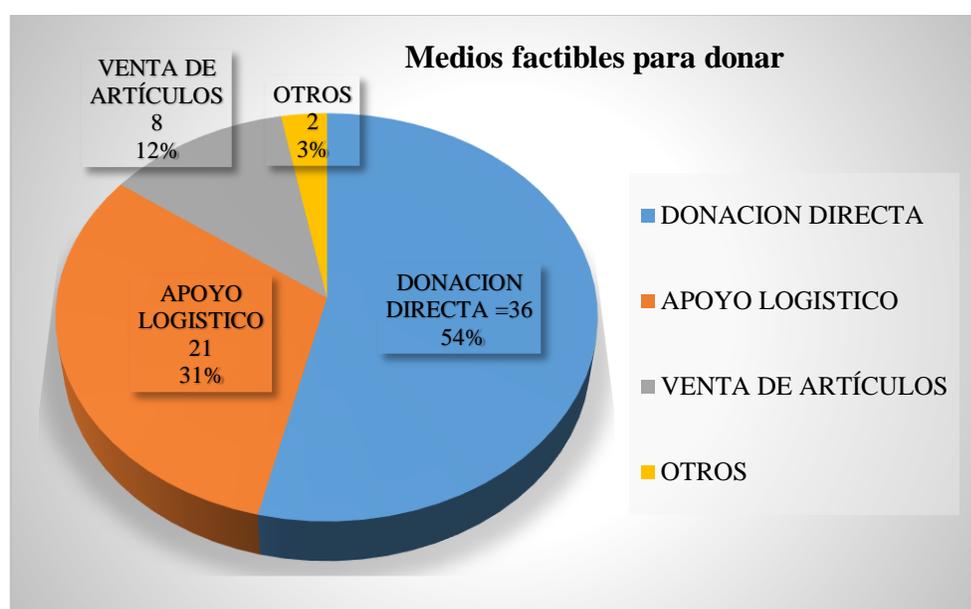
Dentro de las alternativas expuestas a los encuestados se identifica que el desconocimiento o la falta de información con un porcentaje mayor al 43% es una de las causas principales del por qué las compañías no cuentan dentro de sus programas, políticas y presupuestos con la disponibilidad que permita brindar un apoyo a las fundaciones, sumando como segundo factor relevante el económico en un 20% por lo que indica que las fundaciones deben de enfocar su esfuerzo en mejorar sus estrategias de comunicación hacia las empresas que no están brindando el apoyo debido a la falta de información del funcionamiento de éstas, a través de organizar charlas informativas que impacten positivamente en las empresas a tal grado de convertirlas en alianzas estratégicas para la fundación. Teniendo el complemento indicado por un 13% el factor tiempo y un 15% el interés de parte de las empresas en brindar el apoyo, lo que manifiesta que al mejorar el proceso de comunicación las empresas tendrán una mayor credibilidad hacia las fundaciones ya que este factor está reflejado por un 9%.

14. Si se decidieran por apoyar a una fundación, ¿Cuál sería el medio más factible para hacerlo?

Objetivo: Saber por qué medio le sería más factible a una empresa, brindar su apoyo hacia una Fundación.

CUADRO NÚMERO 14

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Donación Directa	36	54%
Apoyo Logístico	21	31%
Venta de Artículos	8	12%
Otros	2	3%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

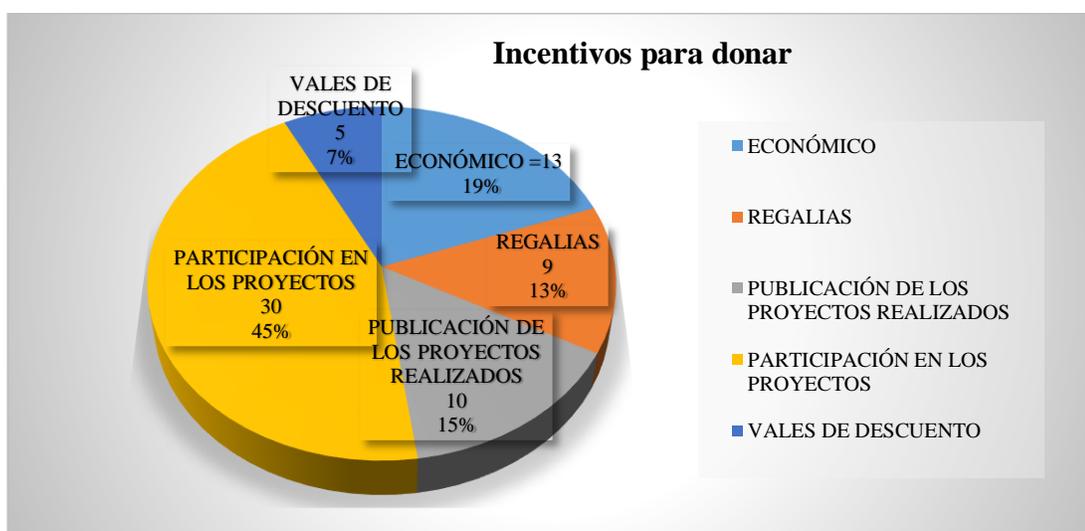
La donación directa muestra un 54% del total de la encuesta, es decir que las empresas no les interesaría utilizar intermediarios para apoyar a las fundaciones por lo que éste medio les resulta más factible, el apoyo logístico representa el 31% y esto se debe a que a las empresas encuestadas les gustaría ser parte de la ejecución de los proyectos sociales que la fundación apoya, la venta de artículos está representado por el 12% de los encuestados y finalmente otras maneras de apoyo representan un 3%.

15. ¿Cuál de los siguientes factores lo incentiva más a apoyar a una fundación?

Objetivo: Identificar los diferentes motivos que ayuden a incentivar el apoyo de las empresas a las fundaciones.

CUADRO NÚMERO 15

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Económico	13	19%
Regalías	9	13%
Publicación de los proyectos realizados	10	15%
Participación en los proyectos	30	45%
Vales de descuento	5	7%
TOTAL	67	100%



Interpretación:

El 45% de las empresas se verían motivadas a apoyar a una Fundación si forman parte de los proyectos llevados a cabo por estas, el 15% dijo que se podría incentivar al verse publicado dentro de los proyectos realizados porque en muchos casos los proyectos no se llevan a cabo o no son dados a conocer al público en general, un 19% también dijo que por factores económicos ya que no asignan un presupuesto para dichas instituciones, las regalías está representado por un 13% de las empresas y un 8% apoyaría al obtener vales de descuento en comercios asociados o aliados estratégicos de La Fundación.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO.

Para el desarrollo del diagnóstico se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de información (Ver anexo 1: Guías de entrevistas, Anexo 2: Entrevistas y Anexo 3: Cuestionario), entre los cuales se utilizó la entrevista la cual fue dirigida a la directora y al personal administrativo de la Fundación, dicha entrevista permitió conocer el planteamiento de las estrategias actuales para la obtención de recursos, las políticas para el otorgamiento de fondos, la descripción del análisis FODA, la comunicación con donantes actuales, formas de incentivos y fidelización de los donantes, el sector de la población que se percibe como donantes potenciales, prospección de donantes potenciales y estructura organizativa de La Fundación, puntos que son tratados a continuación:

1. Estrategias actuales para obtención de recursos financieros.

El contar con estrategias definidas, revisadas y autorizadas por la junta directiva; así como lineamientos importantes a seguir para alcanzar los objetivos y metas que se trazan son de importancia para el establecimiento de criterios claves en el proceso actual de la prospección a empresas que cuenten con programas de responsabilidad social empresarial, que en su estructura operativa comercial posean sucursales con alto volumen de afluencia de personas, identificación de eventos públicos exitosos y rentables, establecimiento de alianzas comerciales, incursionar en aportaciones de fondos provenientes de donantes internacionales ya sean estos institucionales, privados o donantes individuales; dichos criterios podrían ser utilizados como una estrategia para obtención de recursos que no están en su totalidad alineados con la realidad social, económica y empresarial con intenciones de ayuda por medio de donaciones directas y apoyo logístico lo cual impacta en los resultados de los fondos recolectados. (Ver preguntas número 6, 10 y 11 en anexo 2: entrevista dirigida a directora ejecutiva de La Fundación, ver pregunta 7 en anexo 2: entrevista dirigida a coordinador de alianzas comerciales de La Fundación y pregunta número 3 de anexo 2: entrevista dirigida a coordinador de eventos de La Fundación).

2. Políticas para el otorgamiento de fondos a fundaciones y/o comunidades.

La existencia administrativamente de una política que sirva de lineamiento y que ayude a establecer el proceso de selección y otorgamiento de fondos para desarrollos de proyectos, permitirá coordinar de manera efectiva los pasos y requisitos establecidos

para todos aquellos solicitantes que deseen presentar su proyecto a estudio y aprobación del comité; iniciando dicho proceso por el llenado e ingreso de formulario o solicitud en página web de la fundación donde cada solicitante que desea participar en el concurso de los proyectos debe explicar el contenido de su proyecto y la formulación del mismo, proporcionar documentos que debe contener el proyecto con sus anexos y requisitos financieros y legales. Para su posterior análisis, estudio del comité directivo y los diferentes filtros que garanticen la viabilidad, que cuente con el enfoque del objetivo principal de beneficiar a los más necesitados y vulnerables, con acciones en las áreas de oportunidades para la niñez y juventud, educación, valores, salud-medio ambiente y el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

Después de su aprobación y desembolso de los fondos para la ejecución, los solicitantes deberán cumplir con la rendición de cuentas de los fondos otorgados, por medio de avances del proyecto con estimaciones parciales, estando obligados a presentar en la finalización del mismo una liquidación final, siendo de mucha importancia la existencia de controles de validación después del otorgamiento de fondos y finalización del proyecto que permitan garantizar que la asignación se está utilizando en el desarrollo de proyectos orientados a las áreas fundamentales de apoyo de la fundación. (Ver preguntas número 14 y 15 en anexo 2: entrevista dirigida a directora ejecutiva de La Fundación y pregunta número 7 de anexo 2: entrevista dirigida a asistente administrativa de La Fundación).

3. Análisis FODA de La Fundación.

F: La transparencia es un elemento fundamental para alcanzar la aceptación y el conocimiento sobre la fundación dentro de la sociedad dando a conocer su origen y manejo de fondos por donativos recibido mediante el seguimiento de proyecto y el impacto que estos causan en la vida de las personas.

O: Existen oportunidades de crecimiento para la fundación en segmentos de sectores de donantes potenciales dentro y fuera del territorio nacional en los cuales no se cuenta con la presencia que permita dar a conocer la existencia de la fundación y su aporte a la sociedad.

D: La falta de recursos económicos para la ejecución de un plan publicitario y la no disponibilidad de diferentes empresas de publicidad para dar a conocer la existencia de la fundación conlleva a ser parte de una de las principales barreras para la obtención de

los recursos necesarios en la ejecución de los proyectos; no permitiendo alcanzar un alto grado de sensibilidad en las personas y empresarios para ayudar a los demás.

A: El no tener conocimiento de la existencia de la fundación propicia la falta de sensibilidad e interés de aportar los recursos que ayudarán al crecimiento y al desarrollo de la fundación, así mismo las dificultades económicas que presentan algunas empresas y personas, limitan la capacidad y la disponibilidad económica para donar aunque estas si tengan el interés y la intención de hacerlo.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia en la administración de donativos. • Ser una marca reconocida dentro del ámbito de las fundaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con manuales para diferentes procesos de su operación. • Falta de apoyo publicitario por parte de los medios de comunicación. • Falta de sensibilidad de parte de las personas, con respecto a las donaciones. • No se ha logrado conseguir el número de alianzas estratégicas deseado. • La sensibilidad de los empresarios al creer que al apoyar a la Fundación, hará más lento el movimiento de su actividad comercial. • No cuentan con indicadores que muestren la efectividad del proceso de recaudación. • No se revisa ni evalúa el proceso de captación de recursos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Explorar la zona oriental y occidental del país, ya que la fundación tiene presencia, en gran parte, solo en san Salvador. • Conseguir alianzas extranjeras. • Diversificar los medios de recolección de donativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento de las otras fundaciones de segundo piso. • La pérdida de las alianzas estratégicas actuales. • Una disminución en el interés de donar. • La capacidad y disponibilidad económica para donar.

Cuadro número 2.

Fuente: Entrevista con Directora Ejecutiva de La Fundación y su equipo administrativo (Ver preguntas número 2, 3 y 4 de anexo 2: entrevista dirigida a directora ejecutiva).

