

**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN  
PARA EL DESARROLLO**



**TEMA DE INVESTICACION: INCIDENCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA  
INSTITUCIONAL EN LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE CÁRITAS  
ARQUIDIOCESANA DE EL SALVADOR, PERÍODO DEL 1 DE ENERO DE 2024  
AL 30 DE JUNIO DE 2025**

**TRABAJO DE INVESTIGACION PARA OPTAR AL TITULO DE MAESTRO EN  
GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y PLANIFICACIÓN PARA EL  
DESARROLLO**

**PRESENTADO POR:**

**FLOR DE MARÍA HERRERA CRIOLLO**

**DOCENTE ASESOR:**

**M.S.C. JOSÉ DOMINGO CASTELLANOS SIBRIÁN**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, OCTUBRE DE 2025**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Ing. Juan Rosa Quintanilla

**RECTOR**

Dra. Evelin Farfán Mata

**VICERRECTOR ACADEMICO**

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**SECRETARIO GENERAL**

**AUTORIDADES**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

MSc. Hugo Pineda

**DECANA**

MSc. Oscar Duarte

**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales

**DIRECCTOR DE UNIDAD DE ESTUDIO DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS.

Este trabajo representa la culminación de un proceso académico exigente y desafiante, pero también profundamente enriquecedor en aprendizajes y crecimiento personal, agradezco a Dios por concluirlo.

A mi hija Citlali, por ser mi estrella, mayor inspiración y motivo de esfuerzo. A mis padres, Ángel y Ana, por su motivación, apoyo constante y por creer en mí, a mis hermanos: Julio, Moisés y Nathaly, a mi abuelito Julio por estar pendientes y acompañarme en cada etapa de este proceso.

A mis amistades, por sus palabras de ánimo en los momentos más difíciles. Al Pbro. Edwin Henríquez, Msc. Daysi Rodríguez y al equipo de la Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Cáritas, por abrirme sus puertas y permitirme aportar en su labor y misión.

Finalmente, expreso mi gratitud a mis docentes formadores, coordinadores de la maestría y a mi director de tesis, Mtro. José Domingo Castellanos, por su orientación académica.

## INDICE

### Tabla de contenido

CAPITULO I.....	10
1.1 Fundamentos conceptuales. ....	11
1.1.1. Gestión estratégica institucional.....	12
1.1.2. Planificación Estratégica:.....	13
1.1.3. Sostenibilidad financiera.....	14
1.1.4. Fortalecimiento organizacional.....	16
1.1.5. Dependencia de la financiación externa:.....	17
1.2 Perspectivas teóricas aplicables al estudio de caso.....	18
1.3 Contexto institucional y normativo.....	22
CAPITULO II.....	30
2.1 Marcos de referencia institucional.....	31
2.2 Formulación de las estrategias institucionales.....	35
2.2.1 Alineación y apropiación Institucional.....	40
2.3 Implementación de las estrategias.....	43
2.3.1 Identidad.....	43
2.3.2 Fragmentación operativa.....	45
2.3.3 Rol del liderazgo operativo.....	46
2.3.4 Participación comunitaria.....	47
2.4 Evaluación y seguimiento de las estrategias.....	49
2.4.1 Propuesta institucional.....	50
2.4.2 Nivel pastoral.....	51
2.5. Síntesis de la gestión estratégica de Cáritas.....	53
CAPITULO III.....	56
3.1. Planeación financiera y fuentes de financiamiento.....	56
3.1.1 Presupuesto institucional: entre planificación y ejecución.....	56
3.1.2 Dependencia de la cooperación externa.....	58
3.1.3 Diversificación de fuentes y esfuerzos autónomos.....	60
3.2 Alineación estratégica y financiera.....	64
3.2.1 Coherencia entre planificación institucional y recursos.....	64
3.2.2 valuación financiera como soporte de la sostenibilidad.....	66
3.2.3 Ratios financieros.....	68

3.3 Incidencia de la gestión estratégica en la sostenibilidad financiera .....	73
3.3.1 Riesgos de una débil gestión estratégica para la sostenibilidad .....	74
3.3.2 Gestión estratégica como factor de fortalecimiento financiero.....	76
CAPITULO IV .....	80
4.1 Debilidades en la gestión estratégica .....	81
4.1.1 Propuesta de fortalecimiento.....	82
4.2 Mejora de la planificación financiera estratégica .....	89
4.2.1 Elaboración de Plan financiero multianual vinculado a la estrategia institucional .....	89
4.2.2 Estrategia de propuesta para gestión de riesgos financieros.....	92
4.2.3 Uso de ratios financieros periódicos.....	94
4.2.4 Otras propuestas.....	95
4.3 Desarrollo de nuevas estrategias de financiamiento.....	96
4.3.1 Fortalecimiento de colectas y campañas parroquiales.....	97
4.3.2. Otras estrategias: .....	99
4.4 conclusiones .....	103
4.5. Recomendaciones.....	104
4.5.1. Diseñar y elaborar un Plan Financiero multianual. ....	104
4.5.2. Diversificar las fuentes de financiamiento.....	105
4.5.3. Implementar un sistema de monitoreo estratégico y financiero. ....	105
4.5.4. Fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones estratégicas.....	105
4.5.5. Potenciar el capital humano y social a través del voluntariado.....	106
4.5.6. Establecer un sistema de gestión del conocimiento. ....	106
4.5.7. Optimización de los procesos de gestión interna.....	106
4.5.8. Comunicación e incidencia estratégica .....	106
4.5.9. Realizar evaluaciones periódicas de riesgos y ratios financieros. ....	107
ANEXO I.....	108
ANEXO II.....	109
ANEXO III.....	111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	113
ENTREVISTAS.....	117

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: Entrevistas realizadas</b> .....	30
<b>Tabla 2: Resumen del proceso de monitoreo y evaluación en cada una de las Unidades de la Institución</b> .....	52
<b>Tabla 3: síntesis analítica de la gestión estratégica en Cáritas Arquidiocesana de El Salvador</b> .....	53
<b>Tabla 4: Clasificaciion de los ingresos totales en 2024</b> .....	60
<b>Tabla 5: Ratios Financieros 2023 de Cáritas</b> .....	68
<b>Tabla 6: FODA institucional 2025</b> .....	75
<b>Tabla 7: Matriz Riesgo - impacto</b> .....	93
<b>Tabla 8: Matriz de análisis de cooperantes de Cáritas</b> .....	101

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1: Influencia del control externo en las organizaciones.</b> .....	19
<b>Ilustración 2: Estructura y articulacion de Cáritas en la región.</b> .....	23
<b>Ilustración 3: Organigrama Institucional VEPH-Cáritas</b> .....	33
<b>Ilustración 4 Grafico 1: Mezcla de ingresos Cáritas 2024</b> .....	61
<b>Ilustración 5: Matriz de poder- interes</b> .....	83
<b>Ilustración 6: Estructura de desglose del trabajo.</b> .....	85
<b>Ilustración 7: Matriz RACI</b> .....	87
<b>Ilustración 8 Balanced Scorecard</b> .....	88
<b>Ilustración 9: Delegacuib de autoridades</b> .....	91
<b>Ilustración 10: Matriz de ratios financieros</b> .....	95

## INTRODUCCIÓN

En un escenario global caracterizado por la reducción progresiva de la cooperación internacional, la creciente competencia por recursos y los cambios en la normativa nacional, las organizaciones sociales enfrentan el desafío de asegurar su sostenibilidad financiera sin perder de vista su misión institucional. Este es el caso de Cáritas Arquidiocesana de El Salvador, una institución de la Iglesia católica que, desde hace décadas, impulsa programas de acompañamiento social, pastoral y comunitario en contextos de alta vulnerabilidad.

La investigación que aquí se presenta surge de la inquietud por comprender cómo los procesos de gestión estratégica inciden en la sostenibilidad financiera de la organización. Aunque Cáritas cuenta con marcos de referencia como el Marco Estratégico 2024–2027 y el Plan Pastoral Arquidiocesano, persisten brechas significativas en la articulación entre lo planificado y lo ejecutado, particularmente en lo relacionado con la planeación financiera y la diversificación de fuentes de ingreso.

El estudio se enmarca en un enfoque cualitativo de tipo exploratorio, bajo la metodología de estudio de caso, lo que permitió indagar en profundidad las dinámicas internas de la institución y captar las percepciones de actores clave: directivos, coordinadores, técnicos y beneficiarios. Complementariamente, se realizó análisis documental de fuentes institucionales y evaluación de ratios financieros, lo que favoreció una visión integral del fenómeno investigado.

El documento se estructura en cuatro capítulos:

- El Capítulo 1 desarrolla el marco teórico, conceptual, contextual y jurídico que fundamenta la investigación, articulando teorías de gestión estratégica, sostenibilidad y dependencia de recursos.
- El Capítulo 2 analiza los procesos actuales de gestión estratégica implementados en Cáritas, identificando fortalezas y debilidades en la formulación, implementación y evaluación de estrategias.
- El Capítulo 3 estudia la relación entre las estrategias institucionales y la situación financiera de la organización en el período 2024–2025, incorporando entrevistas y análisis de indicadores de sostenibilidad.
- El Capítulo 4 presenta las conclusiones y recomendaciones, donde se proponen medidas concretas para fortalecer la sostenibilidad financiera mediante una gestión estratégica más integral e innovadora.

De esta manera, el estudio no solo busca describir la realidad de Cáritas, sino también aportar insumos prácticos para la toma de decisiones institucionales y contribuir a la reflexión

académica sobre la sostenibilidad de las organizaciones sociales en contextos de incertidumbre y cambio.

## CAPITULO I

### UN CONTEXTO DESAFIANTE PARA LA MISIÓN INSTITUCIONAL DE CÁRITAS ARQUIDIOCESANA.

El presente capítulo establece las bases teóricas y conceptuales que fundamentan la investigación sobre la incidencia de la gestión estratégica institucional en la sostenibilidad financiera de Cáritas Arquidiocesana en adelante Cáritas. Se abordará una revisión de los conceptos centrales, procurando ofrecer una visión multidimensional que enriquezca la comprensión del fenómeno estudiado y brinde el soporte necesario para el análisis de los resultados

Cáritas, pertenece a la Arquidiócesis de San Salvador, principal sede episcopal de la Iglesia Católica en El Salvador. Esta jurisdicción eclesiástica comprende los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán, y abarca territorios urbanos y rurales donde conviven múltiples desafíos sociales, económicos, políticos y pastorales. En su interior, Cáritas trabaja como brazo operativo de la pastoral social, articulando acciones comunitarias en coordinación con parroquias, vicarías y otros agentes pastorales.

En medio de un panorama global marcado por la reducción de la cooperación internacional, muchas organizaciones sociales enfrentan el desafío de sostener su labor sin perder su esencia. Cáritas, cuyo quehacer se inspira en el Evangelio y en la Doctrina Social de la Iglesia Católica, se manifiesta en acciones concretas de caridad, no es ajena a esta disyuntiva. La pregunta que da origen a esta investigación surge de una preocupación esencial: ¿cómo garantizar que esa misión transformadora no se vea interrumpida por limitaciones financieras o administrativas?

Especialmente en un contexto en el que la cooperación internacional ha experimentado una disminución significativa. Este 2025, particularmente, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha recortado el 90% de su presupuesto de ayuda exterior, afectando a más de 120 millones de personas en más de 100 países<sup>1</sup>. Esta decisión ha paralizado programas en diversas áreas de acción, como, por ejemplo: derechos humanos, género, cambio climático, educativos, de asistencia humanitaria, gobernanza, de salud, seguridad alimentaria y desarrollo económico, entre otros, dejando a numerosas organizaciones no gubernamentales (ONG) sin financiamiento para continuar sus operaciones.

---

<sup>1</sup> Michael Herbst, “Los recortes de fondos de USAID son una crisis que no podemos ignorar”, Christian blind mission, 2025, <https://www.cbm.org/news/news-articles/2025/usaaid-aid-cuts.html>, consultado el 20 de abril de 2025.

Además, la cooperación europea también enfrenta desafíos. La disminución de fondos de países europeos ha llevado a una priorización en los programas de desarrollo y asistencia humanitaria, que ellos aprueban afectando la capacidad de respuesta ante crisis globales. Esta reducción de fondos ha obligado a las ONG a tomar decisiones difíciles, como reducir personal y limitar sus operaciones, lo que ha afectado directamente a las comunidades más vulnerables de la región.

El cierre de la cooperación provocó miles de despidos en cadena en el mundo, como un dominó. Empleados de USAID, la principal agencia de cooperación estadounidense, y de las empresas que servían de intermediarias entre Estados Unidos y las organizaciones receptoras de los proyectos de cooperación también fueron cesados a lo largo de febrero de 2025. Algunas de las que recibían las mayores cantidades de dinero para implementar programas en El Salvador eran Chemonics International, Inc; Creative Associates International; Pact World; Development Alternatives, Inc. Otro grupo de organizaciones son entidades consolidadas con una misión propia, como la Cruz Roja, World Vision, Catholic Relief Services, Save the Children, y que, además de su trabajo habitual, recibían dinero de la cooperación estadounidense para proyectos específicos<sup>2</sup>.

Cáritas, tiene un nivel de incidencia considerable, ya que a lo largo de la historia ha desempeñado una labor importante en temas de defensa de derechos humanos, desarrollo comunitario, asistencia humanitaria y acompañamiento a la pastoral social entre otros, además comprende tres departamentos: La Libertad, Cuscatlán y San Salvador, sin embargo, en los últimos años, se ha visto afectada por la débil capacidad de gestión, lo que le ha conducido a una dependencia de los fondos especialmente de fuentes de cooperación católicas de Alemania, y dichos cooperantes han disminuido los fondos de cooperación, por lo que se han reducido los proyectos, lo que, limita la intervención e incidencia social, así como, pone en riesgo la sostenibilidad financiera de la Institución.

En este contexto de reducción de la cooperación internacional, entidades religiosas, enfrentan desafíos para sostener sus programas sociales

### 1.1 Fundamentos conceptuales.

Esta sección aborda cinco ejes centrales: la gestión estratégica institucional, Planificación, la Sostenibilidad financiera, el fortalecimiento organizacional, y la Dependencia de la financiación externa, considerando teorías fundamentales que permiten comprender la dinámica interna de este tipo de organizaciones frente a los desafíos de la realidad actual.

---

<sup>2</sup> Gabriel Labrador, “*El congelamiento de la cooperación de EE.UU pone en jaque a la sociedad civil en El Salvador*”, El Faro, marzo 2025, [https://elfaro.net/es/202503/el\\_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador](https://elfaro.net/es/202503/el_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador).

### 1.1.1. Gestión estratégica institucional.

En el campo de las organizaciones sociales, la gestión estratégica va más allá de la lógica administrativa tradicional. No se trata únicamente de elaborar planes o definir metas operativas, sino de construir una visión compartida y sostenida en el tiempo, que permita a la institución responder de forma coherente a su misión, a su contexto y a las necesidades de los grupos con los que trabaja.

Catholic Relief Services-CRS, es la agencia oficial internacional humanitaria de la comunidad católica en los Estados Unidos<sup>3</sup>, por su naturaleza, es un cooperante natural para Cáritas, y socio estratégico, pues transfiere metodologías en diferentes áreas, incluso en el fortalecimiento organizacional. CRS, en su guía de Fortalecimiento institucional, menciona que gestión es: crear procesos fuertes, que en general incluye aquellos componentes que mantienen cohesiva a la organización y alineada con su misión. La organización deberá implementar sistemas y procesos de gestión que garanticen que se utiliza sus recursos con eficacia para alcanzar su visión y sus objetivos y evaluar los resultados<sup>4</sup>. Es decir, la parte de la gestión debe ir orientada a los planes estratégicos de las organizaciones.

De igual forma al conceptualizar la gestión estratégica institucional, se entenderá para este estudio, como: “la coordinación de esfuerzos para alcanzar metas y objetivos basándose en planificación, presupuesto, ejecución, organización y dirección que conlleven al uso eficiente y efectivo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales”. Eso en general interviene en todas las organizaciones, y especialmente: “pertinente en contextos de alta incertidumbre, como los que enfrentan las organizaciones basadas en la fe, donde las dinámicas sociales, económicas y políticas inciden en la ejecución de sus planes”.<sup>5</sup>

Además, como se menciona en la guía de fortalecimiento de CRS: “las organizaciones se sustentan a través de la atención continua a las decisiones que afectan su viabilidad a corto y a largo plazo: programas, gestión, finanzas y políticas”<sup>6</sup> Es decir, las decisiones de este nivel son primordiales, para toda la vida de la organización, e interfiere, no sólo en la parte financiera, sino que impacta a todas las partes interesadas en el desarrollo de la misma.

---

<sup>3</sup> “*Quiénes somos*”, Catholic Relief Services, consultado el 1 de mayo de 2025, <https://www.crsespanol.org/quienes-somos/>

<sup>4</sup> Catholic Relief Services (CRS), *Guía de fortalecimiento institucional: Crear procesos fuertes de gestión*, (Baltimore, CRS – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012), 28.

<sup>5</sup> Medina Gallardo, “*Gestión Estratégica, Factor Clave Para El Éxito Organizacional*”, 2.

<sup>6</sup> Catholic Relief Services (CRS), *Guía de fortalecimiento institucional: Crear procesos fuertes de gestión*, 28.

En el caso de Cáritas, la gestión estratégica se convierte en un eje decisivo para sostener su presencia territorial, asegurar sus programas sociales y mantener viva su vocación pastoral. No obstante, la institución enfrenta limitaciones estructurales en este ámbito: ausencia de áreas técnicas especializadas, debilidad en la planificación financiera y dependencia de un número reducido de cooperantes. Estas condiciones exigen una gestión estratégica fortalecida y contextualizada, que incorpore herramientas modernas de análisis, planificación y evaluación.

Por tanto, esta investigación parte de la premisa de que fortalecer la gestión estratégica en Cáritas no es solo una necesidad técnica, sino una oportunidad para reafirmar su misión institucional, articulando su legado pastoral con una administración más profesional, transparente y sostenible. Una gestión estratégica bien orientada puede convertirse en el puente entre su naturaleza y la eficiencia que requiere su sostenibilidad.

### 1.1.2. Planificación Estratégica:

En primer lugar, se define, qué es planeación: es parte de los tres principios básicos de la Teoría neoclásica de la Administración, y se definen de la siguiente forma:

1. Planeación: es la fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos.
2. Organización: fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado, y
3. Dirección: es la fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos<sup>7</sup>.

La estrategia define la forma en cómo una organización logrará su misión, y está compuesta de tácticas, y Según Mintzberg: “las tácticas son acciones operativas que permiten ejecutar una estrategia en contextos específicos, adaptándose a recursos, capacidades y tiempos disponibles<sup>8</sup>”.

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2009, 72.

<sup>8</sup> Henry Mintzberg, *La caída y el auge de la planificación estratégica*, Harvard Business Review. ed. enero-febrero 1994, consultado el 19 de abril de 2025, <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning?language=es>

La planificación estratégica es un proceso continuo que se produce en muchos niveles de la organización con el fin de formular objetivos e identificar las acciones y los recursos que se necesitan para lograr esos objetivos. El personal y las partes constituyentes deben estar involucrados sistemáticamente en estos procesos de planificación y la dirección debiera iniciar revisiones y modificaciones regulares del plan estratégico y del plan operativo para garantizar el crecimiento y la salud de la organización<sup>9</sup>.

En el caso de Cáritas Arquidiocesana, la planificación estratégica ha sido poco articulada, dependiendo en gran medida de los ciclos de financiación externa. Aunque en 2024 se desarrolló un nuevo Plan Pastoral Arquidiocesano 2025–2029, persiste el desafío de alinear ese plan con la gestión operativa y administrativa de la institución, de forma que la estrategia no quede solo descrita, sino que se traduzca en decisiones concretas, asignaciones presupuestarias y acciones coherentes con su misión. Desde esta mirada, la planificación se convierte en un acto de responsabilidad institucional frente a las comunidades, los socios y la propia historia de Cáritas Arquidiocesana.

### 1.1.3. Sostenibilidad financiera.

Es otro concepto importante para este estudio, por ser uno de los retos más grandes que enfrentan las organizaciones de la sociedad civil, ya que cada vez los recursos financieros son más limitados y obtenerlos se vuelve más retador, se deben cumplir más requisitos, así como la competencia por acceder los mismos.

La sostenibilidad financiera, se refiere a la capacidad de la organización para mantener sus operaciones y cumplir con su misión a lo largo del tiempo, satisfaciendo las necesidades de sus principales interesados, especialmente sus beneficiarios y patrocinadores<sup>10</sup>. En este sentido se vuelve una prioridad para cada una de las Organizaciones, ya que al no tenerla se ven comprometida la misión misma de la organización.

La sostenibilidad financiera es uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones no gubernamentales, particularmente aquellas cuya operación depende en un alto porcentaje de la cooperación internacional, las donaciones o la contribución voluntaria. Por lo que las organizaciones, deben tratar de reducir su dependencia de este tipo de fondos y fortalecer sus estrategias de gestión con miras a diversificar las fuentes de financiamiento para la ejecución de sus proyectos.

---

<sup>9</sup> Catholic Relief Services (CRS), *Guía de fortalecimiento institucional: Crear procesos fuertes de gestión*, 28.

<sup>10</sup> María Fernanda Galindo, "El Relacionamiento Estratégico, una Herramienta de Gestión para la Sostenibilidad Financiera de las ONG." Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá 2017, 70

La sostenibilidad financiera, en el ámbito de las organizaciones sin fines de lucro, no se limita a la disponibilidad de recursos económicos a corto plazo. Implica más bien la capacidad institucional de generar, administrar y proyectar recursos de forma estratégica, garantizando la continuidad de sus programas y la realización de su misión en el tiempo. Según Foster, Kim y Christiansen, una organización financieramente sostenible es aquella que puede “alinearse su estructura de ingresos con su misión, evitando depender excesivamente de una sola fuente de financiamiento”<sup>11</sup>. Esta dependencia traería repercusiones grandes, especialmente en contextos como el actual de recorte de cooperación internacional.

Además, mencionan, en su investigación sobre diferentes fuentes de financiamiento: “cuando las organizaciones sin fines de lucro y las fuentes de financiamiento no se complementan adecuadamente, el dinero no fluye hacia las áreas donde generará el mayor beneficio”. Esto trae entre algunas consecuencias, que, con demasiada frecuencia, el resultado es que programas prometedores se recortan, se reducen o no se lanzan. Y cuando el fondo se limita, es aún más probable que se produzca una lucha caótica por la recaudación de fondos<sup>12</sup>.

Por esto mismo es crucial que las organizaciones diversifiquen sus fuentes de ingreso para reducir su vulnerabilidad ante la posible pérdida de un financiador importante. Galindo recomienda que al menos el 60% del presupuesto total provenga de cinco fuentes diferentes. Además, la estrategia de recaudación de fondos debe estar alineada con el plan estratégico de la organización<sup>13</sup>.