4. Comunicación con donantes actuales.

La comunicación es de vital importancia dentro de La Fundación tanto a nivel interno como externo, a nivel interno porque todas las áreas deben dirigirse hacia el mismo fin y externamente porque nuestros donantes y aliados deben conocer lo que se realiza con los donativos que se entregan de parte de ellos.

Actualmente La Fundación mantiene comunicación constante con sus donantes y aliados estratégicos, mediante la realización de un contacto directo, que tiene como objetivo mantener una constante relación con cada una de las alianzas comerciales mediante la realización de visitas para lograr una retroalimentación de todas aquellas necesidades que las empresas o donantes tengan para lograr un apoyo efectivo en el proceso de la solicitud de los donativos, todas estas visitas o reuniones con directivos, gerentes, encargados, colaboradores para la fundación son de importancia ya que conocen puntos de mejora o nuevas estrategias que se pueden implementar para mejorar la captación de fondos.

Se utilizan las redes sociales para comunicar la participación e incorporación de algún donante o aliado comercial nuevo, con la finalidad de lograr hacer de conocimiento del público de todas aquellas empresas participantes en la búsqueda del objetivo principal de la fundación, pero existe una considerable parte de donantes potenciales que no cuentan con información de la existencia de la fundación y de los proyectos que esta realiza, generado por la falta de acercamiento con estas compañías para brindarles charlas informativas sobre su funcionamiento, objetivos, proyectos ejecutados, planes y proyecciones y toda aquella información que permita la apertura dentro de las compañías que si conocen la existencia de las fundaciones, sus objetivos y podrían clasificarse como donantes potenciales hasta lograr que se conviertan en una alianza estratégica. (Ver pregunta número 4 en anexo 2: entrevista dirigida a coordinador de comunicaciones, Ver pregunta número 5, 6 y 7 de anexo 3: cuestionario dirigido a directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores de empresas encuestadas del sector industrial, comercial y de servicio, identificadas como alianzas potenciales de La Fundación).

5. Formas de incentivos y fidelización a los donantes.

Para mantener motivadas a las alianzas comerciales de la Fundación, se cuenta con una estrategia de otorgamiento de regalías hacia dichas alianzas, entre estas están:

- Vales de súper mercado.
- Vales de descuento en cines.
- Vales de descuento en restaurantes y otros comercios.
- Otorgar Comprobantes de donación.
- Otorgar ticket de caja para deducción de impuestos.
- Entrega de alimentos a los colaboradores de las empresas que como alianzas alcanzan la meta de recaudación mensual.

Mas sin embargo la gran mayoría de empresas que si muestran una intención de donar para apoyar a las fundaciones buscan otro tipo de incentivos que les permitan cumplir con su cometido o política empresarial de ayuda social que los motive como lo es formar parte de todos aquellos proyectos que se ejecutan al verse publicados dentro de estos obteniendo un beneficio y garantía que sus aportaciones están direccionadas al desarrollo social y económico. (Ver pregunta número 10, 14 y 15 de anexo 3: cuestionario dirigido a directores, gerentes, administradores, jefes y colaboradores de empresas encuestadas del sector industrial, comercial y de servicio, identificadas como alianzas potenciales de La Fundación).

6. Sector de población que se percibe con mayor intención de realizar donaciones.

Las compañías en su gran mayoría no cuentan con programas de responsabilidad social definido dentro de sus políticas y dentro de sus presupuestos anuales no está considerado un porcentaje para el desarrollo de algún tipo de proyecto de ayuda social, más sin embargo si conocen las fundaciones en general y sus objetivos, calificando el trabajo de estas como excelente lo que les genera confianza para tener una elevada intención de aportar. Pero existen factores como el económico y principalmente el desconocimiento del trabajo específico que realiza la fundación vida lo que no permite su apertura a cada uno de los sectores empresarial como el comercial, industrial y servicio que de estos el sector comercial es el que cuenta con la mayor posibilidad e intención de aportar. (Ver pregunta número 3, 4, 5, 7, 8 y 13 de anexo 3: cuestionario dirigido a directores, gerentes,

administradores, jefes y colaboradores de empresas encuestadas del sector industrial, comercial y de servicio, identificadas como alianzas potenciales de La Fundación).

7. Prospección de donantes potenciales.

El proceso de prospección de donantes inicia con la identificación de todas aquellas empresas que cuentan con la filosofía de Responsabilidad Social empresarial RSE. Por lo que se convierten para la fundación en potenciales alianzas y donantes estratégicos los cuales es necesario iniciar el proceso de acercamiento y comunicación con el objeto de dar a conocer los objetivos, finalidad e importancia de su participación y aporte económico; reduciendo bajo este enfoque la probabilidad de prospección de donantes en una pequeña porción de únicamente de aquellos que cuentan con este tipo de programas o ejecutan proyectos de desarrollo social dejando como una segunda alternativa a la mayoría de compañías que no tienen definida este tipo de políticas pero que si están dispuestas a brindar un apoyo de forma directa o indirecta. (Ver anexo 2: entrevista realizada a Directora Ejecutiva, pregunta número 11 y entrevista realizada a Asistente Administrativa, ver pregunta número 7).

8. Estructura organizativa de la fundación.

Dentro de la estructura organizativa de La Fundación, se cuenta con un encargado de comunicaciones, existiendo oportunidades de mejora en ésta área ya que no se está logrando llegar a las personas que desean realizar aportes directos a la fundación y la obtención de los recursos por medio del proceso existente, ya que tiene un enfoque de utilización de intermediarios entre la fundación y el donante final que a su vez no tiene conocimiento de la existencia de la fundación y los proyectos que ejecuta por lo que es necesario revisar y efectuar un cambio en la estrategia de comunicaciones que permita dar a conocer los objetivos, metas y proyectos con los que cuenta la fundación y poder llegar a aquellas personas que no conocen la razón de ser de dichas instituciones. (Ver anexo 2: entrevista realizada a Directora Ejecutiva y Asistente Administrativa, ver pregunta número 5).

D. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1. Alcances

- a. Se logró recopilar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- b. La identificación de los factores internos que inciden en el proceso de captación de recursos de la Fundación.
- c. El diagnóstico sobre la actual estructura organizativa de la Fundación.
- d. Conocer el sistema que se utiliza actualmente para la captación de recursos.

2. Limitaciones

- a. La disponibilidad tiempo por parte de la administración de la fundación para llevar a cabo el instrumento de investigación para el caso la entrevista.
- b. El acceso a la información como estadísticas de donaciones y detalle de donantes activos, documentos que contengan la misión, visión y estructura organizativa, procesos y procedimientos.
- c. La disponibilidad de los representantes de las compañías para responder las encuestas de forma inmediata en el momento requerido.
- d. Retornar a las empresas para retirar las encuestas que no fueron contestadas en el momento oportuno.

E. CONCLUSIONES.

1. La mayoría de empresas no cuentan con programas de responsabilidad social, políticas, presupuesto, programas y actividades orientados a la comunidad que permitan tener apertura al desarrollo social, realizando aportes a instituciones que se dediquen a la canalización de ayuda por medio de proyectos, reduciendo con esto el universo de posibilidades para el incremento de recursos financieros para la diversificación de vías de recaudación establecidas impactando de forma directa a los beneficiarios de cada uno de los proyectos.
2. La mayoría de organizaciones o sus representantes tienen conocimiento de la existencia de estas organizaciones y no participan en el apoyo directo o indirecto a alguna fundación ya que no cuentan con la información sobre el funcionamiento que les ayude a tener una visión más amplia sobre la labor de estas instituciones.

3. La Fundación no cuenta con donativos de espacios publicitarios que ayude a promover la imagen institucional y los diferentes proyectos que ha apoyado con el fin de crear un entorno de credibilidad y confianza con los donantes.
- 4- La existencia de manuales, registros e indicadores periódicos de recaudación de fondos son herramientas útiles para poder calificar la gestión de las organizaciones, La Fundación no cuenta con estas herramientas lo que hace que exista un sesgo en el análisis, establecimiento y enfoque de estrategias de recaudación de fondos.
- 5- El contar con un sistema de recaudación enfocado en la obtención de recursos solamente a nivel local no le permita a La Fundación la obtención de mayores recursos y el desarrollo de mayores proyectos no explorando todas aquellas oportunidades de aportación como lo es donantes internacionales.
- 6- En el municipio de San Salvador, la mayoría de empresas no cuentan con responsabilidad social empresarial (RSE) lo cual refleja un desinterés de ser parte activa del desarrollo local de cada empresa, esto debido a diferentes aspectos como conocimiento, interés o algún otro que haga que éstas no se involucren en el desarrollo de la sociedad; sin embargo existe un índice elevado de intención de donar de manera directa toda vez se generen las condiciones y medios que se adecuen a las diferentes variables como económicas, sociales y culturales y se demuestre la transparencia en la utilización de fondos, generando con esto un mayor grado de credibilidad y confianza en los donantes.
- 7- El factor económico no es la principal causa por la cual las personas naturales y jurídicas no apoyan a las fundaciones o no lo hacen con frecuencia, ya que se observa que los donantes prefieren ser participe en la ejecución de los proyectos de la fundación, así como también prefieren realizar su aporte de manera directa o a través de la venta de promocionales.
- 8- Por observación directa o experiencias de proyectos ejecutados, conocen los objetivos de ellas; y califican su labor como un trabajo excelente, percibiendo apertura o intención para participar en proyectos, realizando sus aportes de forma económica y directa, por medio de apoyo logístico o voluntariado, en el que las compañías y colaboradores tengan una activa presencia y participación en los proyectos transformándose en un beneficio que las empresas puedan recibir.

9- Existen muchas opciones para la recaudación de recursos dentro de la sociedad salvadoreña por lo que es necesario la búsqueda, acercamiento y seguimiento a todas estas compañías que cuentan con la intensión y el deseo de ayudar; para lo que se requiere de planificación y divulgación por medio de diferentes medios comunicación que permitan dar a conocer la existencia, presencia y marca activa de la fundación en la sociedad, siendo la principal oportunidad que en la actualidad la fundación presenta.

F. RECOMENDACIONES.

1. La Fundación debe utilizar todos los elementos necesarios y que le sean posibles obtener para la ejecución de un plan efectivo que permita el seguimiento y acercamiento con todas aquellas compañías que, a pesar de no contar con un programa de responsabilidad social, pero si tienen intensión de brindar sus aportes canalizados por medio de organizaciones no gubernamentales, transformándose en potenciales donantes y alianzas estratégicas activas.
2. Mejorar la comunicación que permita darse a conocer por medio de charlas informativas donde se tiene la posibilidad de la obtención de recursos, charlas con enfoque en la publicación y transparencia en la administración de los donativos con el fin de crear confianza y credibilidad en el donante, permitiendo la generación de sensibilidad en las compañías.
3. La Fundación debe acrecentar sus esfuerzos en establecer alianzas con medios de comunicación para obtener espacios publicitarios y lograr sus objetivos, siendo la publicidad la principal vía de acceso para el acercamiento con los donantes actuales y potenciales.
4. Contar con instrumentos como manuales, datos estadísticos e indicadores que den a conocer el desarrollo de la gestión ya que es de vital importancia para la fundación, sirviendo como un parámetro de comparación entre un período y otro con el objetivo de implementar y ejecutar las estrategias correctas.
5. En El Salvador al no ser un país de primer mundo, depender únicamente de fondos nacionales puede limitar el fin principal de La Fundación, que es el otorgamiento de fondos a comunidades necesitadas, por lo que ver más allá de los donantes de

este país se vuelve un aspecto necesario y se deben destinar fondos, recursos y otros con el fin de obtener donantes del exterior previo a un análisis de factibilidad de cada uno de estos donantes potenciales.

6. Optar por la búsqueda del establecimiento de alianzas comerciales con empresas que cuenten con programas de responsabilidad social empresarial y hacer valer como ventaja la intención que muestran las compañías de apoyar ya sea que cuenten o no con un programa de responsabilidad social empresarial.
7. Las causas por las cuales las empresas no realizan donaciones son variadas, debido a que el factor económico no es el más importante, La Fundación debe buscar otras variables y no mantener el pensamiento general de que las donaciones son por disponibilidad económica de las empresas.
8. Establecer un compromiso de su equipo de trabajo en la búsqueda continua de donantes ya sean estas alianzas estratégicas o donantes directos, creación de eventos sociales masivos donde sea factible alcanzar los objetivos y metas, establecer programas que ayuden mejorar el conocimiento de la fundación y su marca a cada una de las personas.
9. Establecer alianzas estratégicas con diferentes medios de comunicación que le permita a la fundación darse a conocer en el mercado con el propósito de llegar a las empresas y/o donantes individuales que tienen la intención de ser partícipe de la ejecución de proyectos de impacto social a través de donativos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS EN LA FUNDACIÓN. CASO ILUSTRATIVO.