Este concepto cobra particular relevancia en contextos donde las fuentes tradicionales de cooperación internacional están en retroceso o son cada vez más restrictivas. Tal es el caso de Cáritas, cuyo financiamiento depende en gran medida de cooperantes católicos europeos como Adveniat y Misereor, y de Catholic Relief Services (CRS) desde Estados Unidos. Esta alta dependencia ha comenzado a mostrar fisuras frente a los cambios geopolíticos, las crisis económicas y las nuevas prioridades de los donantes, lo que pone en riesgo la continuidad de los proyectos sociales y comunitarios que la institución desarrolla en los departamentos de San Salvador, La Libertad y Cuscatlán.

La sostenibilidad financiera no puede entenderse como un objetivo aislado del quehacer institucional, sino como parte integral de una gestión estratégica más amplia, que requiere planificación financiera, diversificación de fuentes de ingreso, gestión de riesgos y

---

<sup>11</sup> William Landes Foster, Peter Kim y Barbara Christiansen, " Diez Modelos de Financiación Sin Fines de Lucro", *Stanford Social Innovation Review*, primavera de 2009, 32.

<sup>12</sup> *Ibidem*

<sup>13</sup> María Fernanda Galindo Palencia, *El relacionamiento estratégico, una herramienta de gestión para la sostenibilidad financiera de las ONG* (tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia, 2017).81.

fortalecimiento de capacidades internas. En este sentido, organizaciones como Cáritas, necesitan adoptar modelos de gestión que les permitan anticiparse a escenarios adversos, fortalecer sus alianzas y desarrollar capacidades técnicas que sustentan su accionar pastoral y social.

En el caso de Cáritas, este estudio busca indagar precisamente cómo su gestión estratégica incide positiva o negativamente en la construcción de una sostenibilidad financiera que no comprometa su identidad ética y su vocación pastoral.

#### 1.1.4. Fortalecimiento organizacional

El fortalecimiento organizacional se entiende como el desarrollo de capacidades internas que permiten a la organización adaptarse, innovar y sostenerse en el tiempo.

Desde la teoría de las capacidades dinámicas, son las que se: “construyen internamente en las organizaciones por medio del aprendizaje, utilización de sus recursos, de su historia y de cómo transforman el conocimiento en nuevos productos y procesos, considerando los cambios y la dinámica del entorno. Esto les permite a las empresas desarrollar y fabricar productos para diferenciarse de sus competidores. Para ello, tres principales capacidades dinámicas son necesarias: a) detectar oportunidades y amenazas; b) aprovecharlas; y c) transformar mejorando, combinando y reconfigurando los activos intangibles y tangibles”<sup>14</sup> además sostienen que una organización puede sostener su ventaja competitiva en entornos cambiantes mediante la adquisición, integración y reconfiguración de competencias clave.

Para comprender más este término, es importante conocer el concepto de éxito organizacional, que, según el autor Chiavenato: es la condición de las organizaciones eficientes y eficaces que alcanzan un desempeño excelente en la consecución de sus objetivos globales y son admiradas por ello.<sup>15</sup> (Chiavenato, 2009).

Este término, se acompaña de los conceptos de eficiencia, que indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno y eficiencia: la relación entre costos y beneficios, la relación entre lo que se consigue y lo que se puede

---

<sup>14</sup> Mónica Patricia Rueda Sánchez, Luis Eduardo Sigala Paparella y Gerardo José Zapata Rotundo, "Teoría de capacidades dinámicas: Aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece," Compendium 25, no. 48 (2022).

<sup>15</sup> Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, 13.

conseguir. Significa hacer correctamente las cosas y poner énfasis en los medios utilizados, es decir, en los métodos.<sup>16</sup>

Cáritas Arquidiocesana enfrenta actualmente un escenario donde el fortalecimiento organizacional se vuelve urgente. La ausencia de sistemas de monitoreo, algunos manuales de procesos, limita su capacidad de responder de forma estratégica. Fortalecer sus estructuras es necesario para garantizar que su acción social tenga continuidad, legitimidad y eficacia. Este fortalecimiento implica procesos de formación interna, revisión de estructuras organizativas, mejora en los sistemas de rendición de cuentas y adopción de buenas prácticas en la gestión de proyectos.

#### 1.1.5. Dependencia de la financiación externa:

Uno de los principales riesgos para la sostenibilidad de las organizaciones sociales es la alta dependencia de fuentes de financiamiento externas, especialmente cuando estas provienen de un número limitado de cooperantes. Esta dependencia puede condicionar no sólo las prioridades institucionales, sino también la autonomía, la capacidad de negociación y la planificación a largo plazo.

Como lo mencionan los autores Rueda Sánchez y Zapata Rotundo, en el análisis de la teoría de dependencia de recursos: “supone como principio básico que la organización debe obtener recursos del entorno (bienes tangibles e intangibles), puesto que no tiene las condiciones y los factores suficientes para generar dentro de sí todo lo que requiere para sobrevivir”<sup>17</sup>

Se puede depender tanto de fuentes de financiamiento externo o donaciones individuales, pero en sí, el financiamiento de la organización no puede sostenerse de forma interna. Como lo menciona la autora Galindo, “la mayoría de las ONG dependen de diversas fuentes de financiamiento para sostener sus operaciones. Para la mayoría de estas organizaciones depender de ciertas instituciones o de financiación gubernamental implica restricciones sobre cómo se deben emplear los recursos o fondos públicos”<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibidem, 84

<sup>17</sup> Mónica P. Rueda Sánchez y Gerardo J. Zapata Rotundo, "Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones," *Ciencia y Sociedad* 43, no. 1 (2018): 78, <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>.

<sup>18</sup> Galindo, "El Relacionamento Estratégico," 86, citando a Padilla et al., 2012, 7.

## 1.2 Perspectivas teóricas aplicables al estudio de caso.

A lo largo de la última década se ha incrementado el interés académico por estudiar la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro, especialmente ante la creciente disminución de fondos provenientes de la cooperación internacional. Algunos estudios han planteado que la sostenibilidad financiera no puede pensarse de forma aislada, sino que debe analizarse en relación con los procesos de gestión estratégica, el arraigo comunitario, y la construcción de alianzas de largo plazo.

En 1978, Jeffrey Pfeffer y Gerald R. Salancik presentaron una teoría que contribuye a la explicación y comprensión de la influencia de la interdependencia que se da entre las organizaciones, conocida como Teoría de la Dependencia de Recursos (TDR). La interdependencia es una “consecuencia de la naturaleza de los sistemas abiertos de las organizaciones, el hecho de que las organizaciones deben realizar transacciones con elementos del medio ambiente con el fin de obtener los recursos necesarios para la supervivencia”<sup>19</sup>.

Esta teoría será una de las bases para este estudio, ya que plantea que: cuando una organización necesita recursos del entorno, la dependencia puede aumentar o disminuir, modificando las relaciones de poder con otras organizaciones, lo que implica, trabajar hacia dos objetivos relacionados: (a) adquirir control sobre recursos que minimizan su dependencia de otras organizaciones, y (b) adquirir control sobre los recursos que maximizan la dependencia de otras organizaciones<sup>20</sup>.

En este caso, la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil, incluida Cáritas, dependen principalmente de fondos externos. Según la teoría, el grado de dependencia de estas fuentes puede variar en función de las relaciones que se establezcan con las contrapartes, así como del nivel de control y planificación financiera que tenga la organización. Estos factores pueden contribuir a reducir o a intensificar dicha dependencia.

---

<sup>19</sup> Rueda Sánchez y Zapata Rotundo, "Teoría de dependencia de recursos," 4.

<sup>20</sup> Rueda Sánchez y Zapata Rotundo, "Teoría de dependencia de recursos," 6.

**Ilustración 1: Influencia del control externo en las organizaciones.**



Fuente: Rueda Sánchez y Zapata Rotundo, "Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones," 2018.

En la figura 1, se aprecia que la fuente de recursos es un elemento importante en la priorización sobre cuáles demandas del entorno debe responder la organización. Es decir, si se basa el "quehacer" de la organización en la obtención de recursos, se puede tener el riesgo de alejarse de la gestión estratégica, o de la naturaleza de la organización, es decir de su misión y valores Institucionales. Asimismo, la importancia de la influencia de los factores del entorno es importante ya que, si se debe cumplir a exigencias del entorno y que influyen en la obtención de los recursos, esto debe llevar a un equilibrio para generar la autosuficiencia.

Complementariamente, la teoría de los grupos de interés (stakeholders) ofrece una visión más propositiva del entorno. Desde esta mirada, las organizaciones deben establecer relaciones transparentes, estratégicas y mutuamente beneficiosas con sus partes interesadas, como donantes, beneficiarios, personal, Iglesia y Estado. Galindo Palencia (2017) sostiene que "la teoría de los grupos de interés se basa en la normativa de que las empresas deben servir a una variedad de intereses en lugar de sólo a los tomadores de decisión, y de este modo, las empresas o en este caso las ONG, obtendrán un rendimiento superior". Por lo que la teoría de las partes interesadas sugiere que "hay una multiplicidad de grupos que tienen una participación en el funcionamiento de la empresa, los cuales merecen consideración en la toma de decisiones gerenciales". Y de esta forma su influencia que puede ser positiva o una amenaza, se puede tomar en cuenta, y también la Organización puede tener estrategias en relación a las partes de interés, compartir expectativas, y que definir el nivel de relacionamiento, para que se pueda sumar al logro de los objetivos estratégicos de la organización, definiendo también cada parte, el rol que se desea ocupe y lo que se quiera comunicar<sup>21</sup>. Al ser Cáritas Arquidiocesana de naturaleza religiosa, esta teoría cobra relevancia, ya que se comparten valores, creencias, doctrina, con un porcentaje de la

<sup>21</sup> Galindo, "El Relacionamiento Estratégico", 114

población, que las comparte, por lo que, se puede retomar estratégicamente esta teoría para el fortalecimiento de la gestión estratégica y el logro de la sostenibilidad financiera.

La gestión estratégica y relación con los stakeholders, puede ser efectiva y servir para: “(i) facilitar una mejor gestión del riesgo y reputación (ii) permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos (iii) desarrollar la confianza entre las empresas y sus grupos de interés (iv) posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas (v) informar, educar e influenciar a los grupos de interés y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las organizaciones y la sociedad (vi) conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados (vii) permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, tecnologías, dinero) que resuelva los problemas y alcancen objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente”<sup>22</sup>

Galindo, comprueba la utilidad de la teoría, por medio del estudio de casos, al investigar cómo a través de las estrategias empresariales y la gestión estratégica de los grupos de interés, las organizaciones no gubernamentales pueden llegar a la sostenibilidad financiera. La propuesta de esta investigación es analizar cómo gracias a estas estrategias, las ONG pueden obtener ventajas competitivas a través del acceso a la información y las relaciones. Este es un estudio teórico – práctico, desarrollado por la autora, a través de la metodología de estudio de caso aplicado a la Fundación Tiempo de Juego (TdJ) de Colombia.<sup>23</sup>

Este caso resulta particularmente relevante al demostrar cómo una organización de base comunitaria, como Tiempo de Juego, pudo integrar herramientas empresariales y metodologías participativas para construir una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés, adaptada a su entorno social y económico. A través de procesos como la identificación de actores clave, la categorización según niveles de influencia y dependencia, y el diseño de planes de acción específicos, la fundación logró articular esfuerzos entre aliados públicos y privados, generando valor compartido. Este enfoque confirma que la gestión de grupos de interés no es exclusiva del sector empresarial, sino que representa una práctica transferible y necesaria en contextos sociales, especialmente cuando se busca sostenibilidad en entornos marcados por la vulnerabilidad y el conflicto<sup>24</sup>.

En el estudio de caso desarrollado por Galindo en la Fundación Tiempo de Juego, se demuestra que el diseño de estrategias de relacionamiento con grupos de interés, más allá de

---

<sup>22</sup> Galindo, *"El Relacionamiento Estratégico"*, 121

<sup>23</sup> Galindo, *"El Relacionamiento Estratégico"*.

<sup>24</sup> *Ibidem*, 132-144

los donantes tradicionales, puede fortalecer la base financiera y aumentar el impacto institucional. Esta experiencia se convierte en una referencia útil para organizaciones como Cáritas, que enfrentan la necesidad de diversificar sus alianzas sin perder su identidad ni su propósito fundacional<sup>25</sup>.

Otro estudio que es relevante para el caso de planes estratégicos, él muestra la Teoría de la estrategia basada en recursos, que destaca la importancia de la capacidad de un organismo para combinar y coordinar sus recursos internos de manera efectiva, busca analizar los alcances institucionales, el entendimiento holístico con enfoque competitivo, las capacidades internas y la consideración realista de los recursos con el fin de establecer estrategias de éxito<sup>26</sup>. Además, cada organización posee bienes tangibles, como intangibles, lo cual le permite tener un control y propiciar la utilización de los mismos. Menciona que los bienes tangibles pueden ser valorados y contabilizados de manera sencilla, mientras que los intangibles son más difíciles de cuantificar. Estas afirmaciones, guardan relación con la variable sostenibilidad financiera, dado que cada organización cuenta con un presupuesto particular y un plan elaborado de acuerdo con sus recursos disponibles<sup>27</sup>.

En este estudio sobre la importancia de los planes estratégicos, para la sostenibilidad financiera, realizado, en base en la Organización Peruana asociación A Rocha, menciona la metodología, conocida como un ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que consta de cuatro pasos que son relevantes en los planes estratégicos de una organización no gubernamental<sup>28</sup>, metodología que organiza de forma sistemática, para obtener los resultados esperados, relacionando el enfoque estratégico con el financiero. Ambos casos ofrecen referentes metodológicos útiles para contrastar con la realidad de Cáritas Arquidiocesana.

Sin embargo, no hay muchos estudios en la literatura académica sobre cómo estos procesos se viven en organizaciones con base religiosa, especialmente aquellas vinculadas a la Iglesia Católica. Las investigaciones sobre sostenibilidad financiera en ONG suelen centrarse en entidades laicas o de desarrollo comunitario, pero son escasos los estudios que analizan cómo las instituciones de inspiración cristiana gestionan la tensión entre misión pastoral, dependencia económica y exigencias técnicas de los cooperantes. Esta tesis se propone aportar en esa dirección, analizando el caso de Cáritas, como una experiencia concreta desde donde interpelar y enriquecer el debate académico.

---

<sup>25</sup> *Ibidem*.

<sup>26</sup> Nuñez, 2018, citado en *Diseño de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana*, tesis de Elmeres Torres Lizana (Lima: Universidad Privada Norbert Wiener, 2023), 18.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> *Ibidem*, 32

### 1.3 Contexto institucional y normativo.

La revisión conceptual y teórica realizada en los apartados anteriores permite comprender los elementos clave que inciden en la sostenibilidad de organizaciones sociales. No obstante, para contextualizar estos enfoques en una experiencia concreta, resulta necesario presentar el escenario institucional donde se desarrollará este estudio de caso: Cáritas. Esta organización representa una expresión viva del compromiso pastoral de la Iglesia Católica en el país y al mismo tiempo, encarna muchos de los desafíos que enfrentan las ONG religiosas en contextos de alta vulnerabilidad y dependencia de recursos externos.

A partir del recorrido teórico realizado, es posible afirmar que la sostenibilidad financiera de las organizaciones sociales depende de múltiples factores interrelacionados: la calidad de su gestión estratégica, la capacidad de articularse con sus partes interesadas, el grado de dependencia de fuentes externas y el desarrollo de estructuras institucionales sólidas. Estas dimensiones no pueden analizarse de forma aislada, y cobran un sentido aún más complejo cuando se aplican a organizaciones que, como Cáritas, integran una misión pastoral con un quehacer técnico y comunitario. Cáritas Arquidiocesana forma parte de la red global de **Cáritas Internationalis**, confederación que agrupa a más de 160 organizaciones católicas de asistencia, desarrollo y servicio social en más de 200 países y territorios, convirtiéndola en la red de ayuda humanitaria más grande del mundo después de las Naciones Unidas. Cáritas América Latina y el Caribe está dividida en 4 zonas: Caribe, Cono Sur, Bolivariana y CAMEX<sup>29</sup>.

Cáritas tiene sus raíces en la visión del sacerdote alemán Lorenz Wertmann, quien en 1897 buscó mejorar la organización caritativa en la Alemania católica. Fue fundada oficialmente en 1951 por el Papa Pío XII, esta red busca promover la caridad cristiana a través de acciones concretas de justicia social, atención humanitaria y desarrollo humano integral. Cáritas Internationalis actúa como una sombrilla institucional, espiritual y técnica que orienta el trabajo de sus miembros, promueve la coordinación internacional y define principios comunes como la dignidad de la persona, la opción preferencial por los pobres, la subsidiariedad y la participación. Cáritas en su expresión arquidiocesana, comparte esta misión y se inspira en estos principios para orientar su acción territorial y pastoral<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> *Cáritas América Latina y el Caribe: Presentación institucional* (s.l.: Cáritas América Latina y el Caribe, 2023), 5. <https://www.caritaslatinoamerica.org>.

<sup>30</sup> *Ibidem*, 4.

*Ilustración 2: Estructura y articulación de Cáritas en la región.*



**Estructura y articulación de Cáritas en la región**

En ámbito regional contamos con un sistema de sinodalidad regional de **Cáritas**. De esta manera nos proponemos coordinar el servicio y la gobernanza de la pastoral caritativa orgánica de la Iglesia.

**Fuente:** *Cáritas América Latina y el Caribe: Presentación institucional* (2023), p. 11, <https://www.caritaslatinoamerica.org>.

La figura representa el sistema de sinodalidad regional de Cáritas América Latina y el Caribe. En ella se muestra cómo se articula la red desde las Cáritas Nacionales, pasando por las zonas regionales (Camex, Caribe, Cono Sur y Bolivariana), hasta llegar a la Coordinación Regional (CORE) y los equipos de trabajo. Esta estructura circular simboliza la comunión, corresponsabilidad y coordinación entre los distintos niveles de acción pastoral y caritativa, promoviendo una gobernanza horizontal y colaborativa en la región.

El ámbito nacional Cáritas, está delimitada geográficamente en 8 diócesis, cada una de ellas, cuenta con esta Institución que ejecuta proyectos de pastoral social. La primera Cáritas conformada, fue la Arquidiócesana oficialmente en 1960, ya que fue a iniciativa del arzobispo de ese momento, junto a ella iniciaron Cáritas Santa Ana y Cáritas San Miguel, a lo largo de los años se fueron conformando las otras 5 sedes: Santiago de María, Chalatenango, San Vicente, Zacatecoluca y Santa Ana <sup>31</sup>.

Actualmente Cáritas en todas sus diócesis, promueve proyectos enfocados en el desarrollo sostenible y sustentable de las comunidades más vulnerables. Los valores guía del quehacer de Cáritas son: La dignidad de la persona humana, la solidaridad, la subsidiariedad, el cuidado de la casa común, entre otros <sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Cáritas Internationalis, “El Salvador,” Cáritas, última modificación 2024, <https://www.caritas.org/donde-trabajamos/america-latina-y-el-caribe/el-salvador/?lang=es>.

<sup>32</sup> Ibidem.

La Arquidiócesis actualmente tiene 165 Parroquias y 2 Cuasi parroquias. La Parroquia es una determinada comunidad de fieles constituida de modo estable en la Iglesia y además están organizados con diferentes pastorales: litúrgica, evangelización, juvenil, familiar, entre otras y cuenta con pastoral social, que es el área con la que desarrolla el trabajo Cáritas, dichas parroquias están agrupadas, en 16 Vicarías foráneas<sup>33</sup>. Son subdivisiones geográficas, que agrupan a parroquias que cumplen características similares, y cada una de ella, cuenta con equipos a este nivel de las mismas pastorales y trabajo mencionado anteriormente. En ese sentido, la pastoral social está a nivel parroquial, vicarial y al nivel Arquidiocesano, a través de Cáritas.

De estas parroquias, según el boletín de rendición de cuentas de la Cáritas arquidiocesana, trabajan en 116 comunidades parroquiales y 16 Centros Escolares Católicos, además a través sus proyectos, han llegado a aproximadamente a 5,000 personas, por lo que tienen un rango amplio de intervención.<sup>34</sup>

Sin embargo, la trayectoria de Cáritas no la exime de enfrentar tensiones estructurales. La organización opera en un entorno de alta vulnerabilidad económica, con desafíos políticos e institucionales constantes, y una cooperación internacional cada vez más limitada. Se observa desde la sitio web de la Institución, que depende principalmente de tres fuentes de financiamiento: Adveniat, Misereor cooperantes Alemanes y Catholic Relief Services<sup>35</sup> fondos de Estados Unidos, quienes son la naturaleza católica, lo que puede ser positiva en el tema de fidelización de los cooperantes, sin embargo, en el conversatorio: Desafíos para la cooperación para el desarrollo de América Latina y el Caribe, desarrollado por el CELAM (Consejo Episcopal Latinoamericano y Caribeño), que reunió a cooperantes de la misma naturaleza, principalmente de Europa, mencionan que el escenario no es tan alentador, coincidieron representantes de Manos Unidas de España y de Adveniat, y mencionaron que sus fuentes de recaudación, desde la pandemia, se han visto disminuidos, tanto los de gobierno, por el aumento de triunfo de partidos de ultraderecha, así como los aportes privados y las campañas de recolección de fondos<sup>36</sup>.

Esta situación refleja de forma directa las problemáticas abordadas anteriormente, las teorías de dependencia de recursos y de los grupos de interés permiten comprender cómo las relaciones con el entorno influyen en las decisiones institucionales. A su vez, los enfoques sobre planificación estratégica y capacidades dinámicas ofrecen pistas para repensar el

---

<sup>33</sup> Ibidem..

<sup>34</sup> Cáritas Arquidiocesana, “Boletín de rendición de cuentas de la colecta de solidaridad”, 2024.

<sup>35</sup> “Quiénes somos,” Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Cáritas, consultado el 19 de abril, 2025, <https://veph-caritas.org/historia/>.

<sup>36</sup> Giselle Rivera, “Informe sobre la situación de las organizaciones eclesiales en América Latina y el Caribe”. Bogotá, Centro Bíblico Teológico Pastoral para América Latina y El Caribe (CEBITEPAL), febrero de 2025.

modelo organizativo de Cáritas desde una lógica de adaptación, innovación y sostenibilidad. Sin embargo, tal como se identificó en la revisión de literatura, son escasos los estudios que abordan estas dinámicas en organizaciones con base religiosa, donde el equilibrio entre espiritualidad y eficiencia, entre misión y gestión, requiere un enfoque más sensible y contextualizado.

Este estudio se inscribe precisamente en ese vacío. A través del análisis de Cáritas, se busca no solo comprender cómo incide su gestión estratégica en la sostenibilidad financiera, sino también ofrecer insumos que contribuyan al fortalecimiento institucional sin perder de vista su vocación pastoral. Así, la presente investigación se plantea como un puente entre los marcos teóricos contemporáneos y las prácticas concretas de una organización que, desde la fe, busca seguir construyendo esperanza en los territorios más vulnerables

Para comprender el objeto de investigación y el rol que ha tenido en la sociedad, se remontará a los orígenes, ya que, en 1960, Monseñor Luís Chávez y González, fundó el Secretariado Social Arquidiocesano, el cual por decisión de la Conferencia Episcopal de El Salvador se constituyó en Secretariado Ínter diocesano, pero dejó de funcionar en 1980<sup>37</sup>.

Por lo que, en 1981, Monseñor Arturo Rivera Damas, fundó nuevamente el Secretariado Social Arquidiocesano, cuya labor se inspiró, ofreciendo acompañamiento y atención a las víctimas de la guerra, brindando atención básica en alimentos, artículos de primera necesidad, salud, educación y vivienda provisional. El trabajo se inició en 4 departamentos que formaban la Arquidiócesis en ese momento, siendo: San Salvador, Cuscatlán, La Libertad y Chalatenango<sup>38</sup>.

Para 1986, se tiene una visión más amplia del trabajo, pues quedan al descubierto nuevas y mayores necesidades y se hizo evidente crear esfuerzos conjuntos de promoción y organización a través de procesos educativos en el área urbana de San Salvador, ya con un enfoque más amplio<sup>39</sup>.

Para los años 1987-1990, se reacomodaron las orientaciones del trabajo Institucional ya que el trabajo en el Departamento de Chalatenango se aumenta y se decide separarlo de la Arquidiócesis, creando la Diócesis de Chalatenango. Así en 1987 surge la necesidad de desarrollar en Septiembre la Primera semana de Pastoral Social en la que se tomaron importantes acuerdos para fortalecer el trabajo en ese campo, para su cumplimiento se inició un trabajo proceso de promoción y organización de Equipos de Pastoral Social en las Parroquias de la Arquidiócesis.

---

<sup>37</sup> “Historia,” *Vicaría Episcopal de Pastoral Social Cáritas Caracas*, consultado el 22 de abril de 2025, <https://veph-caritas.org/historia/>.

<sup>38</sup> *Ibidem*

<sup>39</sup> *Ibidem*

Para finales de 1989 se realiza la planificación a nivel Arquidiocesano 1989-1994, en la cual se determinó como objetivo fundamental del Secretariado Social el evangelizar las estructuras. Esto permitió reafirmar el trabajo que ya se venía desarrollando definiéndolo en las siguientes áreas: Vivienda, Escuelas Rurales, Créditos, Agricultura Sostenible, Salud y Asistencia Humanitaria.

Desde entonces, y en la actualidad la arquidiócesis continúa desarrollando su trabajo en las áreas de pastoral de la salud, pastoral de la tierra, que trabaja el tema de agricultura, unidad de cultura de paz, con proyectos de jóvenes, familias, derechos humanos, con sus políticas claramente definidas en función de las necesidades de la población, pero con el nombre Vicaría Episcopal de Promoción Humana- Cáritas. Dicha Institución, según se observa en su sitio web, tiene como principales financistas: Adveniat, Missereor y CRS<sup>40</sup>.

Este recorrido histórico demuestra una capacidad de adaptación institucional frente a contextos adversos. Sin embargo, también ha evidenciado debilidades persistentes en materia de planificación, gestión del conocimiento y sostenibilidad financiera. Estas debilidades, heredadas en parte de una cultura organizacional más carismática que técnica, se hacen más evidentes en la actualidad, cuando las exigencias de los cooperantes y los cambios del entorno requieren un enfoque estratégico más robusto. Reconocer y recuperar los aprendizajes del pasado es clave para proyectar un fortalecimiento organizativo que no contradiga, sino que profundice, el espíritu originario de Cáritas.

Este recorrido histórico demuestra una capacidad de adaptación institucional frente a contextos adversos. Sin embargo, también ha evidenciado debilidades persistentes en materia de planificación, gestión del conocimiento y sostenibilidad financiera. Estas debilidades, heredadas en parte de una cultura organizacional más carismática que técnica, se hacen más evidentes en la actualidad, cuando las exigencias de los cooperantes y los cambios del entorno requieren un enfoque estratégico más robusto. Reconocer y recuperar los aprendizajes del pasado es clave para proyectar un fortalecimiento organizativo que no contradiga, sino que profundice, el espíritu originario de Cáritas.

Este proceso de fortalecimiento institucional debe también comprender el marco normativo que regula y habilita el accionar de Cáritas como organización.

En primer lugar, el artículo 1 de la Constitución de la República de El Salvador, establece que: "La persona humana es el origen y el fin de la actividad del Estado, que se organiza para

---

<sup>40</sup> Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Cáritas, "Historia" acceso abril 22, 2025, <https://veph-caritas.org/historia/>.

la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y de la paz<sup>41</sup>. En el caso de Cáritas de la misma forma pone como centro la dignidad de la persona humana, en este sentido está alineado con los fines del Estado salvadoreño.

De igual forma, en el artículo 26 de la Constitución de la República, reconoce la personalidad jurídica de La Iglesia Católica, Apostólica y Romana en El Salvador, y según Decreto N°742, tiene personería jurídica, publicado en Diario Oficial del 04 de septiembre de 1987, Tomo N.º 296, número 163<sup>42</sup>. La Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, reconoce a la Iglesia Católica, Apostólica y Romana en El Salvador para su efecto del ejercicio de los derechos que como persona jurídica le corresponden<sup>43</sup>.

De igual manera la labor de Cáritas en la protección y promoción de los derechos de la niñez y adolescencia se alinea con los principios establecidos en la Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia. Esta legislación, vigente desde el 1 de enero de 2023, tiene como finalidad garantizar el ejercicio y disfrute pleno de los derechos de toda niña, niño y adolescente, independientemente de su nacionalidad, mediante la implementación de un Sistema Nacional de Protección Integral que involucra a la familia, la sociedad y el Estado<sup>44</sup>. En este contexto, las iniciativas de Cáritas orientadas al desarrollo integral de la infancia y adolescencia contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de dicha ley, fortaleciendo el tejido social y promoviendo entornos seguros y propicios para el crecimiento y bienestar de las nuevas generaciones.

Además, al ser Cáritas una Fundación, la rige la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (Decreto Legislativo N.º 894, última actualización 2002,) esta ley regula la creación y funcionamiento de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, estableciendo un régimen jurídico especial que se aplica a dichas entidades, además se tiene el Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, este complementa la ley anterior, detallando procedimientos para la inscripción, organización y funcionamiento de estas entidades, asegurando su adecuada supervisión y fiscalización.

Así mismo, establece la presentación de informes financieros y la legalización de libros contables, entre otros aspectos esenciales para garantizar la transparencia y legalidad de estas entidades. Sin embargo, su aplicación debe analizarse desde una perspectiva crítica que reconozca las desigualdades en el acceso a la información, a servicios legales y financieros,

---

<sup>41</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador, *Constitución de la República de El Salvador*, 1983, <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/constitucion>

<sup>42</sup>Ibidem.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia, Decreto Legislativo N.º 431, 22 de junio de 2022, [https://crecerjuntos.gob.sv/dist/documents/DECRETO\\_LEY.pdf:contentReference\[oaicite:12\]{index=12}](https://crecerjuntos.gob.sv/dist/documents/DECRETO_LEY.pdf:contentReference[oaicite:12]{index=12})

especialmente para aquellas organizaciones que, como Cáritas El Salvador, trabajan en territorios empobrecidos y con múltiples desafíos.

Cáritas es por naturaleza según sus estatutos “el organismo de la pastoral social de la iglesia católica en El Salvador, encargada de organizar, animar, coordinar, promover y gestionar la práctica de caridad de la iglesia” (Capítulo I, Art.1 de los Estatutos de Cáritas El Salvador)<sup>45</sup>. Además, se estableció como Fundación Cáritas, en la que mencionan que es una entidad de carácter religioso, apolítico y sin fines de lucro.

En mayo de 2025, la Asamblea Legislativa aprobó el Decreto Legislativo No. 308, conocido como la Ley de Agentes Extranjeros, que crea el Registro de Agentes Extranjeros (RAEX) bajo el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, con el fin de regular las organizaciones que reciben fondos del exterior. Según esta normativa, todas las organizaciones que califiquen como agentes extranjeros deben inscribirse en ese registro, informar sobre las transacciones recibidas y estar sujetas a un impuesto del 30 % sobre las donaciones o fondos provenientes del exterior<sup>46</sup>.

Para las organizaciones de la sociedad civil, esta ley plantea desafíos operativos importantes. En primer lugar, la obligación de registrarse como agente extranjero supone una carga administrativa adicional y un nivel de supervisión estatal que podría limitar la flexibilidad institucional. En segundo lugar, la retención del 30 % reduce significativamente los recursos netos disponibles para implementación de programas, lo que tensiona la capacidad de cobertura y mantenimiento de proyectos esenciales. Además, la ley prohíbe donaciones anónimas y exige que se identifique el origen de los fondos, lo que afecta las estrategias de captación discreta o comunitaria<sup>47</sup>.

Con la entrada en vigor de la Ley de Agentes Extranjeros, se ha reportado que la Iglesia Católica de El Salvador ha recibido una exención de oficio del impuesto del 30 % que la norma impone a las organizaciones que reciben fondos del exterior. Esta exención representa una ventaja institucional para Cáritas, miembro de la estructura eclesiástica, aunque existe incertidumbre sobre los términos exactos de su aplicación: no está claro si dicha exención debe renovarse cada año, o si depende de un dictamen del Registro de Agentes Extranjeros (RAEX). Esta ambigüedad implica un riesgo regulatorio: Cáritas puede quedar sujeta al impuesto en caso de que la exención no se mantenga, lo que reduciría

---

<sup>45</sup> "¿Quiénes Somos?," Cáritas El Salvador, acceso abril 22, 2025, <https://www.caritas.sv/quienes-somos>.

<sup>46</sup> Katya Salazar, “La Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador: criminalizar la disidencia, castigar la cooperación”, DPLF, 29 de julio de 2025, <https://dplf.org/la-ley-de-agentes-extranjeros-en-el-salvador-criminalizar-la-disidencia-castigar-la-cooperacion/>.

<sup>47</sup> Human Rights Watch, “El Salvador: la Ley de Agentes Extranjeros amenaza la sociedad civil y medios”, 23 de mayo de 2025, <https://www.hrw.org/es/news/2025/05/23/el-salvador-la-ley-de-agentes-extranjeros-amenaza-la-sociedad-civil-y-medios-de>.

significativamente los recursos disponibles netos para ejecución de programas sociales<sup>48</sup>.

Este entramado normativo, lejos de ser una barrera, puede convertirse en una oportunidad para institucionalizar buenas prácticas, desarrollar capacidades internas y legitimar el accionar de Cáritas en múltiples niveles. No obstante, requiere una lectura crítica que permita articular estas exigencias técnicas con el carisma pastoral que la identifica, y una gestión estratégica que traduzca estos marcos legales en acciones concretas que fortalezcan su misión sin fragmentarla.

Con base en todo lo anterior, este capítulo ha expuesto los fundamentos teóricos y contextuales que enmarcan el análisis del caso. Se ha argumentado que la sostenibilidad financiera en Cáritas no puede entenderse fuera de su historia, de su contexto normativo, ni de su identidad institucional. El siguiente paso será profundizar, mediante el trabajo de campo, en cómo estos elementos se expresan y articulan en la práctica organizacional, con el fin de identificar oportunidades de fortalecimiento estratégico que contribuyan a su sostenibilidad integral.

---

<sup>48</sup> “Iglesia Católica de El Salvador exonerada del impuesto Ley Agentes Extranjeros,” *El Diario de Hoy*, 19 de septiembre de 2025, <https://www.eldiariodehoy.com/noticias/iglesia-catolica-de-el-salvador-queda-exonerada-del-impuesto-de-laex/35010/2025>

## CAPITULO II

### PROCESOS ACTUALES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA IMPLEMENTADOS EN CÁRITAS ARQUIDIOCESANA DE EL SALVADOR.

Este capítulo responde al primer objetivo específico de la investigación y se estructura a partir de las categorías analíticas desarrolladas en el marco conceptual: gestión estratégica institucional, sostenibilidad financiera, y fortalecimiento organizacional. Desde esta perspectiva, se analizan las tres fases de la planificación estratégica: formulación, implementación y evaluación.

La principal técnica de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, aplicada entre mayo y junio de 2025. El estudio se basó en 15 entrevistas semiestructuradas, en primer momento se planificó realizar 4 entrevistas por cada tipo de actor, sin embargo, la cantidad de cada tipo de actor respondió a un criterio de saturación teórica: se alcanzó el punto en el cual las respuestas empezaron a mostrar recurrencia en los temas clave y ya no aportaban información sustancialmente nueva. En total, se realizaron quince entrevistas individuales distribuidas de la siguiente manera:

***Tabla 1: Entrevistas realizadas***

Cantidad	Actor	Objetivo o rol en la investigación
3	Directores y responsables de dirección institucional	Aportar una visión estratégica y de liderazgo eclesial en los procesos de planificación institucional.
1	Ex coordinador de Cáritas	Explicar cómo se planifica, implementan y coordinan las estrategias desde cada área operativa.
4	Coordinadores/as de unidades programáticas	Explicar cómo se planifican, implementan y coordinan las estrategias desde cada área operativa.
3	Integrantes del equipo técnico operativo	Compartir experiencias sobre la ejecución de proyectos y el acompañamiento en comunidades.
5	Personas beneficiarias	Brindar su percepción y experiencia sobre la participación comunitaria y los impactos territoriales.

Elaboración propia a partir de entrevistas y análisis de actores clave en la investigación.

La selección de los informantes se realizó mediante muestreo intencional o por conveniencia, estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales se tiene acceso y permite localizar casos importantes, así mismo el muestreo en cadena o bola de nieve, que permite

identificar a más participantes<sup>49</sup>, y se priorizó la diversidad de roles institucionales. Todos los participantes fueron informados sobre el objetivo de la investigación, su carácter académico y confidencial, y dieron su consentimiento a través de un formulario de consentimiento informado, firmado previamente al desarrollo de la entrevista.

Las entrevistas fueron grabadas en audio previa autorización verbal y escrita, transcritas y analizadas mediante análisis temático-categorial a través del software Atlas.ti, combinando categorías deductivas (derivadas del marco teórico) y categorías emergentes (derivadas del discurso de los participantes). Esta codificación permitió agrupar los hallazgos en torno a las tres fases clave de la gestión estratégica, integrando además el contraste con documentos institucionales como el *Marco Estratégico 2024–2027* de Cáritas de El Salvador y el *Plan Pastoral Arquidiocesano 2025–2029*.

El análisis busca no solo describir las prácticas institucionales, sino también interpretar los sentidos que los actores atribuyen a sus acciones, identificando tensiones, vacíos y potencialidades en la gestión estratégica desde una perspectiva crítica y situada.

Se parte, en primer lugar, del análisis de los marcos de referencia institucionales, es decir, los documentos y lineamientos que definen los principios y prioridades estratégicas de Cáritas a nivel nacional y eclesial. ¿y luego? Aquí como que hace falta concluir el párrafo con una oración. El párrafo inicia con “Se parte, en primer lugar, del análisis..., pero luego no concluye. Hay que concluir con otra oración.

## 2.1 Marcos de referencia institucional

Cáritas declara marcos rectores de su accionar el *Marco Estratégico 2024–2027*, alineado con la Doctrina Social de la Iglesia, y el Plan Pastoral Arquidiocesano, cuyo objetivo general es “Construir una Iglesia Arquidiocesana en misión permanente con espíritu sinodal y martirial comprometida con los valores del Reino de Dios para dar una respuesta pastoral a los desafíos actuales, procurando la transformación de la sociedad<sup>50</sup>”.

Cabe destacar, que, si bien el Plan pastoral responde a una visión, de diócesis, en general, la Institución de Cáritas, es uno de los 3 pilares fuertes de la Iglesia católica, ya que representa la pastoral social de la misma, como definirá Cáritas, en su Plan estratégico.

Además, en dicho plan, se plantean 3 objetivos estratégicos:

1: Reestructurar las instancias y procesos Arquidiocesanos de familia y jóvenes para que

---

<sup>49</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, 6.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2014), 390.

<sup>50</sup> Arquidiócesis de San Salvador, *Plan Pastoral Arquidiocesano San Salvador 2025-2029* (San Salvador, El Salvador, 2025), 77.

trabajando en conjunto vivan el evangelio y sean evangelizadores.

Este enfoque es un fuerte del trabajo de Cáritas, ya que se trabaja con familias y juventudes: como menciona el equipo técnico de la Institución: “Trabajamos con las familias desde lo comunitario, no solo entregamos insumos, sino que acompañamos procesos. En algunas comunidades, las familias ya están organizadas y eso es resultado de años de presencia de Cáritas.”<sup>51</sup> (Técnico de unidad de cultura de paz).

2: Potenciar la Pastoral Social Arquidiocesana profundizando sus programas para crear un verdadero camino de transformación de la sociedad, incidiendo en la economía, la política, cultura y la ecología, con los valores del reino de Dios y la Doctrina Social de la Iglesia.

Esto tiene que ver con cómo está planteado el objetivo de Cáritas: Promover la vida y dignidad de la persona humana, con una Pastoral Social transformadora, que genere compromisos con el desarrollo humano, integral, solidario y sostenible; respondiendo con acciones concretas en favor de la vida plena para todos desde el encuentro personal y comunitario con Jesucristo<sup>52</sup>.

Y el último objetivo relacionado con la formación que se realiza en los distintos niveles.

3: Diseñar e implementar un plan formativo Arquidiocesano actualizado, involucrando a todos los agentes de pastoral (clero, seminaristas, religiosos, religiosas y laicos) para fortalecer el Triple Ministerio en espíritu sinodal, con enfoque integral e intergeneracional.

A parte, de lo establecido en el Plan pastoral, se cuenta con el marco estratégico de las Cáritas a nivel nacional, este fue elaborado para el periodo de 2025 al 2027 se estructura en cinco grandes orientaciones:

1. Identidad y espiritualidad.
2. Gestión del riesgo y reconstrucción.
3. Desarrollo humano integral y cuidado de la creación.
4. Participación política y solidaridad.
5. Eficiencia y sostenibilidad institucional<sup>53</sup>.

Las y los entrevistados mencionaron que solamente se había hecho un proceso de planificación estratégica, en el año 2016 este fue de forma participativa, sin embargo, el

---

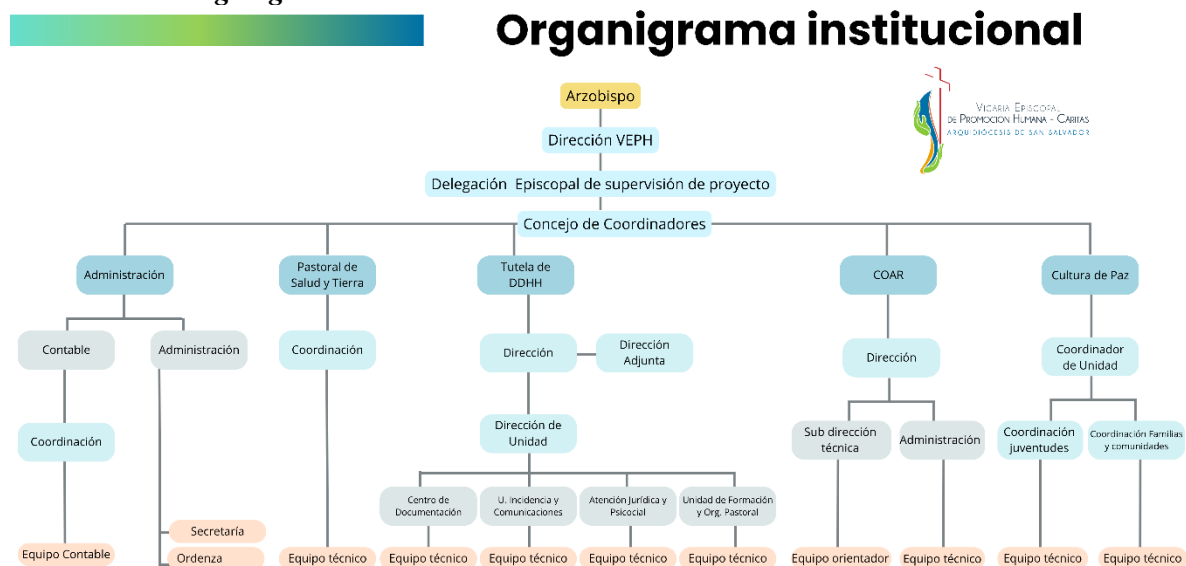
<sup>51</sup> Técnico de Unidad de Cultura de paz, entrevista por la autora, 11 de junio 2025

<sup>52</sup> Cáritas Arquidiocesana, Plan Estratégico 2020 (San Salvador, El Salvador.)

<sup>53</sup> Cáritas de El Salvador, *Marco Estratégico 2024-2027: En Comunión, Cuidamos la Creación* (San Salvador, El Salvador: Cáritas de El Salvador, 2024)

mismo no se actualizó. Hasta el 2025, que han empezado en el mes de mayo una planificación Institucional.

**Ilustración 3: Organigrama Institucional VEPH-Cáritas**



Fuente: equipo de Coordinación de Cáritas.

El organigrama de Cáritas refleja una estructura organizativa jerárquica, orientada a garantizar la coordinación efectiva de sus diversas áreas de acción pastoral y social. Lo que limita la flexibilidad para la ejecución de lo proyecto y, además, centraliza la toma de decisión, además la misma está organizada en relación a los proyectos que se ejecutan y no tanto en relación a un análisis estratégico.

En la cúspide del organigrama se encuentra el arzobispo, como máxima autoridad eclesial, seguido por el delegado Episcopal de Supervisión de Proyectos. Bajo su coordinación actúa el director y Vicario Episcopal de Promoción Humana, quien lidera a Cáritas y se apoya en un Consejo de directores Sacerdotes y un Consejo de Coordinación para la toma de decisiones estratégicas.

La estructura organizativa de Cáritas se divide en áreas administrativas y pastorales:

- **Área administrativa:** Incluye funciones clave para el funcionamiento interno de Cáritas, como: área contable, Secretaría, asistencia administrativa.
- **Pastoral de la tierra:** tiene como objetivo promover y acompañar procesos comunitarios de organización campesina, mediante el fortalecimiento de capacidades y la transformación de la conciencia, la formación en gestión de riesgos ante desastres y la educación ambiental.
- **Cultura de paz:** se enfoca en el desarrollo juvenil, empleabilidad y emprendimiento y el área familiar y comunitaria: promueve el fortalecimiento

del tejido social y el acompañamiento familiar.

- **Pastoral de la Salud:** organización de la pastoral de salud en parroquias que trabajen en cualquier dimensión de la pastoral de salud: prevención de abuso sexual, crianza con ternura, desarrollo integral de la niñez, formación en medicina natural y nutrición.
- **Tutela de Derechos Humanos:** ofrece asesoría legal y apoyo psicológico, procesos de formación socio pastoral, defensa de derechos, comunicación estratégica y centro de documentación de memoria histórica, Monseñor Rivera y Damas<sup>54</sup>
- **Comunidad Oscar Arnulfo Romero-COAR:** brinda servicios de acogimiento y salud a la niñez salvadoreña para un mejor futuro. COAR, está ubicado en Zaragoza, departamento de La Libertad, y es semi autónoma, ya que tiene se propia dirección, contabilidad, personal, sin embargo, está adscrita a Cáritas, ya que los convenios, proyectos o la representación legal, está a cargo del arzobispo y en su defecto del director de Cáritas.