A. JUSTIFICACIÓN.

Se presenta a continuación un plan estratégico con un horizonte de cinco años, el cual tiene por objetivo principal el incremento de la captación de recursos en La Fundación, la propuesta de este plan está comprendida en primer lugar por la descripción de los objetivos que se pretenden alcanzar tanto en lo general como en lo específico, luego se da a conocer la filosofía organizativa de la fundación la cual comprende la misión, la visión y valores. En segundo lugar, se presenta un análisis foda el cual ayudará para la elaboración de las estrategias necesarias con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Para finalizar se desarrolló el plan estratégico tomando en cuenta toda la información proporcionada por la administración de la fundación y los resultados de la investigación.

B. IMPORTANCIA.

La implementación del Plan Estratégico pretende la sinergia de las unidades de trabajo de la institución con el objetivo de ayudar al alcance de los compromisos de la Fundación por medio del cumplimiento de la misión de la misma.

Actualmente La Fundación cuenta con una serie de procesos destinados a la captación de recursos, siendo necesario adaptar un cambio en el modelo de la obtención de estos, que permitan mejorar la imagen, comunicación, presencia y apertura en cada uno de los segmentos de la población alcanzando una diversificación de donantes con lo que se generará mayor dinamismo e impacto en la ayuda social.

En el presente trabajo se detallan una serie de procesos a seguir los cuales han sido desarrollados con base a resultados de la investigación y factores internos de la fundación para que ésta logre cada uno de sus objetivos y metas.

C. OBJETIVOS.

1. Objetivo General.

Definir líneas de acción que ayuden al incremento de la captación de recursos de La Fundación mediante un proceso lógico y coherente que permita la consecución de las metas planteadas.

2. Objetivos Específicos.

- a. Mejorar y potenciar la imagen de la fundación.
- b. Analizar los procedimientos para la captación de recursos.
- c. Identificar alternativas de donación diferente a las ya existentes.
- d. Estudiar el proceso para alcanzar el incremento de alianzas estratégicas.

D. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.

1. Misión.

Potenciar el desarrollo integral de las personas más necesitadas, apoyando a fundaciones sin fines de lucro, con valores afines, y con proyectos de alto impacto social.

2. Visión.

Ser una institución reconocida a nivel nacional como una entidad recaudadora de donativos, para apoyar proyectos de impacto y beneficio social, que promuevan la solidaridad entre los salvadoreños.

3. Valores

- Trabajamos respetando la dignidad humana y existimos para hacer crecer el respeto a la dignidad de todos los salvadoreños por igual.
- Vivimos y promovemos el respeto a la vida y al medio ambiente en todo nuestro actuar buscamos impulsar la integridad familiar en todos los salvadoreños, pues sabemos que es en el seno de la familia que se forman y desarrollan las personas, es donde se sientan las bases para una sociedad íntegra.
- Creemos que, solo practicando la generosidad y la caridad, con los demás, será posible crear cambios sostenibles en nuestro país.
- Conducimos nuestro actuar con honestidad para poder ganarnos la confianza de los salvadoreños, y se sientan seguros que cada donativo se transformará en ayuda a los más necesitados.

4. Propuesta de organigrama de La Fundación.

Dentro de la propuesta de cambios al organigrama existente de La Fundación se adiciona una reestructuración de nombramiento de puestos con el fin de ampliar las actividades y responsabilidades de las siguientes posiciones: Auditor Externo quien tiene una función de staff bajo el mando de la junta directiva, Coordinador de Territorio Nacional e Internacional quien se encargará de la consolidación y crecimiento de donantes nacionales e internacionales y estará bajo el mando de la Directora Ejecutiva, un Analista recaudador de recursos y Alianzas comerciales el cual estará a cargo de fidelizar e incrementar los donantes de la fundación reportando directamente al Coordinador de Territorio Nacional e internacional y finalmente un Coordinador de Proyectos el cual tendrá la función principal de velar porque se cumplan los requisitos para el otorgamiento de fondos a las fundaciones solicitantes quien dependerá directamente de la Directora Ejecutiva. (Ver figura 1)

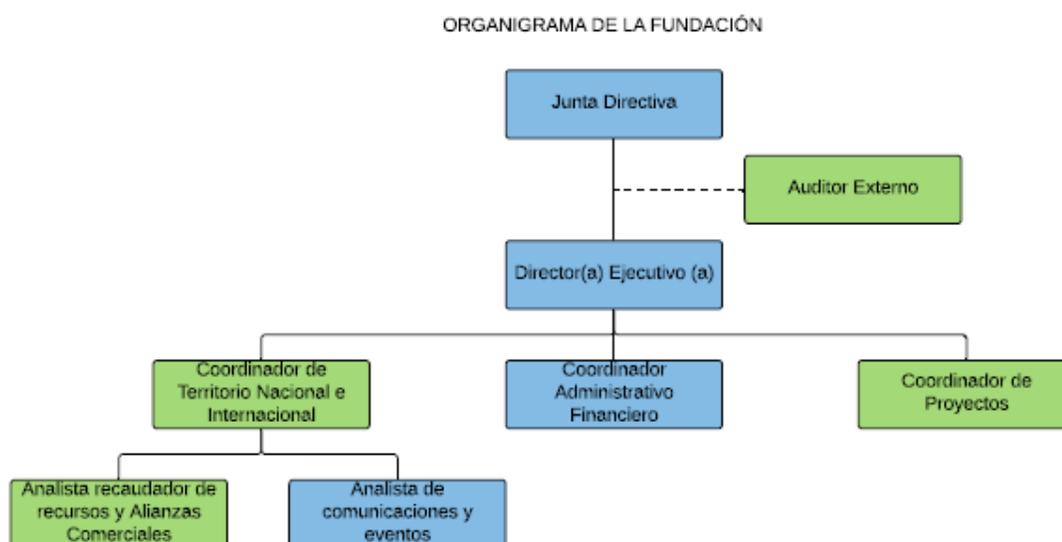


Figura 2. Organigrama propuesto

Ver anexo 4: Planilla de nuevo personal y servicios profesionales.

Auditor externo.

Objetivo del puesto

Su objetivo principal es revisar de forma independiente el desempeño de la actividad de la Fundación, verificar que cumpla con las normativas específicas, examinar los sistemas de información y finalmente emitir una opinión relacionada a un periodo de la actividad de la Fundación.

Coordinador de territorio nacional e internacional.

Objetivo del puesto.

El Coordinador de territorio nacional e internacional tendrá una dependencia directa del Director Ejecutivo y Administración, tiene como principal objetivo asegurar que la captación de recursos dentro del territorio nacional y del exterior se consolide y crezcan alcanzando un nivel óptimo a través de convenios con las alianzas actuales y potenciales propiciando un vínculo de cooperación interinstitucional. Además, debe dar a conocer a nivel nacional e internacional la actividad de la Fundación potenciando la labor social y el impacto que este genera en la sociedad, lo cual permitirá una mayor aceptación de parte de particulares, compañías, conglomerados, entre otros.

Analista recaudador de recursos y alianzas comerciales.

Objetivo del puesto.

La función principal del analista recaudador de recursos es mantener e incrementar los ingresos de la fundación, mediante una serie de lineamientos destinados estrictamente para esta actividad. La recaudación debe tener como objetivo principal aumentar de un período a otro, debe identificar las necesidades de recaudación, incluir un presupuesto, contar con recursos disponibles, debe abarcar donantes individuales y a su vez empresas, esto propiciará un crecimiento interno y una imagen externa creciente que a su vez aportará un valor agregado a la Fundación. El analista deberá ser una persona con la capacidad de aceptar retos en el ámbito nacional e internacional desarrollando su creatividad, capacidad de investigación de oportunidades en el mercado y habilidades con responsabilidad social, orientado al manejo efectivo del área mercadológica y relaciones públicas en cualquier tipo de institución o empresa.

Coordinador de proyectos.

Objetivo del puesto.

El coordinador de proyectos tendrá como objetivo primordial velar porque el proyecto cumpla una serie de requisitos tales como factibilidad, ejecución, precisión, tiempo, asistencia técnica e inversión. Será el primer evaluador de las solicitudes de otorgamiento de fondos para los proyectos a ejecutar, debe verificar el origen y finalidad del mismo. Además, estará a cargo del programa de voluntariado el cual hace referencia a la participación de la ejecución de proyectos por parte de algunas alianzas. También debe dar a conocer a nivel nacional e internacional la actividad de la Fundación potenciando la labor social y el impacto que este genera en la sociedad, lo cual permitirá una mayor aceptación de parte de particulares, compañías, conglomerados, entre otros. Se requiere que esta persona cuente con la experiencia idónea en la gestión y otorgamiento de fondos, debe coordinar dicho otorgamiento de manera tal que los objetivos del mismo se cumplan en los plazos establecidos.

5. Análisis FODA.

Para el planteamiento de la propuesta estratégica se ha establecido como base principal el análisis del entorno interno y externo de La Fundación mediante la herramienta del FODA, descrito en capítulo II.

6. Objetivos estratégicos.

Sostenibilidad.

Mejorar los medios y líneas de acción de captación de recursos factibles para todo público que permita asegurar la permanencia en el tiempo de la fundación y el apoyo a los proyectos de alto impacto social con el fin de no depender de ayudas focalizadas solamente en un pequeño sector empresarial o de personas.

Reconocimiento y posicionamiento.

Buscar la aceptación por parte del público en general a modo de convertirse en un referente para otras fundaciones y gozar de credibilidad, popularidad y de un renombre que se posicione como primera alternativa en el pensamiento de los donantes.

Transparencia.

Permitir la accesibilidad de la información que muestra los resultados de la gestión de ayuda social con el fin de generar confianza y apertura a nivel nacional e internacional por medio de la integra utilización de los recursos obtenidos del público para la ejecución de proyectos de alto impacto social.

Sensibilización.

Potenciar por medio de diferentes vías de acción la concientización social y la práctica de la generosidad y caridad, las cuales juegan un papel primordial en el momento de ayudar, mostrando a los donantes la experiencia de la acción con una doble identificación; en primer lugar, con el beneficiario empatizando con su necesidad y en segundo plano con la fundación y sus miembros que están comprometidos con el bienestar de los beneficiarios.

7. Estrategias

a. Establecimiento de convenios con empresas de publicidad.

Objetivo.

Procurar donativo en concepto de pauta publicitaria en medios de comunicación para llegar a más personas y empresas, para alcanzar por este medio la sensibilización y la intención de donar.

Responsables:

Directora Ejecutiva y Coordinador de comunicaciones y eventos.

Acción a ejecutar.

Enfocar esfuerzos en la búsqueda y concretización de convenios con los mejores medios publicitarios, que tengan un alto índice de audiencia en el país y que le permitan a La Fundación el empuje que necesita en términos de publicidad para poder darse a conocer con aquellas personas que no saben de su existencia pero cuentan con la intención de ayudar, logrando de esta forma un mayor alcance de posibles donantes a nivel nacional e internacional, generando en cada uno de ellos la sensibilización al ver publicados los proyectos que apoya la fundación en los medios tales como:

- Radio.
- Televisión y
- Redes sociales.

Utilizando con una mayor proporción la red social Facebook, considerada como el medio más utilizado y por el cual las personas y empresas dan a conocer sus productos o servicios, por lo que se tendrán publicaciones masivas con el objetivo de captar toda la atención de todos los donantes potenciales.

b. Plan de comunicación y posicionamiento de imagen institucional, organización y resultados.

Objetivo.

Dar a conocer las metas y resultados de proyectos para mejorar el posicionamiento de imagen, marca y existencia de la fundación.

Responsable:

Coordinador de comunicaciones y eventos.

Acción a ejecutar.

Realizar un plan viable de comunicación que contribuya al éxito organizacional el cual involucre a todas las unidades que integran la fundación con el fin de transmitir un mensaje al público objetivo por los diferentes canales de comunicación. El plan deberá ayudar a realizar un análisis interno y externo para conocer cómo se encuentra administrativamente la fundación (análisis interno) y como la percibe el público (análisis externo), e identificar las empresas y personas a quienes debe dirigirse, realizando una clasificación de los mismos con el objetivo de reconocer aquellos donantes que no han sido sensibilizados en la acción de ayudar y aquellos que no están a favor de las fundaciones u organizaciones sin fines de lucro

El plan de comunicación deberá integrar diversos canales por los cuales se dará a conocer la misión, visión y valores, identificando como los viables a utilizar los siguientes:

- Correos Electrónicos

Envío de correos mensuales mediante la consulta de base de datos de personas que han efectuado donativos en algún momento.