Cada área cuenta con coordinadores, técnicos especializados y equipos interdisciplinarios que permiten una atención integral a las comunidades, en coherencia. Este cuerpo técnico permite que los proyectos y programas implementados tengan un enfoque metodológico sólido y sean pertinentes a las realidades de las comunidades acompañadas.

Finalmente, el Consejo Pastoral Social, compuesto por sacerdotes delegados de pastoral social de cada vicaría, actúa como órgano de consulta, garantizando que el trabajo de la VEPH-Cáritas esté en sintonía con la vida pastoral de la arquidiócesis<sup>55</sup>.

### 2.1.2 Proceso de contratación en Cáritas.

En el ámbito de la gestión del talento humano, Cáritas Arquidiocesana de El Salvador no cuenta con un departamento formal de recursos humanos; no obstante, ha desarrollado un procedimiento operativo de contratación articulado con su estructura organizativa y eclesial. El proceso inicia cuando la persona coordinadora del proyecto o unidad identifica la necesidad de personal y elabora los Términos de Referencia (TDR), en los cuales se establecen el perfil, funciones y competencias requeridas. Posteriormente, la convocatoria se publica interna o externamente y la coordinación responsable realiza una primera selección de aproximadamente cinco candidaturas, quienes son entrevistadas y evaluadas con criterios técnicos previamente definidos.

---

<sup>54</sup> Vicaría Episcopal de Promoción Humana – Cáritas, “Tutela,” VEPH-Cáritas, consultado el 15 de julio de 2025, <https://veph-caritas.org/coar/>.

<sup>55</sup> Coordinadora de proyecto, entrevista con la autora el 27 de junio de 2025.

A partir de esta evaluación se eligen tres personas finalistas que pasan a una segunda entrevista con la dirección institucional. Si el director otorga su aprobación, la solicitud de contratación se eleva al Arzobispado, que emite la autorización final. Luego, el proceso es revisado por las áreas jurídica y contable del Arzobispado para completar la documentación y formalizar el vínculo laboral. Una vez contratada la persona, se activa la Política de Prevención y Protección de la Niñez, la cual establece lineamientos de contratación segura, inducción y salvaguarda.

La ausencia de un departamento formal de recursos humanos incide en la cultura y dinámica organizacional de Cáritas, en tanto concentra responsabilidades de gestión de personal en las coordinaciones de proyectos y en la dirección institucional, lo que puede generar sobrecarga operativa, procesos heterogéneos y dependencia de criterios individuales. Esto limita la consolidación de una gestión estratégica del talento humano basada en estándares comunes, planificación de capacidades y desarrollo organizacional, elementos clave para fortalecer la sostenibilidad institucional y la continuidad de los procesos más allá de los proyectos específicos.

Los siguientes apartados tienen como propósito analizar el funcionamiento de las estrategias institucionales de Cáritas, a partir del recorrido que va desde su formulación hasta su implementación operativa y los mecanismos de seguimiento y evaluación que se han establecido o que están en construcción. Para ello, se retoman los hallazgos provenientes del trabajo de inductivo, particularmente de las entrevistas semiestructuradas realizadas a personal directivo, coordinadores/as de unidades y equipo técnico operativo.

A partir de la información recabada se busca comprender cómo se conciben las estrategias institucionales en la práctica, qué tan articuladas están con los marcos estratégicos formales, de qué manera se llevan a cabo y cómo se da el seguimiento de su cumplimiento. La visión crítica de los actores internos resulta fundamental para identificar fortalezas, vacíos y oportunidades de mejora en la gestión estratégica, especialmente en un contexto donde la sostenibilidad financiera y la misión pastoral se entrecruzan como prioridades institucionales.

Este análisis permitirá reconocer los desafíos estructurales que enfrenta Cáritas en su planificación, ejecución y monitoreo estratégico, y al mismo tiempo, destacar los esfuerzos existentes por construir una gestión más participativa, coherente y orientada al desarrollo integral de las comunidades.

## 2.2 Formulación de las estrategias institucionales

Las estrategias institucionales de Cáritas no surgen de manera aislada, sino que se construyen a partir de una serie de referentes, experiencias y condiciones tanto internas como externas.

En esta sección se explora cómo se han concebido dichas estrategias en la práctica, a través del análisis de los marcos que orientan la planificación, el nivel de participación institucional en su formulación, y los principales factores que inciden en su construcción o limitan su desarrollo.

Las y los actores consideran que Cáritas se enmarca en un sistema multinivel de planificación estratégica, comenzando por el Marco Estratégico de Cáritas Internationalis, seguido del Marco Regional de Cáritas Latinoamérica y el Caribe, y aterrizando finalmente en el Plan Pastoral Arquidiocesano y el Marco Estratégico nacional (2024–2027). Como menciona un ex coordinador de Cáritas en el nivel nacional:

“En el último ejercicio de planificación estratégica, se tomaron como referencia los marcos internacionales y el plan anterior (2020–2023) para formular el nuevo 2024–2027.”<sup>56</sup>.

En base al análisis del marco estratégico de Cáritas y las entrevistas realizadas, existe una intención institucional de incorporar los ODS dentro del plan estratégico, ya que los ODS aparecen explícitamente en las Orientaciones Estratégicas bajo la dimensión de “Desarrollo humano integral y sostenible”. Esto muestra que la institución reconoce la importancia de los ODS en sus objetivos de largo plazo.

Sin embargo, no todos los ODS o sus metas están plenamente integrados en la planificación ni en los mecanismos operativos de seguimiento. Las entrevistas revelan que ciertos proyectos responden más a los requerimientos de los donantes que a las metas definidas institucionalmente. Esto significa que el alineamiento existe en el plan y en los discursos, pero su nivel de implementación varía dependiendo del tema, los recursos disponibles, y la capacidad institucional<sup>57</sup>.

Si bien, existe el marco estratégico de Cáritas, es importante destacar, que el equipo de Dirección de la institución que está conformado por sacerdotes, mencionó principalmente al preguntarse de las líneas estratégicas el Plan Pastoral Arquidiocesano, como base de la planificación Institucional, ya que, al analizar los discursos, los puntos fuertes en el tema de la planificación de estrategias y en la forma de elaborarlas, fueron:

*Director 1: la institución pues sigue un método muy sencillo y que nos ha funcionado y consideramos que es realista, que es ver, juzgar y actuar. En este sentido, digamos que cada lugar, se trata de hacer una evaluación primero, ya sea del contexto del territorio. Entonces, por eso siempre la primera parte es ver qué hay en ese lugar y cómo la iglesia con la parte social se puede hacer presente. Entonces, no hay en sí*

---

<sup>56</sup> Excoordinador de Cáritas, entrevista con la autora, 24 de junio de 2025.

<sup>57</sup> Cáritas de El Salvador, *Orientaciones estratégicas*, consultado el 28 de agosto de 2025, <https://www.caritas.sv/quienes-somos/orientaciones-estrategicas>.

*un manual, sino que es ver la realidad. Ciertamente se diseña para cinco años un programa (PPA<sup>58</sup>). ¿Qué puedo hacer por los niños? ¿Qué podemos hacer por los jóvenes? ¿Qué se puede hacer por los ancianos? ¿Qué se puede hacer por los pobres, por los que no tienen trabajo? Y luego está el otro valor añadido, que es el párroco<sup>59</sup>.*

Entre los hallazgos, al ver la forma de planificación y definición de estrategias, en la entrevista realizada al ex director de la Institución, que ha estado en dos periodos diferentes al frente de la institución, fue interesante obtener lo siguiente:

*“En primer lugar considero que hay un problema, considero que no se percibido, que afecte a toda la operatividad. Es de que no hay una claridad institucional, ya sea en el sentido de, ¿somos Cáritas o somos Arquidiócesis? Porque Cáritas tiene su propia estructura, su propia lógica, su propio plan estratégico, sus propios temas de trabajo, y entonces, como la vicaría específica de la promoción humana venía con otra tradición que era el secretario de uso arquidiocesano, entonces Cáritas funcionaba aparte. Cuando se fusionaron, considero yo, que esa fusión no se supo administrativamente lograr bien, de tal forma que todo pudiera fluir de una mejor forma”<sup>60</sup>.*

Lo que refuerza la idea de que la Institución si reconoce el marco estratégico de Cáritas, sin embargo, en el análisis del discurso, retoma más la metodología del trabajo con la Iglesia, pues trabaja según la estructura y niveles de esta: Diócesis, vicarías y parroquias. Por lo que la existencia de estos documentos no garantiza su apropiación ni articulación operativa dentro de la organización local.

En el análisis de la participación en la formulación de estrategias institucionales, varios actores técnicos y coordinadores coinciden en que, si bien han participado en la elaboración de un documento en 2016, este ya está desactualizado, y además el documento final, no fue compartido con el personal, para generar validación y apropiación.

*“Pero sí recuerdo que hicimos misión, visión. Ya no recuerdo qué más se pudo haber hecho, pero eso está en mis recuerdos, pero no recuerdo que haya documentos visibles que se puedan compartir información así concreta, que sepa dónde está o que alguien nos la haya dado luego de las jornadas que tuvimos, o sea, que se empezó, pero no se*

---

<sup>58</sup> Arzobispado de San Salvador. *Plan Pastoral Arquidiocesano de San Salvador 2025–2029*. San Salvador: Arzobispado de San Salvador, 2024.

<sup>59</sup> Director de la Cáritas, entrevista con la autora, 2 de julio de 2025.

<sup>60</sup> Exdirector de Cáritas, entrevista con la autora, 01 de julio de 2025

*terminó.”<sup>61</sup>.*

En el momento de la planificación anterior (2016), no se establecieron cuáles serían las líneas estratégicas, ya que, según lo relatado por los actores entrevistados, se construyó el plan hasta los objetivos específicos, sin embargo, los mismos, eran uno por unidad, y no se avanzó hasta el punto de establecer indicadores para su monitoreo y medición, entonces no se llegó al nivel estratégico, y algunos del personal desconocen el proceso.

También una de las coordinadoras manifestó tener 38 años laborando para la Institución, y narró, los procesos en los que ha participado a lo largo de este tiempo, según menciona el último esfuerzo fue en el 2016, sin embargo, como ya lo han manifestado, este no fue completo, ya que sólo se revisó misión, visión, y objetivos, por lo que menciona que el último proceso completo fue en el 2013, sin embargo, nadie más de los entrevistados mencionó el mismo.

*“Se logró establecer ese proceso de planificación de acuerdo con las necesidades, en el 2016, de acuerdo a las prioridades y sí era participativa. Participaban todas las personas que están en el equipo y se hacía por parte, el equipo técnico, los coordinadores, como para ir recibiendo insumos de todos. Luego estuve en la otra planificación, que es la última que se ha hecho, en el 2013, pero ahí sí se contrató a una consultora, o sea, hubo una consultoría donde ellos diseñaron el proceso, y ahí trabajamos, digamos, los insumos a nivel de unidades y a nivel general. Es la última que se hizo, pero creo que en su totalidad no funcionó, pero ahí está.”<sup>62</sup>.*

Dada esta información se puede inferir, que no se han formulado estrategias con la periodicidad del Plan pastoral arquidiocesano, ya que han sido pocos los procesos de planificación y además, de los escasos que hubo, por lo que expresa el personal, no se realizó proceso de retroalimentación o presentación de los resultados.

Sin embargo, se está dando un paso importante, para mejorar, ya que en mayo de 2025 se ha empezado a elaborar un plan estratégico institucional.

*“Hay un esfuerzo de hacer el plan estratégico, pero va lento... quieren que todos participemos y eso lo retrasa.”<sup>63</sup>,* esta es la percepción de un técnico de proyecto.

En cuanto a cómo se formula y planifican las acciones las unidades, se hacen de la siguiente forma, compartieron las diferentes unidades, en general que lo hacen de forma participativa:

---

<sup>61</sup> Técnica Unidad de Cultura de paz, entrevista con la autora, 24 de junio de 2025.

<sup>62</sup> Coordinadora de Pastoral de la salud, entrevista con la autora, 25 de junio 2025

<sup>63</sup> Técnico de Unidad de pastoral de la salud, entrevista con la autora, 01 de julio de 2025.

*“En mi experiencia ha sido como desde los equipos de cada unidad. Si es que ya venían trayendo un tema o inician algo nuevo, se construye de manera conjunta el equipo técnico con su coordinador de unidad. Se realizan las propuestas de proyecto. Entonces, según la guía del cooperante que se ha identificado, por ejemplo, Misereor o Adveniat, y se realiza la propuesta técnica.*

*Luego que se construye la propuesta, en segundo momento se tuvo que haber tenido la aprobación de dirección, de que sí se realice. Ya él, junto con coordinación, si fuera el caso, se lo presenta a Monseñor y autoriza que sí se mande esa propuesta al cooperante. Entonces, ese es como de los primeros pasos. Luego el cooperante ya dice, sí, sí, manejan esos temas, el fondo y eso”<sup>64</sup>.*

El mismo proceso, señalan que realizan los diferentes coordinadores, a la hora de formular los proyectos, es importante destacar, que, como tal, no hay personal encargado a la formulación de estrategias, ni proyectos, sino que se realiza desde cada coordinador de unidad junto con su equipo técnico, lo que es muy positivo, sin embargo, les resta tiempo del proceso de ejecución al nivel técnico.

*“Institucionalmente es una debilidad y una muy grande porque es cierto que el equipo técnico, el personal del proyecto digamos sabe del campo, sabe de las situaciones, de las realidades en que está pero siempre se necesita, o se necesitaría más bien otro equipo que esté a cargo de todo ese proceso de formulación y de estudio porque como decía, aquí hacemos todo si queremos un proyecto nuevo nosotros tenemos que formular nosotros tenemos que hacer el estudio de campo nosotros tenemos que ver todo en torno a eso pero si hubiera un área específica no nos tocaría toda esa parte más que dar insumos, insumos de campo, poblacionales, de situaciones todo lo que solicite el área designada para la formulación porque solo el área de formulación es un área amplia y de trabajo no solo llenar documentos o llenar solicitudes sino que es una investigación de campo por lo menos cuando nosotros como equipo entramos en el proceso de formular dejamos de hacer actividades en campo suspendemos actividades entonces eso nos afecta”<sup>65</sup>*

La formulación de las estrategias institucionales en Cáritas ha estado históricamente condicionada por múltiples factores: el predominio de una lógica eclesial pastoral, la ausencia de procedimientos estandarizados y la limitada apropiación de los marcos estratégicos institucionales. Aunque existen documentos rectores como el Marco Estratégico o los planes anteriores, su vigencia y uso operativo han sido limitados. Esta situación revela una

---

<sup>64</sup> Coordinadora unidad de cultura de paz, entrevista con la autora, 27 de junio.

<sup>65</sup> Técnico de pastoral de la salud, entrevista con la autora, 1 de julio de 2025

ambigüedad estructural, donde la organización oscila entre su carácter de institución pastoral y su rol como actor social técnico, sin lograr una integración plena. Sobre la búsqueda de legitimidad por encima de la eficiencia (DiMaggio y Powell, 1983), mencionan en su teoría, que las organizaciones: "uno de los conceptos más importantes para la teoría institucional: el decoupling o desacople. En su búsqueda por legitimidad (y, por ende, supervivencia) las organizaciones adoptarían dichos mitos racionalizados, aunque desacoplados (decoupled) de su verdadero accionar (éste sí, orientado a la eficiencia). Formalmente cumplirían con los requisitos para ser vistas como legítimas, aunque en los hechos buscarían la eficiencia como fin último<sup>66</sup>", lo que puede interpretarse que la formulación estratégica responde más a la necesidad de mantener legitimidad frente a la Iglesia y a los cooperantes, que a una lógica de planificación efectiva orientada a la sostenibilidad. Pese a estos desafíos, se observa una apertura al cambio con el inicio del proceso participativo de formulación estratégica en 2025, lo cual representa una oportunidad para superar la dispersión y transitar hacia una gestión más articulada, sostenible y orientada al fortalecimiento organizacional.

### 2.2.1 Alineación y apropiación Institucional

A pesar de que Cáritas cuenta con marcos estratégicos formales, tanto eclesiales como técnicos, el análisis del discurso de los actores entrevistados evidencia una limitada apropiación institucional de los mismos. Aunque varios miembros del equipo técnico reconocen que los programas actuales abordan temáticas prioritarias como niñez, juventud, derechos humanos y seguridad alimentaria, también admiten que la vinculación con los marcos estratégicos no es explícita ni sistemática, sino más bien intuitiva o retrospectiva:

Se consultó si los proyectos de las unidades estaban alineados a los marcos estratégicos, en el caso de una coordinadora de unidad, respondió que sí, por las temáticas que se mencionan:

*“Sí, sí considero que sí. Sí responden a esas realidades. El tema de niñez, juventud, seguridad alimentaria, derechos humanos, sí corresponden al plan de Cáritas, por ejemplo, y cuando hemos hecho los ejercicios de los ejes estratégicos sí siempre hallamos que más de un eje, por ejemplo, trabaja cada unidad. De igual manera, porque no solo se cierran en el tema del proyecto, sino que son bien holísticos, la mayoría de las intervenciones en las que se cierra eso. Y luego, por claro, trabajar de manera conjunta con las parroquias, sí se logra responder también al Plan Arquidiocesano”<sup>67</sup>.*

Los actores entrevistados, manejan el lenguaje relacionado a los niveles de trabajo de la Iglesia, así como consideran que están alineados, sin embargo, es una conclusión que llegan,

---

<sup>66</sup> Susana C. Esper, “Institucionalismo, hipocresía y legitimidad: hacia una nueva agenda de investigación,” *Tres Artículos 1* (2017): 6–15, consultado en Biblioteca Digital UBA-FCE, [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tres/document/tres\\_v1\\_01](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tres/document/tres_v1_01)

<sup>67</sup> Coordinadora de unidad de cultura de paz, entrevista.

al analizar y comparar el trabajo que realizan, pero no está explícito en ningún documento hasta la fecha de realización de este estudio.

*Pues, quizá, nunca se nos ha, digamos, informado, digamos, propiamente, como tal, de una persona encargada una estrategia oficial o que se debe de tener como una estrategia institucional, sino que ha sido en virtud, digamos, del mismo trabajo que se va realizando y uno logra comprender, digamos, hacia dónde va despuntando, digamos, las líneas de trabajo, ¿verdad? O cuáles son los intereses que también se tienen como iglesia, ¿verdad? Entonces uno va logrando captar, digamos, cuáles son esas líneas que le interesan o las poblaciones que les interesan para poder, digamos, realizar, digamos, un aporte en área de esa necesidad<sup>68</sup>.*

En el caso de la coordinadora de Tutela de Derechos humanos, considera de igual forma, que sí existe esta alineación: *“Sí, ya que a partir de las actividades y acciones que realizamos contribuimos de manera directa a los objetivos estratégicos de Cáritas, evitando esfuerzos dispersos y pérdida de recursos<sup>69</sup>.”*

En contraposición el ex coordinador de Cáritas a nivel nacional menciona que si bien, algunos pueden responder a las estrategias, en otros casos: *“Muchos proyectos responden más a oportunidades de financiamiento que a una lógica de planificación interna<sup>70</sup>.”*

Esto da lugar a una forma de alineación operativa que es más reactiva que estratégica, donde las unidades responden a las necesidades del territorio y a los requisitos de los cooperantes, sin un marco institucional compartido que oriente las acciones de manera coherente y sostenible.

No obstante, algunos actores destacan que, desde la práctica, muchas acciones terminan aportando de forma directa a los objetivos estratégicos, lo cual refleja cierto grado de alineación implícita entre lo operativo y lo institucional. Tal como lo expresa un miembro del equipo técnico:

*“Sí se logra responder... Tal vez la forma es la que se puede mejorar. Yo considero que es importante el proceso de aprendizaje, de reflexión, de la identidad<sup>71</sup>.”*

Esto sugiere que la apropiación no es sólo un asunto técnico o metodológico, sino también cultural e identitario: se requiere fortalecer procesos de sensibilización, formación interna y

---

<sup>68</sup> Coordinador de Tutela de derechos humanos, entrevista con la autora, 1 de julio 2025.

<sup>69</sup> Coordinadora de Tutela de derechos humanos, entrevista con la autora, 3 de julio 2025.

<sup>70</sup> Ex coordinador de Cáritas Nacional, entrevista con la autora, 24 de junio 2025.

<sup>71</sup> Técnico de unidad cultura de paz, entrevista con la autora, 24 de junio 2025.

construcción compartida del sentido estratégico. El desafío actual radica en convertir esa alineación tácita en una articulación deliberada, que permita evitar esfuerzos dispersos, reducir la dependencia de oportunidades externas, y asegurar una mayor sostenibilidad institucional.

Aunque existe voluntad institucional de involucrar a todo el personal, el ritmo de avance es desigual. El plan pastoral propone una planificación integrada por niveles (parroquial, vicarial, diocesano) con metas, indicadores y responsables, lo que representa una oportunidad para mejorar la articulación.

Desde el equipo técnico se valora positivamente la apertura:

*Sí, tres jornadas ya se está haciendo esto acá en este año, se han ya dado las primeras capacitaciones en las que toda la institución está participando, todo el personal está activamente dando aportes y poder construir ese plan estratégico que le dé un rumbo y una dirección más clara a la institución<sup>72</sup>.*

El proceso actual de formulación ha sido participativo, pero enfrenta desafíos de diseminación interna y coordinación interinstitucional, como menciona el coordinador de Pastoral de la tierra.

*“Hasta ahorita que se está haciendo, estamos haciendo, construyendo el plan estratégico que con los coordinadores y algunos facilitadores técnicos estamos haciendo el esfuerzo del plan estratégico y se está haciendo algunas herramientas o agendas para construirla con los demás compañeros. ¿Y por qué considera usted que en este momento que se está haciendo fue importante retomar esto de la planificación estratégica? Bueno, esto de la planificación ya había antes, se estaba trabajando una planificación estratégica, luego se, como que quedó apagado todo, se engavetó y luego las circunstancias, el contexto que está ahorita de la cooperación, ¿verdad? Entonces están pidiendo también lo de este plan estratégico institucional, entonces es más como, también como un requisito que piden las, la cooperación<sup>73</sup>”.*

Esta declaración refleja lo que DiMaggio y Powell (1983) denominan isomorfismo, el cual tiene lugar a través de tres mecanismos: el coercitivo (las presiones políticas y legales), que está dado de arriba hacia abajo<sup>74</sup>, en el que las organizaciones adoptan ciertas prácticas no necesariamente por iniciativa interna, sino en respuesta a presiones externas para mantener legitimidad y acceso a recursos. Esta lógica puede debilitar el sentido de apropiación si no es acompañada por procesos de interiorización y contextualización del plan en todos los niveles de la institución.

---

<sup>72</sup> Técnico de unidad de cultura de paz, entrevista.

<sup>73</sup> Coordinadora de pastoral de la tierra, entrevista.

<sup>74</sup> Esper, “Institucionalismo, hipocresía y legitimidad,” 8.

En síntesis, aunque el proceso actual de formulación estratégica ha sido más participativo que en ciclos anteriores, enfrenta todavía desafíos importantes en su consolidación, tales como la diseminación interna de los avances, la articulación entre áreas operativas y niveles jerárquicos, y la traducción de este esfuerzo en prácticas de gestión cotidiana. La continuidad del proceso dependerá no solo de cumplir con los requerimientos de los cooperantes, sino también de instalar una cultura organizacional que valore la planificación como herramienta de orientación, sostenibilidad y transformación social.

### 2.3 Implementación de las estrategias

La implementación de las estrategias institucionales no solo implica acciones operativas, sino también procesos más profundos que atraviesan a los equipos, los enfoques y las relaciones con los territorios. A partir de los testimonios recogidos, se identifican elementos clave que inciden en cómo las estrategias cobran vida en la práctica, revelando tanto fortalezas como tensiones. Uno de los aspectos transversales más destacados es el de la identidad institucional, abordado a continuación.

#### 2.3.1 Identidad.

Uno de los ejes que subyace en los relatos de los actores entrevistados, aunque no siempre de forma explícita, es el de la identidad institucional: el conjunto de valores, propósitos y sentidos que orientan la acción de Cáritas y que permiten construir cohesión en medio de la diversidad de acciones y equipos. Esta identidad se encuentra fuertemente ligada a su misión pastoral, su cercanía con las comunidades y su vocación de servicio, pero enfrenta desafíos importantes en términos de apropiación, visibilización y traducción operativa.

Desde el personal técnico, la vocación de servicio y la cercanía con la comunidad aparecen como elementos fundamentales. Una técnica de proyecto expresa:

*“Aquí no trabajamos por un salario, sino porque creemos que hay una misión más allá del proyecto que ejecutamos, No hacemos esto solo por cumplir, sino porque es parte de nuestra vocación de servicio.”<sup>75</sup>*

Este tipo de afirmaciones evidencian una motivación que va más allá de lo normativo, y que se vincula con la dimensión ética del trabajo social que realiza Cáritas. No obstante, esta identidad institucional no siempre está claramente comunicada o reconocida dentro de la misma organización.

---

<sup>75</sup> Técnica de unidad de cultura de paz, entrevista por la autora, 24 de junio 2025.

Los coordinadores también hacen referencia a una doble identidad: la que viene dada por la red Cáritas internacional y la que se construye por el nivel arquidiocesano.

*“A veces sentimos que no hay una línea común... cada unidad interpreta la misión desde su experiencia. Nos hace falta una reflexión conjunta sobre qué significa ser Cáritas hoy”<sup>76</sup>.*”

Esta fragmentación en la apropiación de la identidad institucional refleja la necesidad de establecer espacios de diálogo y reflexión, donde los equipos puedan reinterpretar colectivamente el sentido de su acción, más allá de la lógica de proyectos o requerimientos de los cooperantes.

Desde la mirada de los beneficiarios, la identidad de Cáritas se asocia principalmente a solidaridad, cercanía y confianza. Una de las beneficiarias, expresa:

*“Cáritas ha estado cuando nadie más lo hizo. Para nosotros es como parte de la comunidad, no como una ONG más”<sup>77</sup>.*”

Otra beneficiaria, menciona: *“Yo sé que (Cáritas) es de la Iglesia, porque aquí hemos rezado juntos, nos han escuchado y sentido como hermanos”<sup>78</sup>.*” Si bien, es cierto que no todos los beneficiarios de los proyectos de la Institución profesan la misma religión, ya que este no es un criterio de selección, los procesos de intervención, llegan a las comunidades a través de las parroquias, aunque ya en las zonas, sean procesos abiertos, por la misma naturaleza la mayoría de los participantes son católicos, sin embargo, acciones de coordinación con líderes comunitarios o cuando las acciones son de ayuda humanitaria o asistencia, se dar a todas las personas sin importar la religión.

También otra participante de proyecto refuerza: *“A veces sentimos que los de Cáritas son parte de nuestra familia, porque no vienen solo a dar, vienen a compartir”<sup>79</sup>.*”

Estas expresiones reflejan cómo la presencia de Cáritas se vive como experiencia eclesial, no solo como intervención social. La dimensión espiritual y comunitaria es un diferenciador fundamental que fortalece el vínculo con las comunidades.

Desde la dirección institucional, también se reconocen estas raíces identitarias como una fortaleza estratégica. Uno de los directores señala:

---

<sup>76</sup> Coordinadora de pastoral de la salud, entrevista.

<sup>77</sup> Beneficiaria de pastoral de la salud, entrevista realizada vía digital por la autora, 3 de julio 2025.

<sup>78</sup> Agente de pastoral social, entrevista realizada vía digital por la autora, 2 de julio 2025.

<sup>79</sup> Beneficiaria de unidad de cultura de paz, realizada vía digital por la autora, 3 de julio 2025.

*“Ser parte de Cáritas no es trabajar para una ONG, es ser parte de la misión de la Iglesia. Ese es nuestro punto de partida y de llegada<sup>80</sup>.”*

Otro destaca:

*“Nos hemos alejado del Evangelio cuando nos volvemos solo técnicos. La espiritualidad tiene que estar en el centro del servicio<sup>81</sup>.”*

Un tercer director subraya que:

*“El reto es transmitir a los nuevos equipos que Cáritas no es un proyecto, es una manera de vivir la fe desde la justicia y la solidaridad<sup>82</sup>.”*

Estas voces directivas refuerzan que el “ser Iglesia” no es un elemento decorativo, sino el núcleo desde el cual debe configurarse toda la acción institucional. Esto representa una oportunidad para consolidar una identidad organizacional sólida, coherente y movilizadora, que permita superar la dispersión actual y fortalecer la planificación, comunicación interna y sentido de pertenencia.

En síntesis, la identidad institucional aparece como un eje articulador potencial, pero actualmente subutilizado. Fortalecerla requiere no solo recordar los documentos fundacionales, sino generar procesos colectivos de resignificación, que permitan a los equipos y comunidades reconocer su pertenencia, su misión compartida y su papel histórico dentro de la red de solidaridad y transformación social que representa Cáritas.

### 2.3.2 Fragmentación operativa

La implementación de las estrategias en Cáritas se ejecuta, en la práctica, desde los proyectos que cada unidad gestiona. Sin embargo, estas acciones no siempre responden a una lógica de planificación estratégica integrada, sino que se desarrollan desde dinámicas autónomas, descentralizadas y con escasa articulación inter-unidades. Aunque existen coincidencias temáticas en las líneas de intervención (como desarrollo comunitario, derechos humanos, cultura de paz), la forma de implementar varía sustancialmente entre áreas

*“Cada quien toma decisiones con su mejor criterio... pero no hay una línea común<sup>83</sup>.”* Las entrevistas realizadas a coordinadores de unidades revelan una diversidad de prácticas en torno a la formulación y planificación de estrategias, lo que refleja la ausencia de un proceso

---

<sup>80</sup> Director de Cáritas, entrevista realizada por la autora, 2 de julio de 2025.

<sup>81</sup> Encargado de proyectos de Cáritas y Tutela de derechos humanos, entrevista realizada por la autora, 2 de julio 2025.

<sup>82</sup> Exdirector de Cáritas, entrevista realizada por la autora, 1 de julio 2025.

<sup>83</sup> Coordinación de cultura de paz, entrevista.

institucional estandarizado y compartido. Mientras algunos equipos han desarrollado rutinas internas de planificación operativa, estas no siempre se articulan con los lineamientos estratégicos de Cáritas. La coordinación de Cultura de Paz, por ejemplo, muestra una intención explícita de alinear su planificación con los ejes estratégicos de la organización, aunque reconoce que aún no existe una metodología común. En contraste, unidades como Pastoral de la Tierra o Derechos Humanos tienden a planificar desde criterios técnicos y según el financiamiento disponible, sin una conexión clara con una visión institucional global. Esta fragmentación limita la coherencia organizativa y evidencia la necesidad de avanzar hacia una planificación estratégica más participativa, sistemática y transversal.

Esto contrasta con el Marco Estratégico, que señala explícitamente la necesidad de “construir resiliencia en comunidades vulnerables con planificación efectiva y estándares nacionales e internacionales<sup>84</sup>”.

### 2.3.3 Rol del liderazgo operativo

Los coordinadores y técnicos asumen muchas veces tareas de formulación, ejecución y monitoreo sin una estructura de apoyo clara:

*“Si queremos proyectos nuevos, los técnicos lo hacen todo: diagnóstico, escritura, seguimiento...”<sup>85</sup>.*

En organizaciones como Cáritas, donde la estructura institucional combina marcos estratégicos formales con una fuerte descentralización operativa, el papel de los liderazgos medios es decir coordinadores y técnicos, resulta determinante en la implementación concreta de las estrategias. En este sentido, los hallazgos muestran que la interpretación y aplicación de las estrategias institucionales recae en gran medida sobre estos liderazgos operativos.

Por ejemplo, el coordinador de Tutela de derechos humanos destaca que las decisiones se toman “según lo que ya se viene haciendo”, lo cual refleja un alto grado de autonomía, pero también de desconexión. A su vez, el coordinador de la pastoral de la tierra señala que están intentando alinearse con los ejes estratégicos de Cáritas, aunque admite que “aún no tenemos una metodología común”, lo cual evidencia voluntad de articulación, pero ausencia de estructura formal<sup>86</sup>.

Este conjunto de testimonios confirma que el liderazgo operativo no solo ejecuta, sino que también interpreta, adapta e incluso redefine las estrategias institucionales, especialmente

---

<sup>84</sup> Cáritas El Salvador. *Marco Estratégico 2021–2025*, p. 9

<sup>85</sup> Técnico de pastoral de la salud, entrevista.

<sup>86</sup> Entrevistas realizadas a coordinadores por la autora, mes de junio y julio.

cuando estas no están suficientemente consolidadas. Reconocer su rol como actores estratégicos es clave para fortalecer los procesos de planificación, seguimiento y evaluación institucional desde una lógica participativa, coherente y realista.

#### 2.3.4 Participación comunitaria

A pesar de no conocer los marcos estratégicos, las personas beneficiarias validan la acción de Cáritas por sus efectos tangibles:

*“Nunca vi una planificación, pero me siento viva en el proceso.”* (Estela, beneficiaria)

Esta dimensión experiencial es valiosa y debe incorporarse como insumo en el diseño participativo.

La participación comunitaria es uno de los pilares de la acción pastoral y social de Cáritas. Más allá de su papel como destinatarios de proyectos, las personas beneficiarias se constituyen en agentes activos de transformación, con capacidad de incidir en la planificación, implementación y evaluación de las iniciativas. Los testimonios recabados evidencian distintas formas en las que se concreta dicha participación, así como su impacto en la vida personal y comunitaria.

Una de las vías más relevantes de participación es la formación en liderazgo, derechos y doctrina social de la Iglesia, como expresa una de las agentes de pastoral social:

*“Me he formado en Doctrina Social de la Iglesia, derechos humanos, derechos laborales y actualmente en un diplomado de Espiritualidad Ecológica. Incluso en mi trabajo profesional trato de poner en práctica estos aprendizajes con mujeres emprendedoras y en escuelas con huertos escolares<sup>87</sup>”.*

Este tipo de formación no solo fortalece a las personas como líderes locales, sino que también permite la apropiación crítica de los contenidos y la replicabilidad de saberes en distintos espacios, como parroquias, comunidades o entornos laborales. En ese sentido, la participación comunitaria trasciende lo asistencial y adquiere un enfoque formativo y transformador.

Además, las entrevistas revelan que muchas personas iniciaron su involucramiento como beneficiarias, pero luego asumieron roles de voluntariado o liderazgo local, evidenciando procesos de apropiación institucional y crecimiento personal. Una emprendedora del proyecto de la unidad de cultura de paz menciona:

---

<sup>87</sup> Agente de pastoral social, entrevista vía digital por la autora, 2 de julio 2025.

*“Conocí el programa Mi Nuevo Plan de Vida como participante y al graduarme decidí quedarme participando como voluntaria... he notado mayor seguridad en mí, se han potenciado mis habilidades de liderazgo y tengo ingresos estables para invertir en mis estudios<sup>88</sup>”.*

Este tipo de experiencias refuerzan la estrategia de Cáritas de trabajar desde un enfoque de protagonismo juvenil y comunitario, en donde el empoderamiento individual se convierte en motor de cambio territorial.

Otro testimonio relevante es el de una agente de pastoral de la salud, quien destaca cómo, desde una participación inicial pasiva, logró involucrarse activamente gracias a los espacios de capacitación y al reconocimiento de su compromiso:

*“Al principio llegué como oyente, pero luego nos tomaron en cuenta... ahora me siento parte viva del proceso. Transmitimos lo que aprendemos a nuestras familias y comunidades... nos hemos enamorado de los programas<sup>89</sup>”.*

Estas vivencias reflejan procesos progresivos de inclusión, donde el compromiso se construye desde la experiencia, el diálogo y el reconocimiento de saberes previos.

Por su parte, otro agente de pastoral de la unidad de “Cultura de Paz” resalta el rol de formación de agentes comunitarios, como sucedió con el programa "Familias Fuertes", en el cual fue capacitado para acompañar procesos en su parroquia:

*“Una de las cosas de mayor satisfacción es poder compartir lo aprendido y conocer nuevas personas entusiasmadas con el proyecto. Somos Familias Fuertes, nos queremos y la pasamos bien juntos<sup>90</sup>”.*

La integración de actores comunitarios en el diseño y ejecución de proyectos es también clave para garantizar la sostenibilidad y pertinencia contextual. Aunque no siempre se cuenta con estructuras sistemáticas de participación en la formulación de estrategias globales, sí existen mecanismos territorializados de diálogo, como lo describen varios testimonios.

Otra agente de pastoral social enfatiza cómo estos procesos formativos inciden en su capacidad de acción comunitaria:

*“Tengo más conocimientos para dar respuestas a problemas, más libertad para tomar decisiones, resiliencia, y herramientas para organizar a la comunidad en una emergencia... me siento parte activa del proceso y también he aprendido a escuchar a*

---

<sup>88</sup> Emprendedora beneficiaria de la unidad de cultura de paz, entrevista.

<sup>89</sup> Agente de pastoral de la salud, entrevista.

<sup>90</sup> Agentes de pastoral de la unidad de cultura de paz, entrevista.

*las personas*<sup>91</sup>”.

Este tipo de participación permite construir una ciudadanía eclesial comprometida, donde los laicos se convierten en actores pastorales que articulan lo espiritual con lo social. A su vez, proponen nuevas líneas de trabajo desde su experiencia territorial, como lo expresa otra agente de pastoral social al sugerir:

*“Hacer pequeños bancos de medicamentos, grupos de autoayuda, talleres de alfabetización, formación en economía circular y salud mental, entre otros*<sup>92</sup>”.

Estas propuestas refuerzan la necesidad de avanzar hacia una planificación más participativa, en la que las voces comunitarias no solo sean escuchadas, sino que también formen parte de los procesos de diseño estratégico. Como señala una persona beneficiaria, *“siguen haciendo falta nuevos proyectos, asambleas y diplomados, porque los tiempos cambian y se necesitan nuevas formas de dar respuesta a las necesidades*<sup>93</sup>”.

En síntesis, la participación comunitaria en Cáritas no es un componente de forma, sino un elemento estructural del modelo de intervención, que vincula formación, empoderamiento, acción territorial y espiritualidad transformadora. Su fortalecimiento es clave para avanzar hacia una gestión estratégica verdaderamente situada, corresponsable y sostenible.

#### 2.4 Evaluación y seguimiento de las estrategias.

La evaluación y el monitoreo de las estrategias institucionales representan un eje clave para garantizar la sostenibilidad, la mejora continua y la rendición de cuentas dentro de Cáritas. Sin embargo, los hallazgos derivados de las entrevistas reflejan que, en la práctica, estos procesos se encuentran desarticulados, siendo mayormente impulsados por las exigencias de los cooperantes antes que por una lógica de planificación interna integral.

Actualmente, no existe un sistema institucionalizado y robusto de evaluación estratégica. Los procesos de monitoreo y evaluación se realizan principalmente a nivel de proyectos específicos y responden a requerimientos externos, lo que genera una lógica fragmentada y reactiva:

Por lo comentado por los actores clave entrevistados, no existe como tal, un sistema, un sistema unificado de evaluación estratégica. Se depende de los mecanismos exigidos por cooperantes para los proyectos específicos:

---

<sup>91</sup> Agente de pastoral social, entrevista.

<sup>92</sup> Agente de pastoral social, entrevista realizada por de forma digital por la autora, el 2 de julio.

<sup>93</sup> Ibidem.

*“Evaluamos cuando lo pide el cooperante, pero no como institución<sup>94</sup>.”*

Esta situación limita la capacidad organizativa de generar aprendizajes institucionales sistemáticos, así como de adaptar sus procesos y decisiones a partir de la evidencia generada.

Los testimonios del personal técnico revelan que, si bien los equipos aplican herramientas de monitoreo como: sistematizaciones, bitácoras, talleres de evaluación y visitas de campo, estos procesos no están articulados dentro de un marco común ni responden a objetivos estratégicos globales.

Asimismo, las responsabilidades de evaluación y monitoreo recaen directamente sobre los equipos de terreno, quienes además de implementar actividades, deben hacerse cargo de las herramientas técnicas al no contar con presupuesto, formación o estandarización de los mismos, sin el soporte de una unidad especializada:

*“Nosotros mismos hacemos el monitoreo, desde las visitas de campo, sistematizaciones, hasta los informes. No hay un equipo institucional que acompañe ese proceso de manera metodológica<sup>95</sup>.”*

Este modelo descentralizado y operativo dificulta el seguimiento transversal de los logros, aprendizajes y retos. Como consecuencia, la toma de decisiones estratégicas pierde retroalimentación desde el campo y los proyectos tienden a replicar estructuras sin incorporar evidencias o lecciones aprendidas.

*“Cuando formulamos un proyecto dejamos de hacer actividades en campo. Es decir, monitorear o evaluar muchas veces queda en segundo plano porque estamos en ejecución o en formulación<sup>96</sup>.”*

#### 2.4.1 Propuesta institucional

El *Marco Estratégico 2024–2027* reconoce esta debilidad y propone como línea prioritaria de trabajo el diseño e implementación de “un sistema robusto de gestión del conocimiento y monitoreo, con evaluación continua de las acciones y del propio marco”. Esta propuesta tiene como objetivo “generar evidencia del impacto y facilitar la adaptación institucional”<sup>97</sup>, posicionando la evaluación no solo como una exigencia externa, sino como una herramienta fundamental para la transformación organizacional, sin embargo, este no cuenta con un presupuesto asignado para ejecutarlo.

---

<sup>94</sup> Coordinadora de pastoral de la salud, entrevista.

<sup>95</sup> Técnico de unidad de cultura de paz, entrevista.

<sup>96</sup> Técnico de pastoral de la salud, entrevista.

<sup>97</sup> Cáritas de El Salvador. *Marco Estratégico 2024–2027*. San Salvador: Cáritas de El Salvador, 2024.

Este planteamiento también apunta a fomentar una cultura institucional de aprendizaje y mejora, lo cual representa una oportunidad para transitar desde una práctica de evaluación puntual a un enfoque estructural, transversal y permanente

#### 2.4.2 Nivel pastoral

El Plan Pastoral Arquidiocesano 2025–2029 incorpora una lógica estructurada de evaluación a través de matrices de programación pastoral. Estas matrices incluyen niveles de acción (parroquial, vicarial y arquidiocesano), resultados esperados, indicadores e identificación de responsables, permitiendo así una trazabilidad clara de los procesos y metas pastorales<sup>98</sup>.

Sin embargo, los testimonios reflejan que esta planificación pastoral no siempre está articulada con la operación institucional de Cáritas. Mientras en la pastoral se habla de “evaluaciones” en términos de programación y acompañamiento a agentes de pastoral, esto no se vincula directamente con las estrategias y proyectos sociales implementados por la institución.

*“Se evalúan los planes parroquiales en reuniones de vicaría y de zona, se revisa si las actividades pastorales se cumplieron, si los agentes de pastoral participaron, pero no se cruza con los proyectos que lleva Cáritas. Es como si fueran dos mundos<sup>99</sup>.”*

Esto evidencia la brecha entre lo pastoral y lo operativo, lo que limita una visión integral del impacto institucional.

No obstante, algunos agentes destacan que existen prácticas valiosas en lo pastoral que podrían ser retomadas a nivel institucional, especialmente en cuanto a acompañamiento, reflexión comunitaria y evaluación cualitativa:

*“Nosotros tenemos reuniones cada trimestre con los equipos parroquiales, ahí evaluamos cómo va la pastoral social, si se están cumpliendo los compromisos, si los equipos están funcionando... Eso ayuda a ir corrigiendo el rumbo<sup>100</sup>.”*

También se valora que en el nivel pastoral hay una mayor apertura a la evaluación participativa, basada en la experiencia vivida, la espiritualidad compartida y los compromisos asumidos. Esto podría inspirar una lógica institucional más centrada en el sentido del servicio y la transformación humana, y no solo en el cumplimiento técnico de indicadores.

---

<sup>98</sup> Arzobispado de San Salvador. *Plan Pastoral Arquidiocesano de San Salvador 2025–2029*. San Salvador: Arzobispado de San Salvador, 2025.

<sup>99</sup> Coordinadora de Tutela de derechos humanos, entrevista.

<sup>100</sup> Coordinadora de Unidad de cultura de paz, entrevista.

“Cuando acompañamos a las parroquias, vemos que muchas veces no se trata solo de metas, sino de procesos humanos... de cómo las personas van cambiando su forma de relacionarse, de vivir su fe... Eso también se debería medir<sup>101</sup>.”

En resumen, el nivel pastoral cuenta con herramientas, tiempos y estructuras que facilitan el monitoreo comunitario. Integrar esta experiencia en los sistemas de evaluación institucional representa una oportunidad clave para Cáritas, en su camino hacia una gestión más integral, espiritual y socialmente transformadora, que sea realizada bajo estándares de calidad.