- Teléfono.

Realizar llamadas periódicas de seguimiento a personas con registros telefónicos en base de datos, solicitando un donativo.

- SMS y WhatsApp

Envío de mensajes de texto a donantes activos que tengan registro de teléfono celular solicitando un donativo.

- Twitter

Interactuar con los usuarios de esta red social publicando imágenes que hagan referencia a una causa o problema determinado con el propósito de sensibilizar y concretizar la acción de ayudar.

- You Tube

Crear un canal con el objetivo de buscar una interacción directa con los usuarios de este medio para dar a conocer los diferentes proyectos ejecutados como también informar acerca de un problema específico con el propósito de que éstos se sumen como donantes de la fundación alcanzando el incremento de los fondos necesarios para presentar una solución.

Fortalecimiento de la imagen institucional.

El propósito es lograr que las personas identifiquen a la fundación como líder en el apoyo de proyectos de alto impacto social, consecuentemente generando un posicionamiento de marca en la mente de las personas. Al fortalecer la identidad corporativa se estará impactando de manera positiva, permitiendo acercarse a donantes potenciales de una manera integral ya que todo el personal de La Fundación estará comprometido con la misión, visión y valores planteados para la consecución de los objetivos.

El plan de comunicación deberá contener un enfoque específico de dar a conocer cómo se integra la fundación, así como también los resultados de la gestión realizada y la oportuna comunicación de los proyectos apoyados, que son ejecutados por fundaciones solicitantes de recursos para su desarrollo, generando en las personas un sentimiento de confianza y credibilidad hacia la fundación.

c. Programa de participación en proyectos para donantes y público en general

Objetivo

Brindar la oportunidad a los donantes actuales y potenciales de ser parte de la ejecución de los proyectos sociales que son apoyados por la fundación.

Este programa tiene como objetivo fundamental mostrar a los donantes por medio de la participación activa en la ejecución de los proyectos de la utilización de las donaciones que percibe la fundación, demostrando transparencia en su administración y creando sensibilidad para continuar apoyando y alcanzar a más personas beneficiadas.

Responsable:

Coordinador de Proyectos.

Acción a ejecutar.

Proponer y comunicar en primer lugar a las alianzas estratégicas actuales un plan de voluntariado participativo de ejecución de proyectos con el objeto de conocer y contar con un listado de personas voluntarias que deseen ser partícipe del desarrollo de un proyecto apoyado por La Fundación a través de los diferentes donativos que se reciben.

La participación estará enfocada en donantes actuales, ya sean estas personas o empresas por medio de sus propietarios y colaboradores, de manera voluntaria en la ejecución de proyectos.

Propiciar la ocasión para que cualquier persona o grupo de estas, pueda formar parte de la ejecución de algún proyecto social y de esta forma comprobar la buena utilización y transparencia de los recursos recaudados, y a la vez generar la sensación de sensibilización de los participantes al ser testigos del impacto que tienen las donaciones.

El voluntariado busca en primer lugar sensibilizar a más personas que aún no han decidido apoyar y en segundo lugar mejorar la confianza y credibilidad que muchas personas que aún no tienen hacia las fundaciones, ayudando al incremento de donantes individuales y empresariales lo que se traducirá en mayor captación de recursos y por tal razón La Fundación tendrá mayor alcance para apoyar más proyectos de alto impacto social.

d. Innovación de procesos de captación de fondos que sea amigable, diversificado y accesible para los donantes.

Objetivo.

Diversificar los canales y formas de captación de recursos mediante la máxima utilización de medios tecnológicos.

Responsables:

Analista recaudador de recursos y alianzas comerciales.

Acción a ejecutar.

Diversificar las fuentes de ingreso e impulso de cooperación individual y empresarial mediante la utilización de tecnología amigable por medio de plataformas electrónicas de accesibilidad al usuario individual y empresarial relacionada a las nuevas formas de transferencias de dinero electrónico que actualmente están en apogeo, alianzas estratégicas con compañías de telefonía móvil para la utilización de donación vía teléfono móvil a través de recargas o transferencias por medio de móvil money, convenios con instituciones bancarias para que las personas realicen donativos en cajeros electrónicos al momento de hacer uso de ellos y con la opción de donar el remanente o parte de este que no es posible retirar.

e. Manuales funcionales que apoyen en temas administrativos, operativos y financieros.

Objetivo.

Incorporar manuales que sirvan de guía para garantizar la correcta ejecución de los procesos que van desde la captación de recursos hasta el otorgamiento de fondos.

Responsables:

Directora Ejecutiva, Coordinador administrativo financiero, Coordinador de territorio nacional e internacional y Coordinador de proyectos.

Acción a ejecutar.

Contratar los servicios o establecer una alianza estratégica con una empresa consultora de alto reconocimiento a nivel nacional como KPMG (empresa consultora de servicios contables, auditoría y asesoría administrativa financiera) para la creación de manuales como: la ejecución de procesos de otorgamiento de fondos a solicitantes, la incorporación de alianzas comerciales y donantes individuales, proceso de liquidación de proyectos apoyados y ejecutados, procesos de capacitación al personal; estos establecerán mejoras en aspectos administrativos y controles que la fundación necesita para cumplir con su objetivo de manera ordenada y que sea un instrumento para alcanzar la maximización de los recursos (humanos y financieros).

f. Indicadores de evaluación de gestión institucional.

Objetivo.

Contar con herramientas que muestren los resultados económicos y de impacto social de los proyectos y que sirva para la toma de decisiones.

Responsables:

Directora Ejecutiva y Coordinador administrativo financiero

Acción a ejecutar.

Implementar un formato de evaluación de gestión que tenga como objetivo principal, calificar las diferentes actividades de la fundación relacionadas al periodo de evaluación anterior y permita asociar el crecimiento de los sectores sociales, empresariales con el de la fundación, elaborando un cuadro que contenga los campos necesarios para realizar una óptima asignación de calificación de desempeño y evaluación de los siguientes puntos:

- Asignación de un responsable.
- Completar cuadro evaluativo (Ver cuadro número 5)
- Analizar cuadro de evaluación anterior.
- Completar formulario de evaluación actual.
- Dar un “estatus” aprobado, neutral, reprobado.
- Nivel de aceptación o rechazo donde +.6 es aceptado y -0.6 es rechazado.

LA FUNDACIÓN							
EVALUACIÓN DE GESTIÓN INSTITUCIONAL							
Para cada indicador puede asignar desde el grado 1 deficiente, hasta el grado 5 excelente, marcando con una "X" solamente una opción.							
INDICADOR	1	2	3	4	5	OBSERVACIÓN	ESTATUS
Captación de recursos							
Obtención de nuevas alianzas locales							
Obtención de alianzas extranjeras							
Incremento en publicidad							
Diversificación de canales de donación							
Transparencia							
Otorgamiento de recursos							

Cuadro número 3.

Indicador: puntuación/total de puntos= nivel de aceptación o rechazo.

g. Mejora en el proceso de evaluación y autorización de proyectos

Objetivo.

Contar con un proceso idóneo para la evaluación de las solicitudes de apoyo a proyectos sociales.

Responsable:

Coordinador de Proyectos

Acción a ejecutar.

El coordinador de proyectos será el responsable de evaluar las solicitudes de ejecución de proyectos mediante un análisis de su descripción, tiempo de duración, monto de inversión y los beneficiarios, utilizando un cuadro de evaluación el cual debe tener como nota mínima 12 puntos para poder calificar el proyecto como viable.

Aspectos a considerar por el coordinador de proyectos para la evaluación:

- Analizar base de otorgamientos anteriores.
- Completar el cuadro.
- Realizar un comentario adecuado sobre la descripción y puntuación del proyecto.
- Dar un resultado de la evaluación para determinar si es óptimo para el otorgamiento o no.

LA FUNDACIÓN					
OTORGAMIENTO DE FONDOS					
Marcar con una "X" la puntuación asignada, donde 1 es la nota mínima y 5 la nota máxima					
NOMBRE DEL PROYECTO:					
NOMBRE DEL SOLICITANTE:					
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:	PUNTUACIÓN				
	1	2	3	4	5
TIEMPO DE DURACIÓN:					
INVERSIÓN:					
BENEFICIADOS:					
SUMATORIA					
COMENTARIO:					
RESULTADO:					

Cuadro número 4.

Resultado: sumatoria/15+comentario.

h. Contactar organismos de otorgamientos de fondos para la ejecución de proyectos sociales por medio de fundaciones u ONG's.

Objetivo.

Buscar financiamiento de organismos que ayudan a la sociedad mediante la administración de fondos por medio de las ONG's o fundaciones.

Responsable:

Coordinador de territorio nacional e internacional.

Acción a ejecutar.

Establecer contactos con organismos internacionales como Médicos Sin Fronteras, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, organismos que su finalidad sea la ayuda para ejecución de proyectos por medio de otras fundaciones e incursionar en donantes extranjeros enfocándose en la presencia de salvadoreños en el exterior, esto permitirá una mayor agilidad, cobertura y factibilidad en el otorgamiento de fondos para el desarrollo de proyectos de alto impacto social, siendo necesario proceder de la siguiente manera:

- Delegar al analista recaudador de recursos y alianzas comerciales para la búsqueda de estos organismos.
- Mediante un estudio y una base de datos, considerando las variables políticas, culturales y económicas, determinar las posibles fundaciones, organizaciones y donantes extranjeros que podrían convertirse en nuevas alianzas estratégicas.
- Por medio de correo electrónico hacer llegar un documento que contenga una propuesta escrita, la cual debe detallar generalidades de la fundación, algunos proyectos de alto impacto a los cuales ha beneficiado, que pretende con la solicitud que se está haciendo.
- Concertar cita informativa para dar a conocer presencialmente la actividad de la fundación
- Rendimiento de cuentas periódicas mediante un reporte de otorgamiento de fondos por parte de La Fundación, que contenga información como: nombre del proyecto al que se ha realizado la asignación de fondos y los ya ejecutados, costos, tiempo de ejecución, número de beneficiarios y cambio social generado.

i. Contar con información de fundaciones cuya labor sea complementaria o integre a La Fundación.

Objetivo.

Obtener una base de datos con el fin de conocer las actividades de las fundaciones y poder identificar las que puedan ser parte de apoyo para alcanzar los objetivos y las metas de La Fundación.

Responsable:

Coordinar de proyectos y Coordinador de comunicaciones y eventos.

Acción a ejecutar

Solicitar en las diferentes entidades gubernamentales información de organizaciones no gubernamentales existentes y afines a los objetivos y valores de la fundación con el objeto de contar con una base de datos de fundaciones, para crear alianzas y formen parte en la consecución de los objetivos y las diversas tomas de decisiones. Para obtener esta información es necesario que el Coordinar de Proyectos ejecute los siguientes lineamientos:

- Consultar la base de datos del Ministerio de Gobernación.
- Depurar la lista hasta tener como seleccionados a las fundaciones en relación.
- Mediante correos electrónicos y/o llamadas telefónicas, concertar una cita para conocer más sobre estas fundaciones y dar a conocer las generalidades de La Fundación.
- Analizar, evaluar y entablar convenios futuros los cuales sean para beneficio de las partes involucradas haciendo referencia a las fundaciones, ONG's y beneficiarios.

j. Propuesta de valor, diferenciación y credibilidad de la fundación hacia los donantes.

Objetivo.

Dar a conocer los beneficios y ventajas diferenciadoras que conllevan para los donantes el apoyar y formar parte de las metas de la fundación.

Responsable:

Directora Ejecutiva y Coordinar de territorio nacional e internacional.

Acciones a ejecutar.

Proporcionar ventajas perceptibles de forma directa para todos los donantes activos y potenciales y que se determinen como un valor agregado garantizando con estas la fidelización en la participación e involucramiento de manera directa en proyectos futuros de beneficio social, enmarcándolas en las siguientes líneas:

Publicidad gratuita en eventos a nivel nacional e internacional.

La fundación organizará eventos en establecimientos comerciales para la recolección de fondos que colateralmente por la visita de los clientes a estos establecimientos con el fin de realizar la acción de brindar su ayuda a la fundación, genere un incremento en la comercialización de los productos y servicios que los establecimientos ofrecen.

Establecer un modelo comercial con las alianzas estratégicas en el que se incluya la cobertura de las necesidades de los consumidores por medio de sus productos y se establezca una influencia y preferencia del consumo de estos por la ayuda estratégica que la alianza comercial ofrece a la fundación mediante la recaudación de recursos.

Proponer a las alianzas comerciales planes especiales como lo son: la recolección y reciclaje de todo producto que es factible reciclar y que generen flujo de personas en sus establecimientos con intención de apoyar a las fundaciones a través de este medio, logrando a la vez un incremento de ventas por el consumo de productos que ofrecen.