**Tabla 2: Resumen del proceso de monitoreo y evaluación en cada una de las Unidades de la Institución**

<b>Unidad</b>	<b>Practica de monitoreo</b>	<b>Herramientas utilizadas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>participación Comunitaria</b>	<b>Limitaciones Señaladas</b>
<b>Pastoral de la Tierra</b>	Revisión de informes técnicos elaborados por las unidades, discusión en reuniones internas para retroalimentar procesos	Informes narrativos de actividades, reuniones de unidad	Mensual	A través del equipo técnico que sistematiza información de campo	“No se sistematiza todo lo que se hace... cada unidad genera su insumo, pero no hay una plataforma común.”
<b>Cultura de Paz</b>	Revisión del cumplimiento de actividades conforme a planificación; ajustes según necesidades del cooperante o emergencias	Cuadro de avance, seguimiento cronológico de actividades	Quincenal/ mensual	Indirecta: vía técnicos de campo	“El monitoreo depende del proyecto, no hay una forma estándar para todos.”
<b>Pastoral de la Salud</b>	Retroalimentación desde la comunidad mediante talleres participativos y reuniones periódicas; evaluación cualitativa con líderes comunitarios	Talleres comunitarios, análisis cualitativo de procesos, informes comunitarios	Por cierre de fase	Alta: trabajo con líderes y actores locales organizados	“Cada unidad hace su informe, pero no hay una evaluación general de todo lo que hacemos.”
<b>Tutela de</b>	Evaluación	Entrevistas,	Semestral y	Alta:	Aunque

<sup>101</sup> Técnica de Unidad de cultura de paz, entrevista.

<b>Derechos Humanos</b>	sistemática de grupos focales, anual avances encuestas de institucionales y de proyectos con informes semestrales, reuniones de proceso, resultados control, sistematización de aprendizajes, evaluación anual del equipo	instrumentos estructurados, aplicados a aún falta un participantes y sistema de revisión centralizado de institucional uso transversal
-------------------------	---	--

Fuente: entrevistas realizadas por la autora a coordinadoras y coordinador de Cáritas, junio de 2025.

### 2.5. Síntesis de la gestión estratégica de Cáritas.

Para sistematizar los hallazgos obtenidos en torno a los procesos de gestión estratégica de Cáritas Arquidiocesana, se presenta a continuación un cuadro de síntesis analítica. Este permite visualizar las principales características, debilidades y vínculos con la sostenibilidad financiera en cada una de las tres fases clave: formulación, implementación y evaluación y seguimiento. El análisis se organiza según criterios derivados del marco teórico: participación institucional, coherencia con los marcos de referencia, existencia de mecanismos formales y relación con la sostenibilidad financiera.

**Tabla 3: síntesis analítica de la gestión estratégica en Cáritas Arquidiocesana de El Salvador**

<b>Fase de la gestión estratégica</b>	<b>Participación institucional</b>	<b>Coherencia con marcos institucionales</b>	<b>Existencia de mecanismos formales</b>	<b>Relación con la sostenibilidad financiera</b>
<b>Formulación</b>	Participación parcial. Se identifican procesos participativos en 2016 y nuevamente en 2025, aún en curso. Inexistencia de continuidad.	Predomina el uso del Plan Pastoral Arquidiocesano. Escasa apropiación del Marco Estratégico nacional de Cáritas.	No hay manuales, lineamientos ni planificación estandarizada. Las estrategias no tienen indicadores ni presupuestos asignados.	Bajo impacto. La falta de claridad estratégica impide vincular objetivos institucionales con metas financieras. Persistencia de la dependencia externa.
<b>Implementación</b>	Liderazgo operativo fragmentado. Cada unidad trabaja de forma autónoma. Participación técnica sin	Falta alineación entre los marcos estratégicos y las acciones de campo. Las decisiones dependen de cada coordinación o proyecto.	No hay una matriz institucional de planificación operativa. Las acciones no responden a un marco	La ejecución no está conectada con estrategias de financiamiento. Se gestionan fondos por proyecto sin

	articulación inter área		estratégico común.	visión de sostenibilidad.
<b>Evaluación y seguimiento</b>	Nula en ciclos anteriores. En el proceso 2025 aún no se han definido responsables ni criterios de seguimiento institucional	Ausencia de mecanismos de retroalimentación y ajuste en función del marco estratégico o del entorno.	No existen sistemas ni instrumentos de evaluación institucional formalizados.	No se monitorean resultados financieros ni de impacto institucional. Esto limita la rendición de cuentas y las posibilidades de fidelizar cooperantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y documentos institucionales (2025).

**El Cuadro 1** sintetiza de manera estructurada los hallazgos sobre los procesos de gestión estratégica en Cáritas, abordando las tres fases clave: formulación, implementación y evaluación/seguimiento. El análisis se realiza a partir de cuatro criterios interrelacionados: participación institucional, coherencia con los marcos de referencia, existencia de mecanismos formales y vínculo con la sostenibilidad financiera. Esta mirada analítica evidencia no solo los avances y desafíos institucionales, sino también las brechas existentes para consolidar una planificación estratégica coherente y sostenida.

En la fase de formulación, si bien se reconoce una participación parcial del personal en ciertos momentos (2016 y más recientemente en 2025), el proceso carece de continuidad y sistematización. Predomina el uso del Plan Pastoral Arquidiocesano como referente directo, mientras que el Marco Estratégico nacional de Cáritas se mantiene poco apropiado en la práctica. No se han desarrollado aún manuales ni instrumentos que formalicen el diseño estratégico, lo que se traduce en una débil articulación con los objetivos de sostenibilidad financiera institucional.

La implementación de las estrategias, por su parte, presenta un funcionamiento fragmentado: cada unidad ejecuta de forma autónoma, con baja articulación Inter área, y sin responder necesariamente a un marco estratégico común. Esta lógica operativa, guiada mayoritariamente por los proyectos financiados por cooperantes, debilita la integración entre planificación institucional y ejecución territorial. Así, la sostenibilidad financiera se gestiona desde una lógica reactiva y por oportunidad y no como parte de una estrategia financiera integral.

En cuanto a la evaluación y seguimiento, se constata la ausencia de sistemas formales de monitoreo institucional. Aunque el nuevo ciclo estratégico iniciado en 2025 plantea la creación de un sistema de gestión del conocimiento, todavía no existen responsables definidos ni herramientas compartidas. Esto limita la generación de aprendizajes institucionales, obstaculiza la rendición de cuentas con los cooperantes, y restringe la

capacidad de la organización para fortalecer su posicionamiento y sostenibilidad a largo plazo.

## CAPITULO III

### RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES Y LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL PERIODO 2024–2025

Este capítulo analiza la sostenibilidad financiera de Cáritas desde una perspectiva cualitativa, se profundiza en las prácticas de planificación financiera, la articulación entre estrategia, ejecución presupuestaria, y la incidencia de la gestión estratégica en la continuidad financiera de la organización. El análisis está organizado en tres grandes apartados correspondientes a las categorías de análisis definidas en el marco conceptual de la investigación.

#### 3.1. Planeación financiera y fuentes de financiamiento

La sostenibilidad financiera de Cáritas no depende únicamente de la captación de recursos, sino de la existencia de una planeación financiera clara, coherente y articulada con su misión institucional. A partir de las entrevistas realizadas a directores, coordinadores y personal técnico, se identificó que los procesos de planeación financiera han estado históricamente condicionados por la disponibilidad y orientación de fondos externos, lo que ha limitado la autonomía y la capacidad de proyectar acciones en esta área a largo plazo. Si bien existe una voluntad explícita de fortalecer la gestión de recursos y diversificar las fuentes de financiamiento, motivada especialmente por el contexto de la cooperación nacional e internacional, la institución enfrenta retos para integrar esta planificación con los objetivos estratégicos y pastorales.

En este contexto, el análisis de la planeación financiera adquiere especial relevancia, no sólo para comprender cómo se definen las prioridades presupuestarias y las estrategias de captación, sino también para identificar los vacíos que dificultan una gestión orientada a resultados y sostenibilidad. Dentro de este marco, el presupuesto institucional constituye una herramienta central, cuya estructura refleja las áreas prioritarias de las intervenciones y su ejecución refleja el estado actual de la gestión financiera.

##### 3.1.1 Presupuesto institucional: entre planificación y ejecución.

El presupuesto institucional de Cáritas se configura, en la práctica, como un reflejo directo de la dinámica de financiamiento externo y de la estructura de proyectos que sostiene la mayor parte de sus operaciones. Aunque existe una intención declarada de proyectar el presupuesto desde una lógica estratégica integral, la realidad revela un enfoque predominantemente reactivo, en el que las decisiones financieras responden, en gran medida, a la aprobación y disponibilidad de fondos por parte de cooperantes internacionales.

Un coordinador describe esta situación señalando que: *“lo que se ejecuta depende casi siempre del proyecto que apruebe el donante; si no hay financiamiento asegurado, esa*

*actividad no se incluye*<sup>102</sup>”. En relación con lo que se ejecuta y lo descrito en el proyecto, es decir son fondos restringidos. Esta dependencia no solo limita la flexibilidad operativa, sino que también dificulta la alineación del presupuesto con objetivos institucionales de mediano y largo plazo.

Una coordinadora menciona que: “...se presentan las propuestas de proyecto. Entonces, según la guía del cooperante... se presenta algún presupuesto, que ya es la parte financiera, que también es clave junto con contabilidad, por ejemplo, hacer esas evaluaciones.”<sup>103</sup> Es decir la participación del departamento del área, apoya en revisión del área presupuestaria de los proyectos, sin embargo, se limita a esta parte.

En la misma línea, otra coordinadora resalta la desconexión entre la formulación presupuestaria y la ejecución real: “a veces se planifica con una visión amplia, pero al final se recorta o cambia según los fondos que logremos gestionar<sup>104</sup>”. Este desfase entre lo planificado y lo implementado evidencia la falta de un sistema de gestión financiera que integre proyecciones y mecanismos de priorización basados en criterios institucionales, más allá de los condicionamientos externo. De igual forma, menciona que no cuentan con muchos fondos propios: “Pero aquí no tenemos. Entonces como que nos hemos ido conformando con lo que tenemos y ahí como que acomodándonos quizás en no ver más allá. Esa sí creo que es una debilidad, porque no podemos resolver situaciones que estén afectando el trabajo a nivel económico, ¿verdad?, porque no tenemos”. Se limita la disponibilidad de fondos a los de los proyectos.

El Marco Estratégico 2024–2027 de Cáritas enfatiza que uno de los ejes prioritarios es “fortalecer las capacidades internas de gestión financiera, articulando la planificación presupuestaria con la estrategia institucional y pastoral”<sup>105</sup>. No obstante, la apropiación plena de este lineamiento requiere avanzar hacia un modelo de presupuesto participativo, flexible y alineado con resultados, en el que las áreas programáticas tengan mayor incidencia en la definición de prioridades financieras.

Como mencionan los autores: Una planificación pobre puede conducir a la organización a involucrarse en proyectos que no cuenten en un futuro con suficiente financiamiento para su cumplimiento o enfocarse demasiado en el financiamiento del proyecto de manera que no

---

<sup>102</sup> Coordinadora de proyecto, entrevista con la autora el 27 de junio de 2025.

<sup>103</sup> Coordinadora de unidad de cultura de paz, entrevista con la autora el 27 de junio de 2025.

<sup>104</sup> Coordinadora de pastoral de la salud, entrevista con la autora el 25 de junio de 2025.

<sup>105</sup> Cáritas de El Salvador, *Marco Estratégico 2024-2027: En Comunción, Cuidamos la Creación* (San Salvador, El Salvador: Cáritas de El Salvador, 2024)

haya suficientes fondos para cubrir los gastos administrativos<sup>106</sup>. Especialmente al no tener claridad de los costos para mantener la institución, al no tener un presupuesto como tal, ni un plan financiero. Las entrevistas revelan cómo las unidades operativas manejan sus presupuestos, normalmente ligados a los proyectos aprobados. Por lo antes expuesto, la planificación financiera representa una de las áreas de mejora prioritarias, además de constituirse en uno de los mayores retos para el desarrollo institucional de la organización.

### 3.1.2 Dependencia de la cooperación externa

Se evidencia una alta dependencia de la cooperación internacional, el modelo de financiamiento de Cáritas se ha caracterizado, históricamente, ya que depende en un 91.7% de cooperación internacional, lo cual refleja una fuerte dependencia de la misma. Esta realidad, que suele suceder en casi la totalidad de organizaciones sin fines de lucro en el país, ha permitido desarrollar proyectos de impacto social, pero también ha expuesto a la institución a una vulnerabilidad significativa frente a cambios en las agendas y prioridades de los donantes.

Si bien, desde la perspectiva de los entrevistados, uno de sus directores, contar con dos cooperantes internacionales, como lo son: ADVENIAT y Misereor, siendo ambos de naturaleza católica, es una fortaleza: sentir positivo que ya hay una, como decirle, una base de cooperantes con las que se ha venido trabajando desde hace varios años, pues y que tanto nosotros tenemos confianza de dónde vienen estos fondos, pues como ellos también tienen confianza en, sobre todo la confianza de ellos, pues que se aplica a los fondos aprobados en el proyecto presentado, pues entonces yo creo que eso es una fortaleza que también tenemos, como tener esa base de cooperantes<sup>107</sup>. Sin embargo, el mismo menciona que la realidad viene cambiando, pero no tanto por temas nacionales, sino internacionales: *“pues que yo creo que la crisis económica es una realidad, si nos vamos viendo quizás un poco afectados, pues o de repente cae el euro y al hacer la conversión antes venía un poquito más, hoy viene incluso a veces un poquito menos por estas cosas que se están dando, las diferentes guerras y todo esto y donde si nos vemos a veces con la necesidad de tocar otras puertas, pues pero ahí es donde entra una dificultad<sup>108”</sup>.*

Como se mencionaba los dos principales cooperantes de Cáritas, provienen de Alemania, si bien son cooperantes católicos, en el caso de Misereor es el cooperante principal de la

---

<sup>106</sup> Paige MacLeod, Patricia León y Pedro Esquivias, *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales* (Arlington, VA: The Nature Conservancy, 2001), adaptación de *Integrated Strategic and Financial Planning for Nongovernmental Organizations*.

<sup>107</sup> Director de Cáritas, entrevista realizada por la autora, 2 de julio de 2025.

<sup>108</sup> *Ibidem*.

Institución, y la mayoría de sus fondos dependen del gobierno alemán: “*Hay tres fuentes. La más importante es el gobierno alemán. El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania aporta más del 70% de la financiación. Este dinero solo puede destinarse a socios consolidados. Con estos socios, podemos tener la seguridad de que podrán implementar proyectos trienales y proporcionarnos informes de auditoría semestrales. En algunos años, podemos recurrir a recursos eclesiásticos. Esta financiación la proporciona la Iglesia católica en Alemania. Estas fuentes no están disponibles todos los años y dependen principalmente de su política presupuestaria. El resto de la financiación la obtiene el propio Misereor mediante donaciones. Proviene de particulares*<sup>109</sup>”.

Es importante destacar que en este año 2025, así mismo, el gobierno alemán a través de su oficina de cooperación ha reducido significativamente la misma: La reducción de los fondos se debe a la situación económica de Alemania, derivada de la recesión que enfrenta por segundo año consecutivo. La falta de aprobación de presupuestos para el 2025 provocó una reducción de aproximadamente 1.000 millones de euros en el presupuesto de desarrollo. Adicionalmente, las prioridades de Alemania cambiaron ante la amenaza rusa, entre otros factores, se han destinado más recursos a defensa, relegando la cooperación internacional a un segundo plano<sup>110</sup>. Estos escenarios ponen a Cáritas, en desventaja frente a la dependencia de dos cooperantes externos.

En ese sentir, en los diferentes niveles tanto estratégicos, como operativos, comparten la preocupación coyuntural en tema de disminución de fondos de cooperación exterior, esto expresa la coordinadora de la pastoral de la salud, que cuenta con 38 años en la institución, en relación a la obtención de fondos: “*siento que antes era más fácil, ¿verdad?, de acuerdo al contexto también... había variedad de donantes... ahora en este momento está mucho más difícil, ya en este contexto nuevo nos va a costar más...antes teníamos españoles, de Estados Unidos, de Bélgica*<sup>111</sup>”. Al consultar lo que sucedió en esos cooperantes, mencionó que en esos proyectos respondían a coyunturas de emergencia, es decir, por el mismo conflicto armado, luego por el terremoto de 2001, se abrió la posibilidad de la cooperación alemana que desembolsó según menciona el ex director de Cáritas, bastantes fondos y luego se volvió un financista fuerte, que continuó apoyando proyectos de promoción social.<sup>112</sup>

Por esta razón como menciona un ex coordinador de Cáritas: “*Nunca se ha trabajado sostenibilidad porque siempre hubo alguien que financiara.*”<sup>113</sup>, sin embargo, ante la crisis

---

<sup>109</sup> “Thinking Strategically: An Interview with Wolf Kantelhardt of Misereor,” *China Development Brief*, consultado el 9 de agosto de 2025, <https://chinadevelopmentbrief.org/reports/thinking-strategically-an-interview-with-wolf-kantelhardt-of-misereor/>.

<sup>110</sup> Alemania reduce sus fondos de cooperación en Colombia, *Revista el Congreso*, 25 de mayo de 2025.

<sup>111</sup> Coordinadora de pastoral de la salud, entrevista.

<sup>112</sup> Ex director de Cáritas, entrevista realizada por la autora, 1 de julio de 2025.

<sup>113</sup> Ex coordinador de Cáritas, entrevista realizada por la autora, 24 de junio de 2025.

que actualmente se puede suscitar, a todos los niveles se manifiesta el sentido de vulnerabilidad, de que continúen los proyectos, así mismo de estabilidad financiera.

Técnica de la unidad de cultura de paz, menciona: “*si el cooperante deja de ayudarnos y la organización se cayó porque no trabajamos la sostenibilidad de la organización.*”<sup>114</sup>, de igual manera, un técnico de pastoral de la salud menciona: “*...la estabilidad laboral va a llegar hasta donde haya un proyecto... porque no hay fondos propios.*”<sup>115</sup>

Los actores institucionales coinciden en que la base financiera actual es limitada y poco diversificada. El exdirector, lo sintetiza afirmando: “*La cooperación ha disminuido considerablemente, entonces ya no podemos depender solamente de afuera. Tenemos que ver cómo nos sostenemos*”<sup>116</sup>. A pesar, de evidenciar esa dependencia, no se previó que estos fondos podrían disminuir, por lo tanto, no se planificó alguna estrategia de contingencia, ya sea de tener nuevos cooperantes u otras fuentes de financiamiento. A junio del 2025, fecha de este estudio, no se tenían nuevos proyectos obtenidos, ni nuevas acciones de cara a sostenimiento Institucional, la única respuesta ante esta situación es que actualmente se está desarrollando el Plan estratégico institucional, y ahí se espera contemple acciones a fortalecer la sostenibilidad financiera.

### 3.1.3 Diversificación de fuentes y esfuerzos autónomos

El análisis de la estructura financiera de Cáritas revela una marcada concentración de ingresos en fuentes restringidas de largo plazo, lo que refleja una dependencia significativa de proyectos financiados por la cooperación internacional, ya que esto representa un 91.7%. Según los datos institucionales, la composición de ingresos es la siguiente:

***Tabla 4: Clasificación de los ingresos totales en 2024***

<b>Restringidos Corto Plazo</b>	<b>Restringidos Largo Plazo</b>	<b>No Restringidos Corto Plazo</b>	<b>No Restringidos Largo Plazo</b>
---------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

<sup>114</sup> Técnica de cultura de paz, entrevista realizada por la autora, 24 de junio de 2025.

<sup>115</sup> Técnico de pastoral de la salud, entrevista realizada por la autora, 1 de junio de 2025.

<sup>116</sup> Ex director de Cáritas, entrevista.

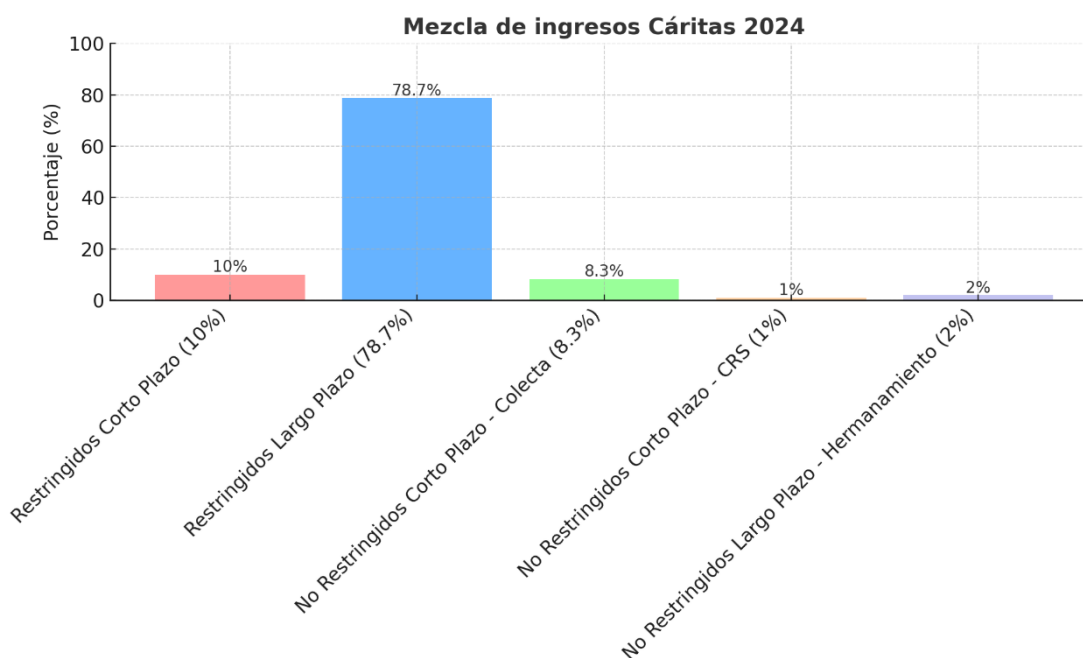
10% de financiamiento de proyecto a 1 año (Conferencia de obispos de Estados Unidos).	78.7% de financiamiento de proyectos a 3 años (se ha ejecutado por fases, por eso se coloca a largo plazo) (Misereor/Adveniat)	1% de donaciones por parte de Catholic Relief Services para 1 año	2% de fondos constantes recibidos por hermanamiento con la Comunidad de San Oscar Arnulfo Romero (COAR) Peace Mission
		8.3% de colecta de solidaridad para 1 año	

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizada a coordinadora de unidad de Cáritas, 2024. Esta mezcla de ingresos presenta características clave que condicionan la gestión estratégica y la sostenibilidad:

- **Predominio de fondos restringidos:** El 88.7% de los ingresos totales obtenidos en 2024 proviene de recursos etiquetados para fines específicos, definidos por los cooperantes. Esto reduce la capacidad de la institución para reasignar recursos hacia prioridades emergentes o iniciativas no contempladas en el plan estratégico o en los proyectos.
- **Bajo porcentaje de fondos no restringidos:** Apenas el 11.3% de los ingresos corresponde a recursos flexibles, provenientes de colectas, hermanamientos o donaciones sin destino predeterminado, este porcentaje es bajo, y es el que puede contribuir al cumplimiento de las estrategias institucionales.

A continuación, se muestra de forma ilustrada.

**Ilustración 4 Grafico 1: Mezcla de ingresos Cáritas 2024**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizada a coordinadora de unidad de Cáritas, 2024.

Mientras la mayoría de los fondos de largo plazo provienen de proyectos internacionales, las fuentes locales y de alianzas estratégicas tienden a ser de corto plazo y no recurrentes.

Las entrevistas realizadas refuerzan este diagnóstico. Un director señala: *“El problema no es solo que dependamos de afuera, sino que casi todo viene con condiciones; no siempre son malas, pero nos obligan a movernos en esa dirección<sup>117</sup>”*. La alta dependencia de la cooperación internacional restringida también implica que los lineamientos metodológicos, administrativos y presupuestarios son definidos en gran medida por los donantes. Esto, si bien asegura estándares de ejecución y transparencia, limita la autonomía institucional para definir prioridades y ajustar estrategias.

El desafío no radica únicamente en aumentar el volumen de ingresos no restringidos, sino en integrarlos a un plan institucional de largo plazo que permita sostener las acciones pastorales y sociales más allá de los ciclos de proyectos.

Como menciona la coordinadora de unidad : *“En el contexto actual es muy difícil obtener recursos para la ejecución de proyecto; ya que las políticas del cierre definitivo de USAID afectó fondos de los cooperantes con los que gestionamos proyectos y también por la entrada en vigencia de la Ley de Agentes Extranjeros, donde tiene como consecuencia gravar un impuesto del 30% a cada transacción que provenga del exterior; generando incertidumbre a los cooperantes, no tenemos una política de diversificación de acciones económicas que generen nuevas estrategias de procuración de fondos que hagan sostenible otras acciones pero que a partir de la actualización del Plan Estratégico Institucional se deberán de considerar”<sup>118</sup>*

Asimismo, el director identifica la necesidad de incorporar nuevas estrategias para captar recursos internos: *“Tener gente que esté nada más trabajando en la parte esa de recolectar fondos... pero requiere otra manera de cómo concebimos y estructurarnos<sup>119</sup>”*

Las entrevistas revelan, además que, aunque existen experiencias puntuales de obtención de fondos locales como alianzas con empresas, colectas parroquiales, estas iniciativas no están sistematizadas ni cuentan con una estrategia de seguimiento. En palabras de una coordinadora: *“Se han hecho actividades pequeñas para recaudar fondos, pero no hay un plan institucional para hacerlo de manera constante<sup>120</sup>”*. Un esfuerzo valioso que están

---

<sup>117</sup> Director de Cáritas, entrevista.

<sup>118</sup> Coordinadora de unidad, entrevista.

<sup>119</sup> Ibidem.

<sup>120</sup> Coordinadora de unidad de cultura de paz, entrevista.

realizando es la colecta de la solidaridad, misma que realizan cada año, el miércoles de ceniza, que es un día significativo para la población católica, ya que da inicio a la preparación de la semana santa, el eslogan de la campaña es: “*la solidaridad con tu hermano construye la paz*”, esta colecta es la acción más fuerte de recolección de fondos a través de donantes individuales.

Algunos actores promueven la búsqueda de nuevas fuentes, como campañas locales, responsabilidad social empresarial y alianzas con parroquias. A pesar de las iniciativas, se reconoce que aún no hay una estrategia clara de diversificación

La planeación financiera en Cáritas evidencia esfuerzos desde las unidades, pero carece de una mirada integral institucional con sostenibilidad a largo plazo. Desde mi percepción, en base a las entrevistas esto se debe a que la cultura de la organización al ser basada en la fe, los cargos de dirección de Cáritas están en manos de sacerdotes, quienes no necesariamente cuenta con los conocimientos financieros para administrar una organización, por lo que, este trabajo estratégico en gran medida lo hace el equipo de coordinadores, sin embargo, los mismos han expresado en las entrevistas, tienen calificaciones técnicas, pero no estratégicas, ni tampoco se cuenta con un espacio de decisiones colectivas, y especialmente no hay un flujo de información desde el departamento de contabilidad al equipo de coordinación, que pueda contribuir a la toma de decisiones y a favorecer la sostenibilidad financiera. Y si se ve, desde el punto de vista de los directores, las acciones que realice Cáritas, no serán tan importantes, como las que hacen las parroquias, al tener una estructura más grande, a pesar de que realizan acciones de asistencialismo, pero tienen muchas de ellas, mayor capacidad de gestión de fondos propios y sostenibilidad, versus la institución que es limitada, en los diferentes niveles y departamentos, ya que no cuentan con un pensamiento estratégico, ni de posicionarla, ni de crecer, es decir, no se dimensiona la capacidad que puede tener, por ello, cada Unidad, ha contado desde su fundación, con sólo un proyecto. La dependencia de cooperación externa es una vulnerabilidad reconocida. Aunque hay propuestas de diversificación, aún se requiere una estrategia sólida que permita reducir los riesgos financieros de la institución.

El Marco Estratégico 2024-2027 plantea como meta la “*diversificación de las fuentes de financiamiento, incorporando aportes de actores locales, alianzas estratégicas y mecanismos de autogestión, sin perder la identidad y misión institucional*”<sup>121</sup>. Este lineamiento abre la posibilidad de fortalecer un portafolio de recursos que combine fondos internacionales con ingresos locales, buscando reducir la dependencia de un único tipo de financiamiento y asegurar la continuidad de las acciones pastorales y sociales.

---

<sup>121</sup> Cáritas de El Salvador, *Marco Estratégico 2024-2027*.

En 2024 se realizó la evaluación del marco estratégico de Cáritas, en relación a la meta planteada, las acciones que se reportaron fueron siguientes: Se cuenta con la campaña Colecta de Solidaridad, se realiza la gestión con cooperantes, esto relacionado a que se mantiene una buena comunicación con ellos, en relación a la transparencia y entrega de informes narrativos, financieros auditados, así como se mencionó que el proyecto Mi nuevo plan de vida de la unidad de cultura de paz, participó en la Campaña de Cuaresma de Misereor, como un proyecto ejemplar en el año 2019, además mencionaron que se coordina con otras instituciones para gestionar fondos complementarios para los proyectos que se cuentan, como Cruz Roja Internacional, ACNUR, Word Vision, Fe y Alegría, Save the Children, los cuales son en especie pero vienen a fortalecer acciones que no estaban financiadas en el proyecto<sup>122</sup>. En este sentido, la construcción de una estrategia de diversificación requeriría no solo la creación de un área o equipo especializado en gestión de recursos, sino también el involucramiento activo de todas las unidades de Cáritas en la identificación de oportunidades, la movilización de aliados y la innovación en mecanismos de captación.

### 3.2 Alineación estratégica y financiera

La planeación financiera y la diversificación de recursos, si bien constituyen elementos esenciales para la sostenibilidad institucional, solo logran su máximo potencial cuando se encuentran plenamente integrados con la estrategia organizacional. En el caso de estudio, las entrevistas evidencian que persiste una brecha entre el plano institucional y la asignación efectiva de recursos para alcanzarlas. Es importante destacar, como mencionan los autores, que: “*en la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico*”<sup>123</sup>. Sin embargo, como se concluyó en el capítulo anterior, Cáritas no cuenta con un plan estratégico actualizado, así mismo no cuenta con un presupuesto Institucional como tal, sino, más bien, cuentan con los fondos que obtienen de los proyectos, esto se evidencia en el FODA, que realizaron en junio de 2025, como parte de su proceso de planificación estratégica, además mencionaron: “*Dependencia de dos cooperantes principales para la financiación de los proyectos, no cuentan con plan financiero, tampoco un plan de captación de fondos*”<sup>124</sup>.

#### 3.2.1 Coherencia entre planificación institucional y recursos.

---

<sup>122</sup> INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL MARCO ESTRATÉGICO 2019–2023, documento institucional interno, Cáritas El Salvador, 2023.

<sup>123</sup> MacLeod, León y Esquivias, *Planificación estratégica y financiera integrada*.

<sup>124</sup> Cáritas. *FODA institucional*, elaborado por el equipo de planificación estratégica. Documento interno, junio de 2025.

La coherencia estratégica y financiera implica que las metas definidas en el plan institucional estén respaldadas por una asignación de recursos suficiente, en este sentido, la preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas<sup>125</sup>. No obstante, las entrevistas realizadas a directores y coordinadores muestran que, si bien hay una alineación temática general, que tiene que ver más con la naturaleza de la institución, persisten vacíos significativos en la integración de los recursos financieros con la planificación de largo plazo.

Una coordinadora detalla esta situación:

*“En la mayoría de los proyectos sí logramos que lo que hacemos responda a nuestra misión, pero también hay casos en que, si el financiamiento no llega para esa línea, simplemente no se ejecuta, aunque esté en el plan.”*<sup>126</sup>.

Es importante destacar que si bien, la mayoría de los entrevistados considera que están alineados los proyectos al plan estratégico, se ejecuta lo que está financiado en los proyectos, sin embargo, al no tener un plan actualizado, no se tiene certeza actual, de cuáles objetivos se están logrando, tampoco de lo que se queda sin lograr, sin embargo ellos y ellas han sido claros en que la institución se fondea a través de los proyectos principalmente, sin embargo no hay evaluación en relación a lo que se ha logrado estratégicamente.

Esto indica que la capacidad de ejecución de la estrategia depende en gran medida de la disponibilidad de recursos externos, lo que a su vez introduce riesgos para la continuidad de iniciativas clave, que se visibilizan en documentos clave, como el plan pastoral arquidiocesano y el marco estratégico.

Cuando la estrategia depende excesivamente de fondos condicionados, la institución tiende a orientar su planificación hacia la obtención de esos recursos en lugar de hacia el cumplimiento integral de sus objetivos, esto lo vemos en la teoría de la dependencia de recursos: *“supone como principio básico que la organización debe obtener recursos del entorno (bienes tangibles e intangibles), puesto que no tiene las condiciones y los factores suficientes para generar dentro de sí todo lo que requiere para sobrevivir”*<sup>127</sup>. En Cáritas, esta dinámica se traduce en una tensión constante entre la misión y las oportunidades de financiamiento, con el riesgo de generar una agenda institucional no estratégica.

---

<sup>125</sup> MacLeod, León y Esquivias, *Planificación estratégica y financiera integrada*.

<sup>126</sup> Coordinadora de unidad de cultura de paz, entrevista.

<sup>127</sup> Mónica P. Rueda Sánchez y Gerardo J. Zapata Rotundo, "Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones," *Ciencia y Sociedad* 43, no. 1 (2018): 78, <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>.

Aunque se reconoce que los presupuestos responden a los objetivos de cada unidad, no hay una estructura que permita articular el presupuesto general a las líneas estratégicas institucionales, y al no contar un plan financiero, ni un presupuesto institucional, se vuelve vulnerable la institución, ya que la implementación presupuestaria es un componente clave para garantizar que la planificación estratégica no quede en papeles, sino que se traduzca en ejecución de acciones concretas y sostenibles.

*“En nuestro presupuesto ponemos lo que vamos a hacer en el año, pero no lo ligamos directamente a los objetivos estratégicos, sino más bien a lo que el proyecto financia.”<sup>128</sup>*

La implementación presupuestaria en Cáritas también está fuertemente condicionada por las reglas impuestas por los donantes, lo que, si bien asegura el financiamiento para ciertas líneas de acción, restringe la capacidad de reasignar recursos hacia prioridades emergentes, así como la autonomía institucional en la toma de decisiones en línea con las metas y objetivos establecidos en el marco estratégico.

Esta situación plantea un reto de articulación interna: lograr que las prioridades institucionales guíen la gestión financiera y no que ésta dependa exclusivamente de factores externos. Como señala el marco estratégico de Cáritas: *“la sostenibilidad no es únicamente económica, sino también estratégica; implica que los recursos disponibles se utilicen de manera coherente con la misión y visión”*<sup>129</sup>.

Las entrevistas realizadas muestran que existe cierta alineación entre proyectos y misión institucional. Sin embargo, también se identifican dificultades para mantener la visión del proceso, sobre todo con la mayoría de sus fondos que provienen de convocatorias externas

### 3.2.2 valuación financiera como soporte de la sostenibilidad

En un primer momento uno de los puntos retomados en el apartado anterior es la mezcla de ingresos, en ella se muestra la distribución de los fondos según su origen, en fondos restringidos y no restringidos. Su definición es la siguiente: los fondos restringidos son contribuciones a organizaciones sin fines de lucro que el cooperante destina a un propósito específico. Al realizar una donación, los donantes y financiadores tienen el derecho de elegir la designación de los fondos que aportan a su organización sin fines de lucro y exigir que sus donaciones se utilicen únicamente para la iniciativa elegida. Por otro lado, los fondos no restringidos, son contribuciones sin designaciones específicas. Su organización puede determinar cuál es su mayor necesidad de esos fondos y asignarlos como considere

---

<sup>128</sup> Coordinadora de proyecto, entrevista.

<sup>129</sup> Cáritas de El Salvador, Marco Estratégico 2024-2027.

oportuno<sup>130</sup>. Este término es importante, ya que, para la sostenibilidad, es importante contar con estos fondos, que puedan garantizar la gestión estratégica de la institución.

Sin embargo, como se evidenció en el apartado anterior, la sostenibilidad financiera de Cáritas presenta un patrón de alta concentración de fondos restringidos, depende mayoritariamente de dos fuentes de financiamiento y su riesgo es mayor al contar con dos principales cooperantes, esto se acompaña de tener disponibilidad limitada de fondos no restringidos. Según el cuadro No. 1, el 78.7% de los recursos proviene de un único tipo de financiamiento: proyectos restringidos a largo plazo, ejecutados por fases y sujetos a los lineamientos de los donantes.

De la misma forma en el nivel técnico, se percibe la misma situación: *“sí creo que es un reto para cambiar la forma de trabajar que veníamos acostumbrados Cáritas está agarrado de la misma cooperación desde hace 30 años<sup>131</sup>”*. Si bien se puede deducir que hay cierta fidelidad, en relación a estos cooperantes, como se mencionó anteriormente existe la problemática de la disminución de la cooperación alemana, lo que tentativamente se traducirá en reducción de fondos al menos en Misereor cooperante que depende de fondos del gobierno de su país de origen<sup>132</sup>.

Por otro lado, los fondos no restringidos provenientes de donaciones libres, colectas y hermanamientos, representan únicamente el 11.3% del total. Este bajo porcentaje limita la flexibilidad para cubrir gastos administrativos, realizar acciones estratégicas o responder a emergencias no contempladas en los proyectos.

La caracterización de la mezcla financiera de Cáritas ha permitido identificar tanto las oportunidades como las limitaciones derivadas de su alta dependencia de la cooperación externa y la baja generación de recursos propios. Sin embargo, comprender la sostenibilidad financiera de una organización social exige ir más allá de describir las fuentes de financiamiento: es necesario evaluar cómo estas se articulan con la planificación estratégica y con la capacidad institucional de generar valor en el largo plazo.

La caracterización de la mezcla financiera de Cáritas ha permitido identificar tanto las oportunidades como las limitaciones derivadas de su alta dependencia de la cooperación externa y la baja generación de recursos propios. Sin embargo, comprender la sostenibilidad financiera de una organización social exige ir más allá de describir las fuentes de

---

<sup>130</sup> Boyd Orr, “Restricted Funds: Everything Your Nonprofit Needs to Know,” Jitasa Blog, 16 de junio de 2025, consultado el 15 de agosto de 2025, [https://www.jitasagroup.com/jitasa\\_nonprofit\\_blog/restricted-funds/](https://www.jitasagroup.com/jitasa_nonprofit_blog/restricted-funds/).

<sup>131</sup> Técnica de unidad de cultura de paz, entrevista.

<sup>132</sup> Técnico de pastoral de la salud, entrevista.

financiamiento: es necesario evaluar cómo estas se articulan con la planificación estratégica y con la capacidad institucional de generar valor en el largo plazo.

### 3.2.3 Ratios financieros.

Los ratios financieros son indicadores, cuya finalidad principal es: “*sintetizar la información económica financiera de una organización haciendo posible la comparación de sus resultados con otros períodos contables de la misma o con entidades del sector productivo al que pertenece; cabe indicar que basados en estas comparaciones operacionales históricas y analizando su impacto, se realizan proyecciones a corto, mediano y largo plazo; tomando las acciones correctivas necesarias para obtener los resultados esperados*”<sup>133</sup>.

En este sentido, la utilización de indicadores estratégicos y financieros ofrece una mirada integral que permite medir no solo la disponibilidad de recursos, sino también la eficacia en el cumplimiento de la misión, la coherencia entre objetivos y ejecución, y la resiliencia frente a escenarios adversos.

A continuación, se presentan y explican ocho ratios clave que sintetizan la situación actual de Cáritas, constituyendo una herramienta de análisis para valorar su sostenibilidad y orientar decisiones futuras.

**Tabla 5: Ratios Financieros 2023 de Cáritas**

<b>Indicador</b>	<b>Datos utilizados</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Resultado (%)</b>
<b>% de cumplimiento de los objetivos estratégicos</b>	Nº de objetivos logrados (3) / Nº total de objetivos (5)	$(A / B) * 100$	60%
<b>% de cobertura del servicio</b>	Nº beneficiarios atendidos (840) / Nº población meta (1000)	$(A / B) * 100$	84%
<b>% de cumplimiento del Plan de Sostenibilidad</b>	Nº actividades logradas / Nº actividades planificadas	$(A / B) * 100$	N/A (no existe plan)
<b>Participación de voluntariado activo</b>	Nº voluntarios activos (360) / Nº personal contratado (45)	$(A / B) * 100$	800%
<b>% de crecimiento anual de financiadores que colaboran con la organización</b>	Nº donantes actuales (5) – Nº donantes anteriores (4)	$(A - B) / B * 100$	25%(2023) 0% (2024-2025)
<b>% de proyectos aprobados</b>	Nº proyectos aprobados (7) / Nº proyectos presentados (7)	$(A / B) * 100$	100%

<sup>133</sup> Marcia Catalina Carpio-Peralta, Juan Edmundo Álvarez-Gavilanes, y Edison Fernando Orellana-Orellana, *Modelo de gestión financiera sostenible aplicando lógica difusa en el Hospital Humanitario*, CIENCIAMATRIA 7, no. 12 (enero de 2021): 4–37, <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.418>

<b>Porcentaje de ingresos no restringidos</b>	Ingresos no restringidos (ej. 103,000) / Total de ingresos (1,000,000)	(A / B) * 100	10,3%
<b>Tasa de financiadores perdidos</b>	Nº anual de financiadores Perdidos / "Nº total anual de financiadores de la organización	A/B	0/6= 0

Fuente: elaboración propia en base a datos del 2023 proporcionados por coordinadora de proyecto.

A continuación, se presenta la descripción cada uno de los ratios financieros.

### *1. % de cumplimiento de los objetivos estratégicos.*

Este indicador mide el grado en que la institución logra sus metas institucionales previamente establecidas. Un 60% de cumplimiento refleja un avance relevante, pero también evidencia una brecha del 40% que puede deberse a problemas de alineación estratégica, falta de seguimiento o escasez de recursos. En términos de sostenibilidad, este resultado indica que parte de la misión institucional aún no se está materializando, lo cual puede afectar la confianza de donantes y aliados.

En las notas de este indicador, está que el objetivo estratégico deberá formar parte del plan estratégico de la organización y su duración será mayor a un año, además señala que un objetivo estratégico está logrado cuando existe evidencia de su cumplimiento<sup>134</sup>.

Por ello, se tomó la evaluación que realizó el personal del marco estratégico de Cáritas, en ella definían que cumplían 3 objetivos estratégicos: Cáritas en el corazón de la iglesia (identidad y espiritualidad), al poner una calificación de 4 de 5, la otra línea estratégica es promover el desarrollo humano integral, sostenible y cuidado de la creación, también con la misma puntuación, de igual manera Promover la Solidaridad y Participación. Sin embargo, hubo deficiencias en el cumplimiento de las otras dos líneas estratégicas, que tuvieron puntuaciones de 2: Reducir riesgos, salvar vidas, reconstruir comunidades y la número 5: Potenciar la Eficiencia y Eficacia de Cáritas de El Salvador<sup>135</sup>. Por eso refleja un 60% de cumplimiento.

### *2. % de cobertura del servicio.*

<sup>134</sup> Ratios Financieros.xlsx, documento de Excel compartido por el profesor Juan Manuel Palacios, en el curso Planeación Financiera Estratégica, Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, Universidad de El Salvador, septiembre de 2023, aplicado con información de la institución del 2023

<sup>135</sup> *Instrumento de evaluación intermedia del marco estratégico 2019–2023*, documento institucional interno, Cáritas El Salvador, 2023.

Evalúa la proporción de la población meta efectivamente atendida respecto a la prevista. Con un 84% de cobertura, Cáritas demuestra alta capacidad de ejecución y presencia territorial, pero el 16% no cubierto revela áreas o segmentos desatendidos<sup>136</sup>.

Desde la planificación estratégica, esta brecha podría resolverse optimizando la asignación de recursos, priorizando zonas de mayor vulnerabilidad y buscando financiamiento para llegar a sectores no cubiertos.

Para mejorar el resultado de este indicador será importante formular estrategias de focalización para identificar muy bien el perfil de la población meta y comunidad a intervenir, así como, buscar alianzas, estrategias y nuevos cooperantes para poder beneficiar a más población identificada. Asimismo, tener en cuenta la cobertura lograda en años anteriores para establecer proyecciones de metas más certeras, y de acuerdo con la capacidad de la organización.

### *3. % de cumplimiento del Plan de Sostenibilidad*

En este caso, el indicador es inexistente porque no hay un plan de sostenibilidad vigente. Esta ausencia es crítica, ya que impide proyectar ingresos y gastos, establecer metas financieras y prever estrategias de diversificación. Por lo que ello debe ser una prioridad, para la institución, en el próximo periodo de planificación.

### *4. Participación de voluntariado activo*

Refleja el porcentaje de proyectos que cuentan con participación de voluntarios. Un indicador de 800% denota la existencia de un capital humano significativo que apoya la ejecución de proyectos, pero carecer de una política institucional para su gestión impide maximizar su aporte. La Institución tiene muy buena base social de voluntarios ya que cuenta con un índice de 800% con respecto a los empleados.

Esto surgió en base a las entrevistas realizadas al equipo de coordinadores, este número aumentó, en caso de unidad de cultura de paz, posee 110 voluntarios, pastoral de la salud 85, pastoral de la tierra 65, Tutela de derechos humanos 100, es decir, cuentan con 360 voluntarios.

En este caso el voluntariado, si bien no se concentra en la institución, juega un rol importante, ya que cada unidad se encarga de realizar un proceso formativo con los mismos, con el objetivo de cualificarlos en las diferentes áreas temáticas, protocolo de prevención, así como, apoyan en la promoción y articulación local, tanto con las parroquias, como con instituciones, según el área temática, además cuentan con un rol activo de facilitar procesos con los

---

<sup>136</sup> Coordinadora de proyecto, entrevista

beneficiarios directos del proyecto. Aunque es importante destacar que no hay un manual de voluntariado en Cáritas.