Contribuir a mejorar la motivación y relacionamiento del personal con la integración de equipos de trabajo con la participación en la ejecución y asistencia de proyectos, fortalecimiento de la imagen de la empresa en la sociedad o la comunidad al realizar la vocación y la responsabilidad social de los accionistas y directores.

Entrega de reportes ejecutivos por medio de publicación en página web de la fundación en que se informe acerca de los principales resultados e impacto de la ejecución de los programas sociales, mostrando la credibilidad de la fundación en la utilización de los fondos otorgados, cartas de agradecimiento y todo material relacionado a la fundación u otros proyectos a gestionar.

k. Estudio anual de factores que influyen en el incremento de los ingresos por donaciones ya sean estos donantes actuales o potenciales

Objetivo:

Identificar todas aquellas variables (sociales, culturales, económicos y religiosas) que influyen en la intención y la capacidad de ayudar de las personas y las empresas, para conocer los cambios de las diferentes condiciones que pueden impactar en lograr los objetivos y las metas de la fundación.

Responsables:

Directora Ejecutiva, Coordinador de territorio nacional e internacional y analista recaudador de recursos y alianzas comerciales.

Acción a ejecutar.

Implementar anualmente un estudio y análisis que tenga como objetivo principal identificar los factores intrínsecos y extrínsecos mediante encuestas de opiniones, evaluaciones de gestión, análisis de mercados óptimos con capacidad de donación y factibilidad económica, identificando todas aquellas variables que determinen cambios en la motivación o intención de ayudar a las organizaciones por parte de las personas y las empresas, siendo esto lo que contribuirá a la consolidación de proyecciones acertadas de ingresos y las líneas consecuentes de acción a seguir en la identificación de donantes potenciales, la fidelización de los actuales, cambio en medios para captaciones de recursos y planes de comunicación; todo con el fin de lograr la sostenibilidad y un mayor alcance de beneficiarios mediante la captación de recursos suficiente y constantes e incrementarlos ya sea con la ayuda existente o direccionar las acciones correctas en la búsqueda de nuevos nichos o segmento de donantes como mercado potencial .

l. Sustentabilidad o sostenibilidad de la fundación y los proyectos en el tiempo.

Objetivo:

Asegurar la permanencia de la fundación por medio de un incremento constante de donantes y la diversificación de las fuentes de ingreso.

Responsables:

Directora Ejecutiva, Coordinador de territorio nacional e internacional y Coordinador de proyectos.

Acción a ejecutar.

Desarrollo de mercado potencial de donantes.

Deberán realizarse alianzas con empresas y personas líderes que la fundación considere que crecerán de forma significativa en los próximos años, protagonistas y creadoras de bienes y servicios para la generación de oportunidades obligadas a innovar, conscientes de las necesidades de su entorno social para que se conviertan en una palanca importante para la transformación social.

Identificar todas aquellas empresas, empleados y voluntarios catalogados como sector factible en la percepción de ingresos con la intención de apoyar para concretar alianzas estratégicas, las que no deberán limitarse únicamente a las empresas u organizaciones que cuenten con programas de responsabilidad social, incluyendo todas aquellas compañías que no cuentan con dichos programas y políticas, pero tienen la total disposición de brindar su ayuda ya sea económica o con otro tipo de apoyo a la fundación.

Segmentar geográficamente y por sectores de mercado potenciales de donantes para identificar la diversificación de fuentes de donaciones que garanticen el ingreso constante de recursos siendo el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas una forma privilegiada de movilizar recursos inactivos a favor de una causa y acceder a competencias complementarias desarrollando cadenas de valor, considerando los criterios y variables de segmentación con los que se seleccionarán los diferentes sectores que la fundación determine más propicios, mediante el análisis e identificación de las posibles motivaciones de los públicos preferentes que será la base para diseñar una propuesta de colaboración susceptibles de conectar con los sectores.

Contar con un plan de fidelización que permita escuchar al socio o donante, interactuar con él y establecer una comunicación de manera espontánea, no limitándose a enviar información masiva, si no de escuchar y de saber interpretar el grado de satisfacción con la relación, acercando al donante sobre la base de un vínculo emocional y que se enteren de la valoración de su aportación para garantizar la autonomía económica de organización.

Trasmitir transparencia con informes de resultados y utilización de donativos, ya que todo donante debe tener información accesible sobre la rendición de cuenta siendo esta una responsabilidad de la fundación que se cuente con dicha información.

m. Capacitar al personal interno en la captación de recursos.

Objetivo.

Que todos los miembros del equipo administrativo y de comunicación cuenten con la preparación mediante cursos, diplomados y seminarios que ayuden a elevar el nivel de conocimiento en la gestión y seguimiento del proceso de captación de recursos.

Responsable:

Directora Ejecutiva.

Acción a ejecutar

Gestionar con instituciones privadas o gubernamentales capacitaciones que contribuyan a mejorar el desarrollo de cada una de las funciones de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos y las metas de la fundación, considerando las siguientes opciones:

- La fundación tendrá que identificar las capacitaciones necesarias para fortalecer las competencias específicas o propias de cada colaborador solicitando el apoyo a INSAFORP para una acción formativa de cursos abiertos, iniciando con el llenado de formulario requerido de solicitud de capacitación y la entrega de toda la documentación solicitada por parte de esta institución.
- La contratación de una empresa de consultoría y capacitación en el país, como Contrataciones Empresariales, Latin Top Jobs y otras organizaciones dedicadas a este rubro, la asociación tendrá que pagar los servicios de capacitación los cuales dependen del curso y de la cantidad de participantes.

- Auto capacitarse en temas como gestión al cliente, manejo de objeciones, prospección y búsqueda de donantes, para lo cual la fundación no tendrá que recurrir en gastos de consultoría externa, implementándolo como un plan piloto en el que los resultados pueden variar significativamente; las capacitaciones estarán a cargo de las personas relacionadas con los temas, los cuales pueden ser: La Directora Ejecutiva, Coordinador de Proyectos, entre otros.

E. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

1. Seguimiento.

Darle un seguimiento adecuado a cada una de las estrategias planteadas dentro del plan estará a cargo de la Junta Directiva, con el fin de verificar que dichas estrategias transcurran de una manera adecuada.

El seguimiento va enmarcado según la actividad a realizar, y se ejecutará dentro de una revisión periódica, en el rango de doce meses.

Para tener una visión estructural del seguimiento a realizar, se ha desarrollado la siguiente figura donde se entrelazan diferentes puntos estratégicos a seguir.



Figura número 4

- Seguimiento a donantes actuales y potenciales: para mantener una relación decorosa y servicial para con los donantes es necesario conocer aspectos generales sobre la gestión administrativa, legal, tributaria y otros de la fundación, lo cual

servirá de base para aclimatar su actividad y comportamiento, en el caso de donantes potenciales que por cualquier motivo aun no donan a la fundación, es necesario mantener un contacto periódico con ellos donde se tienen como objetivo principal el acercamiento y tratar de conocer y comprender el motivo por el cual aún no están donando, la Junta Directiva tendrá que evaluar este comportamiento para corregir el desarrollo del plan.

- Base de datos de recaudación y otorgamiento: es de importancia para la toma de decisiones, una base de datos confiable, precisa y actualizada la cual refleje ingresos y egresos generados por actividades de recaudación y otorgamiento de fondos. Esta base de datos puede ser manejada por medio del sitio web de la fundación de manera general y específica para que los donantes actuales y potenciales puedan realizar consultas sobre de datos financieros y puedan obtener a su vez datos personales o institucionales y cualquier particularidad de importancia relativa que se perciba como útil.

La base de datos debe ser revisada en periodos anuales a efecto de saber si la información resguardada es la necesaria o si existen cambio o información innecesaria.

- Nueva revisión: para que las estrategias sigan siendo precisas, coherentes y no pierdan su validez en el mediano plazo, es necesario revisarlas en períodos iguales a un año, esto partiendo de la revisión de la matriz FODA, con el objetivo de verificar la utilidad de las estrategias y si alguna de estas ha perdido validez.
- Publicidad: los convenios alcanzados con las empresas de publicidad son una estrategia primordial para el desarrollo del plan, por eso es de importancia dar seguimiento a la ejecución del mismo por parte de estas empresas, en este punto se podrá determinar si el convenio pactado se está llevando a cabo tal cual fue descrito y si está llegando la población objetivo.
- Cambios sociales: para realizar estudios de mercado, se deben analizar los cambios que va adquiriendo la sociedad, en sus medios de comunicación, capacidades económicas y otros, por lo tanto, para poder desarrollar estudios técnicos sobre donantes potenciales es necesario dar seguimiento y adaptarse a dichos cambios.

2. Control.

A través del control estratégico la fundación recibirá una serie de datos destinados para su evaluación por parte de la Junta Directiva, que será una herramienta fundamental para tomar las líneas de acción a seguir, si se presentan cambios, desviaciones o deficiencias poco significativas, la junta directiva se limitará a observar, tomar nota de ellos, cuando se presenten diferencias notables, la dirección de la fundación deberá actuar de manera inmediata buscando las acciones de respuesta oportunas, estas correcciones deben ser específicas.

Para el caso de La Fundación, utilizará instrumentos de control de gestión como los registros contables, registros de incrementos de donantes, informes de auditor externo y evaluaciones de gestión de la fundación y actuación de sus colaboradores; esto facilitará evaluar si las estrategias se están implementando de acuerdo a la planeado y permitirá determinar si los resultados producidos por las estrategias son los esperados ya que esta implementación se enfoca en los fines detallados a continuación:

- Analizar los resultados obtenidos de cada unidad estratégica
- Establecer un sistema interno de comunicación ágil para introducir las correcciones en el momento oportuno.
- Medir la eficacia del plan con respecto a los objetivos estratégicos.

En la medición se busca conocer si se están alcanzando los objetivos estratégicos, mediante la utilización de información de un período o períodos anteriores, para hacer un comparativo con la situación actual y los avances en cada uno de los periodos, determinando si la ejecución del plan se está llevando a cabo de forma correcta.

- Determinar factores en el proceso de ejecución que puedan retrasar u obstaculizar el correcto desarrollo del plan.
- Asignar responsabilidades a cada unidad orgánica relacionada la ejecución del plan.

La fundación deberá ejecutar una serie de etapas detalladas a continuación:

- Determinar las fuentes de información, tanto internas como externas que necesarias para la ejecución del control.

- Concretar cómo se analizará la información y como se presentarán los resultados del control.
- Determinar recursos para la ejecución del control estratégico
- Fijar un periodo máximo de 1 año para llevar a cabo la ejecución-evaluación-control.
- Tomar medidas correctivas donde se puede moldear nuevamente la ejecución del plan, se debe partir haciendo un análisis de los parámetros y luego la medición, realizando los cambios específicos al plan, en el caso que todo marche de acuerdo a lo planeado, no será necesario proceder con dichos cambios.

3. Evaluación.

La fase de evaluación permitirá conocer si la implementación de las estrategias ha cumplido con los objetivos planteados al principio de cada una de ellas y si se alcanzó la meta del incremento de captación de fondos por medio del seguimiento a los indicadores los que mostraran la correcta ejecución de los lineamientos estratégicos, y acciones propuestas. Por lo consecuente es de importancia desarrollar un sistema de evaluación y control de la puesta en marcha del Plan Estratégico, en el que el objetivo principal es garantizar que los resultados del plan sean asertivos, medibles y garanticen el alcance de los objetivos propuestos, dicha acción permitirá conocer y diagnosticar su ejecución y la validación de resultados obtenidos.

La evaluación estará a cargo de cada uno de los encargados de las actividades, quienes serán los responsables de velar por el cumplimiento los objetivos trazados al principio del plan, así como también informar a las máximas autoridades de la fundación si se tiene dificultades en la ejecución de las mismas; siendo necesario considerar que los resultados de las estrategias no serán siempre a corto plazo, ya que existen propuestas que será necesario proporcionar una continuidad a largo plazo para saber si está generando el resultado proyectado.

La fundación debe seguir los siguientes lineamientos para la evaluación y controlar de manera correcta la ejecución del Plan Estratégico de captación de recursos:

- La Junta Directiva deberá evaluar los resultados del plan en un periodo de doce meses tomando como indicador principal el incremento de las donaciones y los donantes activos
- La directora Ejecutiva deberá hacer un análisis específico de cada estrategia del plan con el objetivo de evaluar su correcta ejecución, detectar fallas para su posterior corrección.
- El coordinador de territorio nacional e internacional deberá tener metas de nuevas alianzas y donantes potenciales como fundamental factor en el incremento de captación de donaciones para la fundación con lo que será posible efectuar la evaluación su actividad, y a su vez debe elaborar un reporte de su trabajo el cual presentará a su superior para su póstuma evaluación.
- Coordinador de proyecto tendrá como objetivo primordial la evaluación de los diferentes requerimientos que deben cumplir los proyectos para su aprobación de asignación de ayuda y su medición estará basado en la cantidad de proyectos o solicitudes aprobadas previa evaluación. Será responsable de la ejecución del programa de voluntariado y tendrá participación en el cumplimiento de meta de captación de donantes por medio del involucramiento activo de todos los donantes potenciales en la realización de obras, promoviendo un impacto en la motivación de donar, confianza, credibilidad y fidelización.
- Coordinador de comunicaciones y eventos tendrá como meta fundamental dar conocer a nivel nacional e internacional la existencia de la fundación, su misión, visión, y objetivos por medio de un plan de comunicación agresivo, siendo medible mediante el estudio de las organizaciones similares y el comportamiento de mercados de donantes en periodos de doce meses.

4. Presupuesto de implementación plan estratégico.

LA FUNDACIÓN					
PRESUPUESTO					
ESTRATEGIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle
Establecimiento de convenios con empresas de publicidad	Visitas: \$100.00 Suvenires \$50.00	Visitas: \$100.00 Suvenires \$50.00	Visitas: \$100.00 Suvenires \$50.00	Visitas: \$100.00 Suvenires \$50.00	Visitas: \$100.00 Suvenires \$50.00
Plan de comunicación y posicionamiento de imagen institucional, organización y resultados	Telefonía: \$50.00 Internet: \$50.00	Telefonía: \$50.00 Internet: \$50.00	Telefonía: \$50.00 Internet: \$50.00	Telefonía: \$50.00 Internet: \$50.00	Telefonía: \$50.00 Internet: \$50.00
Programa de participación en proyectos para donantes y público en general	Publicación en periódicos: \$50.00 Televisión: \$100	Publicación en periódicos: \$50.00 Televisión: \$100	Publicación en periódicos: \$50.00 Televisión: \$100	Publicación en periódicos: \$50.00 Televisión: \$100	Publicación en periódicos: \$50.00 Televisión: \$100
Innovación de procesos de captación de fondos que sea amigable, diversificado y accesible para los donantes	Visitas: \$50.00 Gastos financieros: \$200	Visitas: \$50.00 Gastos financieros: \$200	Visitas: \$50.00 Gastos financieros: \$200	Visitas: \$50.00 Gastos financieros: \$200	Visitas: \$50.00 Gastos financieros: \$200
Manuales funcionales que apoyen en temas administrativos, operativos y financieros	Salarios: \$2,423.05 Servicios profesionales: \$300.00	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05
Indicadores de evaluación de gestión institucional	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05	Salarios: \$2,423.05
Mejora en el proceso de evaluación y autorización de proyectos	Papelería: \$50.00 Viáticos: \$100.00	Papelería: \$50.00 Viáticos: \$100.00	Papelería: \$50.00 Viáticos: \$100.00	Papelería: \$50.00 Viáticos: \$100.00	Papelería: \$50.00 Viáticos: \$100.00

Continúa en página siguiente.

LA FUNDACIÓN					
PRESUPUESTO					
ESTRATEGIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle	Detalle
Contactar organismos de otorgamiento de fondos para la ejecución de proyectos sociales por medio de fundaciones u ONG	Salarios: \$2,423,05 Telefonía: \$50.00	Salarios: \$2,423,05 Telefonía: \$50.00	Salarios: \$2,423,05 Telefonía: \$50.00	Salarios: \$2,423,05 Telefonía: \$50.00	Salarios: \$2,423,05 Telefonía: \$50.00
Contar con información de fundaciones cuya labor sea complementaria o integre a La Fundación	Telefonía: \$50.00	Telefonía: \$50.00	Telefonía: \$50.00	Telefonía: \$50.00	Telefonía: \$50.00
Propuesta de valor, diferenciación y credibilidad para los donantes	Salarios: \$2,423.05 Internet: \$75.00	Salarios: \$2,423.05 Internet: \$75.00	Salarios: \$2,423.05 Internet: \$75.00	Salarios: \$2,423.05 Internet: \$75.00	Salarios: \$2,423.05 Internet: \$75.00
Estudio anual de factores que influyen en el incremento de los ingresos por donaciones ya sean estos donantes actuales o potenciales	Salarios: \$2,423.05 Papelería: \$20.00 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Papelería: \$20.00 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Papelería: \$20.00 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Papelería: \$20.00 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Papelería: \$20.00 Viáticos: \$50.00
Sostenibilidad de la fundación y los proyectos en el tiempo	Salarios: \$2,423.05 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Viáticos: \$50.00	Salarios: \$2,423.05 Viáticos: \$50.00
Capacitar al personal interno en la captación de recursos.	Consultoría externa: \$500.00 Viáticos: \$50.00				
TOTAL	\$16,483.30	\$15,633.30	\$15,633.30	\$15,633.30	\$15,633.30

Cuadro número 6

Costo total de plan estratégico (5 años) de la Fundación.

LA FUNDACIÓN			
Cuadro resumen de costos			
Descripción	Costo por mes	Costo primer año	Costo por duración del plan
Telefonía	\$12.50	\$150.00	\$750.00
Visitas	\$12.50	\$150.00	\$750.00
Salarios	\$1,211.53	\$14,538.30	\$72,691.50
Servicios profesionales (\$300.00 solo primer año)	\$25.00	\$300.00	\$300.00
Gastos Financieros	\$16.67	\$200.00	\$1,000.00
Internet	\$10.42	\$125.00	\$625.00
Periódico	\$4.17	\$50.00	\$250.00
Televisión	\$8.33	\$100.00	\$500.00
Suvenir	\$4.17	\$50.00	\$250.00
Papelería	\$5.83	\$70.00	\$350.00
Viáticos	\$16.67	\$200.00	\$1,000.00
Consultoría externa (solo primer año)	\$41.67	\$500.00	\$500.00
Total	\$1,331.94	\$16,483.00	\$78,966.50

Cuadro número 7

5. Cronograma de implementación de estrategias.

LA FUNDACIÓN																					
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS																					
ESTRATEGIA	RESPONSABLE	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Establecimiento de convenios con empresas de publicidad	Directora Ejecutiva y Coordinador de Comunicaciones y Eventos																				
Plan de comunicación y posicionamiento de imagen institucional, organización y resultados	Coordinador de Comunicaciones y Eventos																				
Programa de participación en proyectos para donantes y público en general	Coordinador de Proyectos																				
Innovación de procesos de captación de fondos que sea amigable, diversificado y accesible para los donantes	Analista Recaudador de Recursos y Alianzas Comerciales																				
Manuales funcionales que apoyen en temas administrativos, operativos y financieros	Directora Ejecutiva, Coordinador Administrativo Financiero, Coordinador de Territorio Nacional e Internacional, Coordinador de Proyectos																				
Indicadores de evaluación de gestión institucional	Directora Ejecutiva, Coordinador Administrativo Financiero, Coordinador de Territorio Nacional e Internacional, Coordinador de Proyectos																				
Mejora en el proceso de evaluación y autorización de proyectos	Coordinador de Proyectos																				

Continúa en la página siguiente.

LA FUNDACIÓN																					
CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS																					
ESTRATEGIA	RESPONSABLE	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5			
		TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE				TRIMESTRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Contactar organismos de otorgamiento de fondos para la ejecución de proyectos sociales por medio de fundaciones u ONG	Coordinador de Territorio Nacional e Internacional																				
Contar con información de fundaciones cuya labor sea complementaria o integre a La Fundación	Coordinador de proyectos y Coordinador de Comunicaciones y Eventos																				
Propuesta de valor, diferenciación y credibilidad para los donantes	Directora Ejecutiva y Coordinador de Territorio Nacional e Internacional																				
Estudio anual de factores que influyen en el incremento de los ingresos por donaciones ya sean estos donantes actuales o potenciales	Directora Ejecutiva, Coordinador de Territorio Nacional e Internacional, Analista Recaudador de recursos y Alianzas Comerciales																				
Sostenibilidad de la fundación y los proyectos en el tiempo	Directora Ejecutiva, Coordinador de Territorio Nacional e Internacional, Coordinador de Proyectos																				
Capacitar al personal interno en la captación de recursos	Directora Ejecutiva																				

Cuadro número 8

6. Cronograma de actividades grupo de investigación.

Año 2021

N°	ACTIVIDAD	ENERO 2021				FEBRERO 2021				RESPONSABLES
		SEMANA				SEMANA				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Reunión informativa con Directora Ejecutiva.									Grupo de investigación
2	Entrega de 1 ejemplar a cada miembro de la Fundación.									Grupo de investigación
3	Aprobación de propuesta de Plan Estratégico.									Junta Directiva de La Fundación
4	Charla informativa general a todo el personal de la Fundación.									Grupo de investigación
5	Charla específica relacionada a estrategias a cada área de la Fundación.									Grupo de investigación
6	Asesoría en cuanto a implementación, evaluación, control y seguimiento.									Junta Directiva de La Fundación
7	Realizar visita de seguimiento a la Fundación en 30 días después para aclaramiento de dudas.									Grupo de investigación
8	Realizar visita en 30 días después de aclaramiento de nuevas dudas.									Grupo de investigación
9	Cierre de actividades de grupo de investigación.									Grupo de investigación

Cuadro número 9

F. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

Chiavenato, Idalberto, Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones, Editorial McGraw Hill interamericana, Tercera Edición, Ciudad de México, 2016

Forni Floreal, Formulación y evaluación de proyectos de acción social, Editorial Lumen Humanistas, 2013

González Víctor, Las organizaciones no Gubernamentales nueva expresión de la sociedad Salvadoreña, Editorial Preis, 2003

Luna González, Alfredo Cipriano, Proceso Administrativo, Grupo Editorial Patria, México 2015

Pérez Serrano Gloria, Elaboración de Proyectos Sociales - Casos Prácticos, Editorial Narcea S.A, 2002

Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Noreiga Editores, 2007

Sainz de Vicuña, José María/El Plan Estratégico en la práctica, Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 2013, Pág. 29.

Leyes:

Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente #38, 15-12-1983, D.O#234, 1983.

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, DL#894, 21/11/1996, D.O #238, Tomo #333, 17/12/1996.

Ley de impuesto Sobre la Renta, El Salvador, DL#134, 18/12/1991, D.O. #242, Tomo#313, 21/12/1991

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, DL#296, 24/07/1992, D.O#143, Tomo#316, 31/07/1992

Ley de Seguro Social, El Salvador, DL# 1263, 03/12/1953, D.O#226, Tomo#161, 11/12/1953

Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, DL# 927, 20/12/1996, D.O. #243, Tomo#333, 23/12/1996

Ley contra el lavado de dinero y otros activos, DL# 498, 02/12/1998, D.O. #240, Tomo#341, 23/12/1998.

Código Tributario, El Salvador, DL#230, 14/12/2000, D.O. #241, Tomo#349, 22/12/2000

Código Procesal Civil, El Salvador, año 1859, Decreto Legislativo N.319, D.O#85, Tomo#8, 1859

Código de Trabajo, El Salvador, DL# 15, 23/06/1972, D.O#142, Tomo#236, 31/07/1972

Norma de Contabilidad Financiera N.21/Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucros (ONG's), año 1999.

Otros:

Ayuda en Acción, Blog/Solidaridad, Historia de las ONG, 19-09-2018,
Recuperado de: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>

Aporte de las fundaciones y organizaciones no Gubernamentales a la comunidad/Fundemas, 19-11-2015, Recuperado de: https://issuu.com/fundacionempresarialparalaaccionsoc/docs/aporte_de_las_fundaciones_y_organiz

Definición.de, 2008-2020, Recuperado de: <https://definicion.de/filantropia/>

Definición.de, 2008-2020, Recuperado de: <https://definicion.de/comunidad/>

Significados.com, 2013-2020, Chen, Caterina, Significado de Planificación, Recuperado de: <https://www.significados.com/planificacion/>

Cinthia Itzel López Cuevas y Melissa Rojas Pargas, Junio 1, 2015, Recuperado de: http://procesoadministrativo,cinthiaymelissa.blogspot.com/2015/06/integracion-del-proceso-administrativo_1.html

Espacio Joven, marzo 14, 2016, Recuperado de: <http://espacio.fese.mx/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

www.gestiopolis.com, Planeación y sus características dentro del proceso administrativo, Molina Morales, Dafne Osiris, julio 29, 2013. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>

www.clasificacionde.org, junio 14, 2018, Tipos de planes.
Recuperado de: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-planes/>

www.tiposde.org, 2017, Tipos de planes.
Recuperado de: <https://www.tiposde.org/cotidianos/678-planes/>

La importancia de realizar un plan de negocios, documento. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

www.aprendiendoadministración.com, 25-04-2016, Recuperado de:
<https://aprendiendoadministracion.com/los-8-tipos-planos>

Plan estratégico Universidad de Malaga 09/12, Universidad de Málaga 2008, Recuperado de: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

Control de Gestión, Tipos de planes, Valeria Gonzáles, 01/2017, Recuperado de:
<http://controldegestionuft17.blogspot.com/2017/01/tipos-de-planos-los-planos-son.html>

Monografías.com, Estrategia, Lavanda Reátegui, Diana Gloria, 2010, Recuperado de:
<https://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>

www.ayudaenaccion.com, ¿Cómo se financian las ONG?, Recuperado de:
<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/financiacion-ong/>

www.economipedia.com, captación de fondos, Sánchez Galán, Javier, Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/captacion-fondos-fundraising.html>
Tiempo de Negocios, El análisis FODA para auditar una organización y su entorno, 31-10-2017, Recuperado de: <https://tiempodenegocios.com/analisis-foda/>

Monografías.com, Análisis FODA: herramienta de planeación estratégica, Ramírez, Elsa, Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>

Martínez, Aurora. (Última edición: 21 de julio del 2020). Definición de Publicidad. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/publicidad/>

ANEXO 1: GUÍAS DE ENTREVISTA.

Guía de entrevista 1



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



GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a Directora Ejecutiva de La Fundación, del Municipio de San Salvador.

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar la situación actual de La Fundación, con respecto a la propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya al incremento de la captación de recursos de dicha la Fundación.

Indicaciones: La información obtenida será utilizada únicamente para fines didácticos. A continuación encontrará una serie de preguntas, la cual deberá responder de acuerdo a su criterio y conocimientos de la institución.

1. ¿Cuál es el origen y objetivo de La Fundación?
2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la fundación en el proceso de captación de recursos?
3. ¿Visualizan oportunidades de incremento en el proceso de captación de recursos de la fundación?
4. ¿Cuáles son las amenazas en el proceso de captación de recursos de la fundación?
5. ¿Cuál es la estructura organizativa?
6. ¿Cuáles son las formas de captación de recursos con las que cuenta la fundación?
7. ¿Cuenta la fundación con indicadores que muestren la efectividad del proceso de captación de recursos?
8. ¿Cuenta la fundación con manuales para la ejecución del proceso de captación de recursos? (si la respuesta es no procede ¿Por qué? Si es si ¿Cuáles son?)
9. ¿Con que periodicidad se revisa y evalúa el proceso de captación de recursos de la fundación?
10. ¿Cuenta con una clasificación de donantes? ¿Cuáles son?
11. ¿Cómo evalúa la fundación que un donante potencial podría ser una nueva alianza estratégica?
12. ¿Para concretar una nueva alianza estratégica se tiene algún proceso?
13. ¿Cada cuánto tiempo se logra una alianza estratégica?
14. ¿Cuál es el proceso para el otorgamiento de fondos?
15. ¿Poseen un proceso definido para el otorgamiento de fondos? ¿puede definirlo?

Guía de entrevista 2



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



GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a Asistente Administrativa de La Fundación, del Municipio de San Salvador

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar la situación actual de La Fundación, con respecto a la Propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya al incremento de la captación de recursos de dicha Fundación.

Indicaciones: La información obtenida será utilizada únicamente para fines didácticos. A continuación encontrará una serie de preguntas, la cual deberá responder de acuerdo a su criterio y conocimientos de la institución.

1. ¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la Fundación?
3. ¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?
4. ¿Cuál es la estructura organizativa de la fundación?
5. ¿Se puede colaborar con otra fundación? ¿de qué manera?
6. ¿Puede mencionar cual es el proceso que tiene la Fundación para otorgar fondos?

Guía de entrevista 3



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



GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a Coordinador de Alianzas Comerciales de La Fundación, del Municipio de San Salvador

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar la situación actual de La Fundación, con respecto a la Propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya al incremento de la captación de recursos de dicha Fundación.

Indicaciones: La información obtenida será utilizada únicamente para fines didácticos. A continuación encontrará una serie de preguntas, la cual deberá responder de acuerdo a su criterio y conocimientos de la institución.

1. ¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la Fundación?
3. ¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?
4. ¿Cuál es el proceso para lograr una nueva alianza estratégica?
5. ¿Cada cuánto tiempo se logra una nueva alianza estratégica?
6. ¿Puede describirnos cuales son las alianzas estratégicas actuales?
7. ¿De qué manera se evalúa si un donante potencial se puede convertir en una nueva alianza estratégica?



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



GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a Coordinador de Eventos de La Fundación, del Municipio de San Salvador

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar la situación actual de La Fundación, con respecto a la Propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya al incremento de la captación de recursos de dicha Fundación.

Indicaciones: La información obtenida será utilizada únicamente para fines didácticos. A continuación encontrará una serie de preguntas, la cual deberá responder de acuerdo a su criterio y conocimientos de la institución.

1. ¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la Fundación?
3. ¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?
4. ¿Qué tipo de eventos son en los que participa la Fundación?
5. ¿De qué manera realiza la búsqueda para la participación en dichos eventos?
6. ¿Cuáles son los requisitos para que la Fundación decida participar en un evento?

Guía de entrevista 5



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



GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a Coordinador de Comunicaciones de La Fundación, del Municipio de San Salvador

Objetivo: Recolectar la información necesaria para determinar la situación actual de La Fundación, con respecto a la Propuesta de un Plan Estratégico, que contribuya al incremento de la captación de recursos de dicha Fundación.

Indicaciones: La información obtenida será utilizada únicamente para fines didácticos. A continuación encontrará una serie de preguntas, la cual deberá responder de acuerdo a su criterio y conocimientos de la institución.

1. ¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la Fundación?
3. ¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?
4. ¿Se tiene una comunicación constante con los donantes actuales?
5. ¿Cuál es la metodología de comunicación actual con dichos donantes?
6. ¿Cuál es la meta que se plantea el área de comunicaciones en base al objetivo de la fundación?
7. ¿Cuándo se finaliza un proyecto en el que la fundación entregó los fondos para realizarlo, se realiza algún tipo de difusión a través de los medios?

ANEXO 2: ENTREVISTAS

Organización: La Fundación.

Cargo: Directora Ejecutiva.

Fecha de realización: viernes 16 de agosto 2019

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuál es el origen y objetivo de La Fundación?	Surgió a raíz de la búsqueda de un mecanismo para entrelazar la ayuda de la población del país a proyectos de alto impacto social con el objetivo principal de beneficiar a los más necesitados y vulnerables, enfocando acciones en las áreas de oportunidades para la niñez y juventud, educación, valores, salud-medio ambiente.
2	¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la fundación en el proceso de captación de recursos?	Dentro de las debilidades que se han identificado la falta de publicidad o poco apoyo publicitario por parte de los medios de comunicación privado considerando una gran reducción en la apertura de pautas en canales de televisión , la falta de sensibilidad que muestran las personas para apoyar el proyecto en la solicitud de los donativos, no se ha logrado conseguir el número de alianzas necesarias para contar con un flujo de fondos que permita llegar a mas beneficiarios limitando con esto su presupuesto, los propietarios o gerentes de las compañías perciben como un proceso más que interfiere con su producto o servicios. Como fortaleza se encuentra la transparencia en la administración de los donativos y traslado de ayuda a proyectos de la sociedad.
3	¿Visualizan oportunidades de incremento en el proceso de captación de recursos de la fundación?	Si, debido a que se tiene presencia en la captación de recursos en todo el territorio nacional , enfocando la gran parte de aportes solamente en el gran San Salvador y se llega a las zonas como occidente y oriente del país solo por medio de sucursales de compañías de alianzas estratégicas pero no se ha logrado una presencia directa en cada zona y con las compañías existentes
4	¿Cuáles son las amenazas en el proceso de captación de recursos de la fundación?	La forma de cómo se puede llegar al público es por medio de las alianzas comerciales o las empresas que en su mayoría tienen contacto con sus clientes en sus puntos de ventas , en ocasiones el personal que solicita la donación en caja no cuentan con la sensibilización de la labor de la fundación y no percibe que son un elemento importante en proceso, así como la falta de disponibilidad de los colaboradores de las empresas y su identificación con los proyectos lo que no permite llegar a todos los clientes, comprobando que de 10 visitantes a una persona se le aborda para solicitar un donativo.

Continuación de entrevista con Directora Ejecutiva.

Número	Pregunta	Respuesta
5	¿Cuál es la estructura organizativa?	Se cuenta con una junta directiva que son quienes aprueban el presupuesto y la asignación de fondos para la ejecución de proyectos, una dirección, coordinador de eventos, coordinador de comunicaciones, coordinador de alianzas comerciales, asistente administrativo
6	¿Cuáles son las formas de captación de recursos con las que cuenta la fundación?	El Producto que es cobrado dentro de una factura de consumo de un producto o servicio de la compañía con la que se tiene la alianza, actividades extras por parte de los trabajadores o colaboradores, eventos, donaciones directas por la empresas, donativos de donantes no estratégicos.
7	¿Cuenta la fundación con indicadores que muestren la efectividad del proceso de captación de recursos?	Utilizan indicadores mensuales por medio de controles de remesas por depósitos de los donantes, ya sean estos depósitos directos por medio de cheques o depósitos por alianzas comerciales, control de tiquete por donaciones y donaciones institucionales.
8	¿Cuenta la fundación con manuales para la ejecución del proceso de captación de recursos? (si la respuesta es no procede ¿Por qué? Si es si ¿Cuáles son?	No se cuenta con un proceso escrito, se procede a la firma de convenios legales cuando son alianzas nuevas donde se plasma la colaboración, los términos de las alianzas, las cuentas a realizar los depósitos, como se informaran los montos de la recaudación, los tipos de recibos que se realizaran, cuando el tiquete se entrega a las alianza recibo de donación por ser donaciones de terceros, cuando la alianza sacrifica parte del precio del producto o servicio se otorga comprobante de donación para deducción fiscal.
9	¿Con que periodicidad se revisa y evalúa el proceso de captación de recursos de la fundación?	No se efectúa revisión periódica de un proceso ya que conseguir nuevos aliados no es mensual si no una lobar de muchos meses logrando entre 1 a 3 aliados anuales por lo que nos vemos obligados a fortalecer las alianzas existentes gestionando continuamente contacto con las compañías y comunicar los resultados de sus aportes y el de sus colaboradores.
10	¿Cuentan con una clasificación de donantes? ¿Cuáles son?	Si contamos con una clasificación que son: Alianzas comerciales que son convenios que se tienen con las empresas de captar el recurso por medio de un producto o compra de tiquete cuyo valor está implícito en el producto o servicio que la empresa ofrece y estas se dividen en dos: Tiquetes y productos, donantes institucionales, eventos, donaciones internacionales.

Continuación de entrevista con Directora Ejecutiva.

Número	Pregunta	Respuesta
11	¿Cómo evalúa la fundación que un donante potencial podría ser una nueva alianza estratégica?	Se consideran varios factores como : el tipo de empresa que es, ya que hay empresas que no cuentan con una línea o filosofía de responsabilidad social, se investiga si ya están colaborando con otra fundación o actividades para ayudar, se valida si esta empresa cuenta con un contacto masivo con el público como son puntos de venta, sucursales, para poder convertirse en una red recolectora, establecer los contactos dentro de las compañías como las áreas de recursos humanos, la gerencia general u otros canales como mercadeo.
12	¿Para concretar una nueva alianza estratégica se tiene algún proceso?	Cuando es una alianza nueva se establece un convenio validando la parte legal y se establecen los criterios del tipo de producto, el canal a utilizar para su depósito y los comprobantes que se utilizarán.
13	¿Cada cuánto tiempo se logra una alianza estratégica?	Se logra concretizar una alianza estratégica anualmente, es decir una cada año.
14	¿Cuál es el proceso para el otorgamiento de fondos?	Existe un formulario en el sitio web de la fundación donde cada fundación que desea participar en el concurso de los proyectos debe llenarlo donde debe explicar el contenido del proyecto y los ayuda a la formulación del mismo, los documentos que debe contener, anexos y requisitos financieros y legales.
15	¿Poseen un proceso definido para el otorgamiento de fondos? ¿Puede definirlo?	Una vez llenado el formulario y cumpliendo con los requisitos esta pasa por un comité directivo y varios filtros para su aprobación con toda la documentación soporte dichas organizaciones deberán presentar avances de los proyectos por medio de estimaciones parciales y la liquidación final.

Entrevista 2

Organización: La Fundación.

Cargo: Asistente Administrativa.

Fecha de realización: viernes 16 de agosto 2019

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?	Esta Fundación surge como un ente humanitario que busca beneficiar a las comunidades más necesitadas de San Salvador y que por medio del otorgamiento de fondos busca contribuir a diferentes proyectos humanitarios, entre los cuales se encuentran los proyectos para la niñez, adolescencia, salud, educación, entre otros.
2	¿Cuál es el objetivo principal de la Fundación?	Es brindar un donativo a algunas ONG y comunidades que tengan como objetivo ayudar a la población más necesitada, esto es mediante un análisis del proyecto al cual se piensa ayudar.
3	¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?	El objetivo que tiene mi área es el de apoyar en todo lo posible a las demás áreas de la fundación y mantener algunos datos al día, brindar información al público en general, alianzas y solicitantes de fondos, entre otros.
5	¿Cuál es la estructura organizativa de la fundación?	La estructura organizativa de la Fundación está compuesta por una Junta Directiva, luego tenemos la Dirección, Coordinador de Eventos, Coordinador de Comunicaciones, Coordinador de Alianzas Comerciales y Asistente Administrativa.
6	¿Se puede colaborar con otra fundación? ¿De qué manera?	Si se puede, esto sucede cuanto hay otras fundaciones que no tienen la capacidad de hacerle frente a todos los proyectos que a ellos se les solicita, en ese caso solicitan la ayuda a La Fundación y nosotros evaluamos la factibilidad de hacer esa donación y si todo sale bien, se procede a realizarla.
7	¿Puede mencionar cual es el proceso que tiene la Fundación para otorgar fondos?	Como primer paso, el solicitante debe descargar el formulario que se encuentra en la página web de La Fundación, luego lo debe llenar y describir el proyecto en el cual serán invertidos los fondos, estar debidamente legalizado y solvente, además anexar los documentos detallados en el formulario, luego se llevan a la oficina de la Fundación para su evaluación oportuna.

Entrevista 3

Organización: La Fundación.

Cargo: Coordinador de Alianzas Comerciales.

Fecha de realización: viernes 16 de agosto 2019.

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?	La Fundación nació buscando ayudar a la población más necesitada con diferentes proyectos que impactaran de manera positiva en la vida de dicha población y generalmente se enfoca en proyectos sociales para la niñez, salud, educación, entre otro.
2	¿Cuál es el objetivo principal de La Fundación?	La fundación tiene como principal objetivo, ayudar a quienes más lo necesitan, no lo hace directamente sino mediante otras fundaciones, ONG, comunidades, etc., quienes se encargan de presentar los proyectos a ejecutar y la fundación analiza y luego entrega el donativo.
3	¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?	El objetivo principal es buscar, concretar y fidelizar las alianzas comerciales de la fundación, buscando la manera óptima de llevar a cabo este proceso, esto nos lleva a poder aumentar la cantidad de proyectos en los cuales nos enfocamos.
4	¿Cuál es el proceso para lograr una nueva alianza estratégica?	Para concretar una nueva alianza primero se debe verificar el área legal si cumple con todos los requisitos que la ley exige para operar, se procede a establecer otros aspectos como el producto que se va a utilizar para la recolección, también la manera en que se harán llegar los fondos a La Fundación y también sobre el tipo de documento que se va a elaborar, ya sea comprobante de donación u otro.
5	¿Cada cuánto tiempo se logra una nueva alianza estratégica?	Las alianzas estrategia se logran en promedio de una por año.
6	¿Puede describirnos cuales son las alianzas estratégicas actuales?	Entre las alianzas estratégicas actuales tenemos: Súper Selectos, Cinemark, Simán, Banco Cuscatlán, Banco de América Central, entre otras.
7	¿De qué manera se evalúa si un donante potencial se puede convertir en una nueva alianza estratégica?	Inicialmente se evalúa la empresa según su giro, si cuenta con Responsabilidad Social Empresarial (RSE), si el volumen de clientes que visitan su o sus sucursales es amplio, si ya tiene una alianza con otras fundaciones, entre otros.

Entrevista 4

Organización: La Fundación.

Cargo: Coordinador de Eventos.

Fecha de realización: viernes 16 de agosto 2019

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?	La fundación nace con el propósito de llegar a cubrir aquellas necesidades que el estado no puede cubrir, es por ello que la fundación se encarga de buscar donantes para poder ayudar a suplir esas necesidades. La Fundación apoyo proyectos de alto impacto social.
2	¿Cuál es el objetivo principal de La Fundación?	Apoyar proyectos de alto impacto social enfocados en las áreas de Educación, Salud y Valores, proyectos solicitados por comunidades de escasos recursos que no son atendidos por el estado u otras organizaciones.
3	¿Díganos cuál es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?	Es la búsqueda y participación en eventos con alto tráfico de personas, ya que por medio de dichos eventos se logra obtener una buena cantidad de donativos mediante la solicitud de estos a las personas que los visitan.
4	¿De qué manera realiza la búsqueda para la participación en dichos eventos?	La búsqueda se realiza de forma telefónica, contactando y generando citas con entidades organizadoras de eventos masivos, una vez lograda la cita, nos reunimos con la Directora Ejecutiva para presentar la propuesta del evento donde se participará.
5	¿Qué tipo de eventos son en los que participa la Fundación?	Maratones, conciertos, torneos deportivos (fútbol, baloncesto, golf, etc.).
6	¿Cuáles son los requisitos para que la Fundación decida participar en un evento?	Como requisito principal, el evento en el que se participará debe garantizar una afluencia masiva de personas ya que entre más personas visiten el lugar, más fondos se pueden recaudar, no obstante, hay eventos pequeños en los que hemos participado pero hemos recaudado pocos recursos.

Entrevista 5

Organización: La Fundación.

Cargo: Coordinador de Comunicaciones.

Fecha de realización: viernes 16 de agosto 2019

Número	Pregunta	Respuesta
1	¿Cuéntenos un poco sobre el origen de La Fundación?	La Fundación surge para ayudar a las personas y comunidades mas necesitadas de nuestro país, personas y comunidades que no alcanzan la ayuda del gobierno.
2	¿Cuál es el objetivo principal de la Fundación?	Beneficiar y ayudar a organizaciones que comparten nuestro objetivo, mediante la obtención de fondos para que dichas organizaciones puedan llegar a los más necesitados de nuestro país. Nuestro enfoque es precisamente en las áreas de Educación, Valores y Salud.
3	¿Díganos cual es el objetivo principal dentro de su área de trabajo?	Apoyar las otras áreas mediante la difusión de la fundación a través de los medios de comunicación, principalmente por redes sociales ya que no se posee un total apoyo de parte de medios principales como radio y televisión.
4	¿Se tiene una comunicación constante con los donantes actuales? ¿Cuál es la metodología de comunicación actual con dichos donantes?	Si, brindamos un seguimiento mediante reuniones con directivos de las alianzas comerciales para obtener retroalimentación de puntos de mejora en el proceso de solicitud de los donativos, se les informa de la participación de la fundación en eventos donde la marca puede ser beneficiada.
5	¿Cuál es la meta que se plantea el área de comunicaciones en base al objetivo de la fundación?	Llegar hacer conciencia en la mayoría de las personas que aún no son donantes para poder incrementar nuestros recursos y poder ayudar a más fundaciones que ayudan a las comunidades y personas necesitadas.
6	Cuando se finaliza un proyecto en el que la fundación entregó los fondos para realizarlo, se realiza algún tipo de difusión a través de los medios.	Efectivamente, ya que debemos hacer notar lo que la fundación realiza, con el propósito de generar confianza en las personas que aún no son donantes, es decir, hacer conciencia a través de la difusión de los proyectos concretados gracias a los donativos de las personas y la iniciativa de las organizaciones.

ANEXO 3: CUESTIONARIO



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



CUESTIONARIO DIRIGIDO A “DIRECTORES, GERENTES, ADMINISTRADORES, JEFES Y COLABORADORES DE EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIO, IDENTIFICADAS COMO ALIANZAS POTENCIALES DE LA FUNDACIÓN.

OBJETIVO: Conocer las variables que influyen en las empresas para que estas decidan apoyar a una Fundación, qué percepción se tiene y que se espera sobre ellas, esto con la finalidad de recopilar información que permita la elaboración de un adecuado plan estratégico para la captación de recursos, para el otorgamiento de fondos y que contribuya a mejorar el nivel de vida de algunas comunidades del municipio de San Salvador.

INDICACIONES: Lea detenidamente las siguientes interrogantes que se le presentan, responda claramente o marque con una “X” la respuesta que considere conveniente según sea el caso.

A. DATOS GENERALES.

Nombre de la empresa:

Sector económico al que pertenece:

Puesto tipo del encuestado:

B. PREGUNTAS SOBRE EL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Conoce la Visión de la empresa?

SI NO

2. ¿Sabe cuál es la Misión de la empresa?

SI NO

3. ¿La empresa cuenta con Responsabilidad Social Empresarial?

SI NO

Si su respuesta es NO, favor pasar a la pregunta #5

4. ¿La empresa organiza proyectos de Responsabilidad Social Empresarial?

SI

NO

Si su respuesta es SI mencione uno, si su respuesta es NO diga ¿por qué?

5. ¿Conoce alguna Fundación?

SI

NO

Si su respuesta es SI, mencione su nombre.

6. ¿Ha recibido alguna charla informativa de parte de una fundación, sobre cómo funcionan éstas?

SI

NO

7. ¿Conoce cuál es el objetivo de las Fundaciones?

SI

NO

8. ¿Desde su punto de vista como califica a las Fundaciones que benefician proyectos sociales?

EXCELENTE

REGULAR

MALO

¿Por qué?

9. ¿Cómo empresa, estarían dispuestos a apoyar a una Fundación?

SI

NO

¿Por qué?

10. ¿De qué manera estaría dispuesto a apoyar a una fundación?

11. ¿Esta empresa apoya actualmente a alguna Fundación?

SI

NO

Si su respuesta es SI, mencione su nombre. Si su respuesta es NO, ¿diga por qué?

12. A través de que medios han apoyado a alguna fundación.

DONACIÓN DIRECTA	<input type="checkbox"/>	DESCUENTO EN PLANILLA	<input type="checkbox"/>
COMPRA DE PRODUCTOS	<input type="checkbox"/>	TARJETA DE CREDITO	<input type="checkbox"/>
COMPRA DE TICKETS	<input type="checkbox"/>	NO SE HA APOYADO	<input type="checkbox"/>

13. ¿Por cuáles de las siguientes limitantes, la empresa no ha decidido a apoyar a una Fundación?

ECONOMICO TIEMPO INTERES DESCONOCIMIENTO
FALTA DE CREDIBILIDAD HACIA LAS FUNDACIONES

14. ¿Si se decidieran por apoyar a una fundación, cuál sería el método más factible para hacerlo?

DONACION DIRECTA VENTA DE ARTICULOS
APOYO LOGÍSTICO OTROS

Si es OTROS, detalle cual es: _____

15. ¿Cuál de los siguientes factores lo incentiva más a apoyar a una Fundación?

ECONÓMICO REGALÍAS
PUBLICACION DE LOS PROYECTOS REALIZADOS
PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS
VALES DE DESCUENTO

ANEXO 4

Planilla de nuevo personal y servicios profesionales.

LA FUNDACIÓN													
#	NOMBRE	SALARIO	DEDUCCIONES			TOTAL DEDUCCIONES	TOTAL A PAGAR	APORTE PATRONAL		AGUINALDO	RECARGO POR VACACIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
			AFP	ISSS	RENTA			AFP	ISSS				
1	Coordinador de territorio	\$350.00	\$25.38	\$10.50	\$0.00	\$35.88	\$314.13	\$27.13	\$26.25	\$175.00	\$52.50	\$422.34	\$5,068.08
2	Analista recaudador de recursos	\$304.17	\$22.05	\$9.13	\$0.00	\$31.18	\$272.99	\$23.57	\$22.81	\$150.00	\$45.63	\$366.85	\$4,402.20
3	Coordinador de proyectos	\$350.00	\$25.38	\$10.50	\$0.00	\$35.88	\$314.13	\$27.13	\$26.25	\$175.00	\$52.50	\$422.34	\$5,068.08
TOTAL		\$1,004.17	\$72.80	\$30.13	\$0.00	\$102.93	\$901.24	\$77.83	\$75.31	\$500.00	\$150.63	\$1,211.53	\$14,538.30