Desde una visión estratégica, fortalecer el voluntariado no solo reduce costos operativos, sino que amplía el alcance institucional y fomenta la sostenibilidad social y comunitaria. Pero es necesario tener ese manual de voluntariado de Cáritas, para así esta fortaleza se pueda orientar al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

El índice es muy importante en cuanto a recurso humano no calificado, con el que cuenta la organización, ya que no representa un costo en gastos administrativos, esto contribuye positivamente en la ejecución de las acciones, y al logro de la autosostenibilidad de las comunidades, el perfil de este voluntariado es: ser agentes de cambio, en este sentido son, líderes, lideresas comunitarias o de iglesia, estudio mínimo de bachillerato, ser comprometidos, solidarios, disponibles.

La creación de un programa de voluntariado puede orientar las acciones de ellas y ellos en campañas de recaudación de fondos, ya que es un recurso que se puede aprovechar para aumentar la cantidad de fondos no restringidos.

#### *5. % de crecimiento anual de financiadores que colaboran con la organización.*

Este indicador hace referencia exclusivamente a las organizaciones que colaboran económicamente mediante donaciones o proyectos. Si bien en 2023, se tuvo un crecimiento de 25%, ya que se incorporó un nuevo cooperante, que es la Conferencia episcopal de Estados Unidos, en 2025, no ha habido el incremento de ningún nuevo cooperante.

Al observar que son solamente 5 financistas se puede concluir que hay una alta dependencia de pocas fuentes principales y no se denota la existencia de un plan o una política institucional estructurada que busque incrementar las fuentes de financiamiento.

Este indicador mide el aumento anual de donantes particulares, clave para ingresos no restringidos. Las mejores prácticas de las organizaciones sin fines de lucro, recomiendan campañas permanentes de captación y fidelización ya que este tipo de donaciones ofrece flexibilidad y reduce la dependencia de la cooperación internacional.

#### *6. % de proyectos aprobados respecto a los presentados*

Este indicador, mide el porcentaje de proyectos aprobados, es decir son los que cuentan con un convenio con los fondos asignados. Para obtener este indicador, se dividen los proyectos

formulados, es decir las nuevas propuestas que han sido aprobadas internamente por el director y que han sido presentadas a financiadores, entre las que tienen una probación<sup>137</sup>. En el caso de Cáritas, cuenta con un 100% de aprobación, para el año 2024, eso es importante, tomando en cuenta que son donantes bastante estables, sin embargo, cabe destacar que, para junio de 2025, aún no estaba aprobada la continuidad de 2 propuestas de la Institución, lo que pone en riesgo al ser dependiente de ellas y existe una nueva gestión de proyecto, que aún no cuenta con aprobación<sup>138</sup>.

Si bien el porcentaje de aprobación es alto, la cantidad de propuestas presentadas a nuevos cooperantes es mínima, por lo que se pone en riesgo el crecimiento de la organización, además, habría que evaluar los factores por los cuales no se han aprobado aún esas 2 propuestas, para así mejorar las mismas o focalizar más los financiadores a los que se envían las mismas.

Es importante realizar un análisis de los intereses de los potenciales financiadores, para seleccionar los que especialmente estén en sintonía en las áreas de financiamiento, así como compartan valores con la Institución. Asimismo, es necesario que exista un área técnica especializada en la formulación y gestión, para que la cantidad de propuestas formuladas presentadas a nuevos cooperantes sea mayor y así tener mayor probabilidad de aprobación.

### *7. Porcentaje de ingresos no restringidos*

Se entiende por ingresos no restringidos, aquellos que no están destinados específicamente a la ejecución de proyectos/programas y que dan un margen de libertad a la organización para destinarlos al fin social que consideren más oportuno. Ejemplos de ingresos no condicionados: donaciones, cuotas, ventas, etc.

En 2023 la Institución sólo contaba con 10,3% de ingresos no restringidos, lo cual es bajo para estándares de sostenibilidad, ya que limita la capacidad institucional para cubrir gastos administrativos, innovar o responder a emergencias. Organizaciones sólidas suelen superar el 25%, combinando donaciones particulares, eventos y alianzas corporativas.

Dado el contexto financiero de la organización, es necesario realizar un análisis sobre el uso de los fondos no restringidos, y su adecuada focalización, revisar los egresos para contribuir a la optimización de recursos, así como también las estrategias para su uso actual y futuro y las estrategias para generar más de estos fondos, ya que es estratégico para garantizar flexibilidad y autonomía en la toma de decisiones.

---

<sup>137</sup> Coordinadora de proyecto, entrevista

<sup>138</sup> Coordinadora de proyecto, entrevista.

## 8. Tasa de financiadores perdidos.

El financiador perdido es aquel financiador que deja de aportar a la organización.

El total de financiadores de la organización tiene en cuenta la suma de todas las instituciones que financian los programas de la entidad<sup>139</sup>. Para el caso de la organización objeto de estudio son: Misereor, Adveniat, Catholic Relief Services, Coar Pace Mission, Cross Catholic, Conferencia Episcopal de Estados Unidos, Kinder Mission Werk (en gestión).

El resultado indica que no se ha perdido a ningún financiador, reflejando la permanencia de los cooperantes, existe la fidelización de los cooperantes; también, la permanencia indica la credibilidad del quehacer de la organización, sin embargo, a pesar de no haber perdido ninguno, son pocos cooperantes los que posee la organización. Por lo que se debe diversificar la mezcla financiera, es decir continuar gestionando recursos con otros cooperantes, entre ellos empresas con responsabilidad social y ampliar los fondos no restringidos, para ello se deberá crear un plan y una política de acciones éticas en la captación de fondos, así como mantener la transparencia en el manejo de fondos y la calidad de la ejecución. El análisis de los indicadores de sostenibilidad financiera de Cáritas evidencia un desempeño intermedio, con avances relevantes, pero también con riesgos estructurales que pueden comprometer su estabilidad a largo plazo. Si bien la cobertura del servicio alcanza un 84% y la tasa de estabilidad de los cooperantes, ambos cercanos a los niveles deseables, la baja proporción de ingresos no restringidos (10.3%) y el escaso crecimiento de nuevos cooperantes (0%) reflejan una limitada autonomía financiera y alta dependencia de fondos condicionados. Asimismo, la ausencia de un plan de sostenibilidad y el cumplimiento parcial de los objetivos estratégicos (60%) sugieren que la vinculación entre gestión estratégica y proyección financiera requiere fortalecerse para garantizar la resiliencia institucional frente a cambios en la cooperación internacional.

Estos hallazgos muestran que si bien la institución logra mantener su operación en el corto plazo, su sostenibilidad futura dependerá de la capacidad de alinear de manera más estrecha la planificación estratégica con la gestión financiera.

En este marco, resulta clave analizar cómo los recursos disponibles se conectan o no con las prioridades definidas a nivel institucional. Por ello, el siguiente apartado aborda la alineación estratégica y financiera, explorando en qué medida las decisiones de planificación y presupuestación contribuyen a fortalecer la sostenibilidad de la organización.

### 3.3 Incidencia de la gestión estratégica en la sostenibilidad financiera

La implementación de las estrategias institucionales no solo implica acciones operativas, sino también procesos más profundos que atraviesan a los equipos, los enfoques y las relaciones

---

<sup>139</sup> Palacios, *Ratios Financieros.xlsx*.

con los territorios. A partir de los testimonios recogidos se identifican elementos clave que inciden en cómo las estrategias cobran vida en la práctica, revelando tanto fortalezas como tensiones. Uno de los aspectos transversales más destacados es el de la identidad institucional, abordado anteriormente.

La gestión estratégica constituye un factor determinante en la sostenibilidad financiera de organizaciones como Cáritas, cuya permanencia depende tanto de la captación de recursos como de la capacidad de administrarlos en coherencia con su misión institucional. Más allá de los esfuerzos operativos o de la dependencia de fondos externos, es la claridad en la estrategia y su articulación con los procesos de planificación y ejecución financiera lo que define la posibilidad de mantener estabilidad a largo plazo.

A continuación, se analizan dos dimensiones complementarias: por un lado, los riesgos que implica una gestión débil o fragmentada en términos de sostenibilidad institucional y, por otro lado, cómo una gestión estratégica fortalecida logra estabilidad y crecimiento financiero.

### 3.3.1 Riesgos de una débil gestión estratégica para la sostenibilidad

La ausencia de una gestión estratégica integral y actualizada expone a Cáritas a riesgos financieros significativos, que amenazan la continuidad de sus programas y la estabilidad institucional. El diagnóstico mostrado en los apartados anteriores evidencia las debilidades estructurales como la dependencia de dos cooperantes principales, la falta de un plan financiero y de un plan de captación de fondos, así como la inexistencia de un fondo de reserva institucional. Estas limitaciones reducen la capacidad de anticipar escenarios adversos y de responder de forma oportuna a los cambios en el entorno.

Además, se retomó el ejercicio de FODA financiero realizado en el 2023 por una coordinadora de proyecto de la institución y surgieron varias temáticas que constituyen debilidades y una de las principales debilidades es la baja diversificación de fuentes de ingreso, lo que conlleva alta vulnerabilidad ante recortes o cambios de prioridades de los donantes. En la práctica, esta dependencia restringe la autonomía institucional, puesto que los proyectos se ejecutan en función de las líneas definidas por los cooperantes, sin garantizar que todas las prioridades estratégicas de Cáritas se materialicen.

Además, el análisis de riesgos señala amenazas externas de gran impacto: la posible aprobación de leyes como la de Agentes Extranjeros (que al 2025, ya es una realidad), las variaciones del tipo de cambio de monedas (especialmente del dólar estadounidense respecto al euro), la reducción de presupuestos de cooperación internacional por crisis económicas en países donantes (también es una realidad), el cambio de países y áreas prioritarias para la cooperación internacional de parte de las agencias oficiales de los países desarrollados y la hostilidad potencial del gobierno hacia la Iglesia católica y sus instituciones sociales, es interesante que varias de estas potenciales amenazas actualmente son una realidad y no se realizaron anteriormente acciones para minimizar el impacto de las mismas. Cualquiera de

estos factores podría afectar la disponibilidad de fondos y comprometer la ejecución de programas esenciales.

La centralización de los procedimientos financieros en el arzobispado apoya la transparencia, pero hace un poco más lentos los procesos y además identificaron la entrega tardía de informes a los cooperantes, lo cual refuerza esta vulnerabilidad, al debilitar la confianza de socios internacionales y ralentizar los procesos administrativos. Asimismo, la falta de políticas financieras claras como lineamientos para la creación de reservas, recuperación de costos o captación ética de fondos acentúa la exposición institucional frente a escenarios de crisis<sup>140</sup>.

Además, de esto, se presentan las principales debilidades y amenazas identificadas, en la jornada de planificación estratégica realizada en junio de 2025.

**Tabla 6: FODA institucional 2025**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Credibilidad como institución eclesial	Diversificación de cooperación y fuentes de financiamiento (Plan Pastoral Arquidiocesano)	Pocos fondos propios	Cambios en la legislación nacional (Ley de Agentes Extranjeros, régimen de excepción, reformas fiscales)
Transparencia en el uso de fondos	Fuentes autosostenibles que no dependen de ayuda externa	Procesos contables y financieros poco unificados	Disminución de financiamiento internacional por agendas ideológicas
Plan arquidiocesano actualizado	Directorio de donantes católicos y responsabilidad social empresarial	Falta de plan financiero y de captación de fondos	Pérdida de credibilidad de la Iglesia católica por escándalos
Base social y voluntariado	Alianzas estratégicas con instituciones	Dependencia de cooperantes católicos	Reducción de feligresía católica
Respaldo del arzobispado	Red Cáritas nacional e internacional	Falta de sistematización y débil coordinación interna	Contexto internacional adverso (guerras, crisis económicas)

Fuente: Análisis FODA elaborado por la coordinadora del proyecto, documento interno, 2023.

Como se muestra en en **cuadro anterior**, las debilidades identificadas por todo el personal de la vicaría son limitaciones importantes: escasos fondos propios, falta de un plan financiero y de captación de recursos, procesos contables poco unificados, dependencia de cooperantes

<sup>140</sup> Coordinadora del proyecto, Análisis FODA financiero, documento interno, 2023.

católicos, así como débil sistematización y coordinación institucional. Estas carencias limitan la autonomía y la capacidad de responder con agilidad a los cambios del entorno.

En relación con el contexto externo representa riesgos significativos: cambios en la legislación nacional (Ley de Agentes Extranjeros, régimen de excepción y reformas fiscales), disminución del financiamiento internacional por razones ideológicas, y la pérdida de credibilidad de la Iglesia católica asociada a escándalos, lo que puede impactar en la confianza de los donantes. A esto se suma la reducción de la feligresía y un entorno internacional adverso marcado por crisis económicas y conflictos armados.

El FODA realizado en 2025 confirma que la falta de una gestión estratégica integral agrava las debilidades financieras de Cáritas. Estas debilidades repercuten directamente en la capacidad de garantizar sostenibilidad financiera pues impiden un control eficaz del uso de recursos y una proyección confiable de ingresos y egresos<sup>141</sup>.

En un contexto en el que el 88.7% de los ingresos provienen de cooperación restringida estos factores amenazan la continuidad de proyectos clave y aumentan la vulnerabilidad institucional.

El diagnóstico también evidencia que el sobrecargado activismo operativo ha dejado poco espacio a la reflexión estratégica, lo que contribuye a mantener una lógica de dependencia hacia los donantes y limita la capacidad de innovar en mecanismos de autogestión financiera. En este sentido, la falta de planificación estratégica no solo compromete la autonomía de la organización, sino que la deja expuesta a la inestabilidad política, económicos y sociales, debilitando su resiliencia financiera a mediano y largo plazo<sup>142</sup>.

En este contexto, la débil gestión estratégica no solo limita la captación de recursos, sino que también amplifica los riesgos derivados de factores externos. Una organización sin visión estratégica formal corre el peligro de quedar atrapada en una dinámica reactiva, dependiendo de las coyunturas de la cooperación internacional y de los cambios políticos nacionales, sin capacidad para definir su propio rumbo ni garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

### 3.3.2 Gestión estratégica como factor de fortalecimiento financiero

Si bien la débil gestión estratégica aumenta la vulnerabilidad institucional, también es cierto que Cáritas cuenta con un conjunto de fortalezas y oportunidades que, articuladas en una estrategia clara, pueden convertirse en pilares para la sostenibilidad financiera.

---

<sup>141</sup> *Análisis FODA*, documento interno, 2025

<sup>142</sup> *Ibidem*

En contraste, el Cuadro No. 3 muestra que Cáritas cuenta con fortalezas significativas que, si se articulan en un plan estratégico renovado, pueden convertirse en bases sólidas de sostenibilidad financiera. Entre ellas destacan la credibilidad derivada de su identidad eclesial, la doctrina social de la Iglesia como marco de legitimidad, el respaldo del arzobispado, la existencia de un plan pastoral arquidiocesano actualizado, y la transparencia en el uso de fondos<sup>143</sup>. Estos elementos refuerzan la confianza de cooperantes y aliados, lo cual constituye un activo intangible fundamental para asegurar recursos.

A nivel operativo, Cáritas dispone de equipos multidisciplinarios de profesionales en: abogacía, psicología, agrónomos, trabajadores sociales, sociología, educadores, nutricionistas, antropólogos, contadores y administradores de empresa y voluntariado activo, que representan capital humano y social de gran valor, además poseen infraestructura institucional todo esto es base para reducir costos y ampliar la base de apoyo comunitario<sup>144</sup>. De igual manera, prácticas como la colecta de solidaridad, ya institucionalizada, y la articulación en redes parroquiales, vicariales e institucionales (Cáritas nacional e internacional) constituyen oportunidades para generar ingresos propios y fortalecer la diversificación de fuentes.

El FODA también subraya oportunidades vinculadas con el contexto actual, como las alianzas estratégicas con otras instituciones, la posibilidad de gestionar recursos con empresas socialmente responsables, la existencia de directorios de donantes católicos y el impulso de procesos de autosostenibilidad que no dependen de ayuda externa. Una gestión estratégica que integre estos elementos podría convertir la vulnerabilidad actual en una ruta hacia mayor autonomía financiera, mediante la diversificación de ingresos y el fortalecimiento de fondos no restringidos<sup>145</sup>.

En este sentido, la incidencia de la gestión estratégica en la sostenibilidad financiera se traduce en la capacidad de articular estas fortalezas y oportunidades dentro de un modelo de planificación integral, que combine la transparencia y credibilidad ya reconocidas con una mayor innovación en la movilización de recursos.

De igual forma en el FODA financiero realizado en el 2023 surgen elementos similares, entre las fortalezas destacan: las relaciones de cooperación de largo y mediano plazo con socios estratégicos, el reconocimiento de su transparencia por parte de la cooperación internacional, el respaldo de la Iglesia católica, la base social comunitaria expresada en un voluntariado sólido, y la implementación anual de la colecta de solidaridad. Estos elementos constituyen

---

<sup>143</sup> *Análisis FODA*, documento interno, 2025

<sup>144</sup> *Ibidem*.

<sup>145</sup> *Ibidem*,

activos institucionales que no solo garantizan credibilidad ante donantes, sino que también amplían la capacidad de movilizar recursos en el ámbito local<sup>146</sup>.

Por otro lado, las oportunidades identificadas, refuerzan este potencial: la existencia de organismos de cooperación afines a la naturaleza de la institución, la posibilidad de establecer convenios con empresas bajo esquemas de responsabilidad social, al tener conocimiento de empresarios que son católicos, la participación en espacios interinstitucionales de coordinación, y la gestión con donantes individuales<sup>147</sup>. Una gestión estratégica que priorice la diversificación podría aprovechar estos escenarios para incrementar los ingresos no restringidos, actualmente limitados, y reducir la dependencia de pocos cooperantes internacionales.

Asimismo, las estrategias diseñadas en el FODA sugieren rutas concretas: desde campañas de captación de fondos dirigidas a donantes individuales, hasta el alquiler de instalaciones institucionales para generar ingresos, pasando por la creación de comisiones internas para identificar convocatorias de proyectos<sup>148</sup>. Estas acciones, enmarcadas en un plan financiero integral, permitirían a Cáritas consolidar fuentes estables y complementarias de financiamiento.

De igual manera, la existencia de propiedades e infraestructura propias abre la posibilidad de desarrollar mecanismos de autogestión que fortalezcan la sostenibilidad en el largo plazo. El involucramiento activo del voluntariado, no solo en la ejecución de programas, sino también en campañas de recaudación y visibilización institucional, constituye otro recurso estratégico para aumentar la base social de apoyo.

En síntesis, la gestión estratégica no solo contribuye a reducir los riesgos financieros, sino que también potencia los activos existentes de la organización y aprovecha las oportunidades del entorno. Lo que propone es ejecutar una estrategia institucional innovadora, que articule planeación financiera, diversificación de ingresos y que fortalezca las estrategias de comunicación con cooperantes y en general con todas las partes interesadas, lo que permitiría a Cáritas transitar de un modelo dependiente a uno más autónomo y resiliente, garantizando así la continuidad de su misión pastoral y social.

Como mencionaron los autores, la aplicación de la planificación estratégica y financiera, integrada ayudará a la organización a:

- Articular las metas, objetivos y actividades organizacionales;

---

<sup>146</sup> Coordinadora del proyecto, Análisis FODA financiero, documento interno, 2023.

<sup>147</sup> Ibidem

<sup>148</sup> Ibidem.

- Priorizar las actividades detalladas en el plan estratégico;
- Identificar los costos de implementación del plan estratégico;
- Estimar los costos administrativos anuales;
- Identificar los déficit o excedentes potenciales basados en el costo de implementación de las actividades propuestas comparándolas con la capacidad financiera actual;
- Identificar las metas de recaudación;
- Determinar si se necesita revisar el plan estratégico existente para reflejar más acertadamente lo que puede ser llevado a cabo en el lapso propuesto; y
- Comprobar la viabilidad de implementar el plan estratégico<sup>149</sup>.

La integración de la planificación estratégica y financiera constituye, una herramienta esencial para fortalecer la gestión institucional, pues permite articular metas y actividades con claridad, priorizar recursos de manera eficiente, identificar costos y necesidades reales, así como anticipar déficits o excedentes en la ejecución. Además, posibilita establecer metas de recaudación coherentes con la capacidad financiera, revisar los planes estratégicos para adaptarlos a las condiciones del entorno y verificar la viabilidad de su implementación. En conjunto, estas acciones no solo aumentan la eficiencia y la transparencia, sino que refuerzan la capacidad de la institución para sostenerse en el tiempo y mantener su compromiso con las comunidades más vulnerables.

En síntesis, el análisis realizado en este capítulo permite concluir que la sostenibilidad financiera de Cáritas se encuentra estrechamente vinculada a la forma en que articula su planificación estratégica, la gestión operativa y la diversificación de sus fuentes de financiamiento. Si bien la institución cuenta con fortalezas en términos de legitimidad, cobertura y capacidad de movilizar voluntariado, también enfrenta debilidades significativas asociadas a la dependencia de la cooperación externa, la limitada generación de recursos propios y la falta de mecanismos institucionalizados de seguimiento financiero y estratégico.

Estas tensiones reflejan la necesidad de transitar hacia un modelo más integral y resiliente de gestión, que asegure la continuidad de la misión pastoral y social en el largo plazo. Sobre la base de estos hallazgos, el siguiente capítulo presenta un conjunto de recomendaciones orientadas a fortalecer la capacidad institucional, diversificar las fuentes de financiamiento y consolidar la planificación estratégica y financiera integrada, que contribuya de manera sostenida a la misión de Cáritas.

---

<sup>149</sup> MacLeod, León y Esquivias, *Planificación estratégica y financiera integrada*.

## CAPITULO IV

### OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DESDE UNA PERSPECTIVA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El presente estudio tuvo como objetivo central analizar cómo la gestión estratégica institucional incide en la sostenibilidad financiera de Cáritas, con el fin de identificar oportunidades de fortalecimiento organizacional. A lo largo de los capítulos anteriores se examinó el proceso de formulación, implementación y evaluación de las estrategias, así como su relación con la planificación financiera y la diversificación de ingresos. Los hallazgos evidenciaron tanto avances relevantes, como: la existencia de marcos estratégicos y la confianza de cooperantes de larga trayectoria, también limitaciones significativas, entre ellas la dependencia de fondos restringidos, la fragmentación operativa y la ausencia de un plan financiero.

Este capítulo constituye el punto de cierre de la investigación, en el cual se sintetizan las debilidades, potencialidades y aprendizajes derivados del estudio de caso, para luego formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional. En ese sentido, se busca ofrecer un aporte académico y práctico que no solo dé cuenta de la realidad actual de Cáritas, sino que también trace propuestas concretas hacia la consolidación de una gestión estratégica más sólida, resiliente y sostenible en el tiempo.

Es importante mencionar que el planteamiento de las propuestas se construyó a partir de un enfoque cualitativo de estudio de caso, utilizando una triangulación metodológica entre fuentes primarias y secundarias. En primer lugar, se analizaron las entrevistas semiestructuradas realizadas a directores, coordinadores, personal técnico y beneficiarios, las cuales permitieron identificar percepciones, prácticas reales, debilidades y oportunidades relacionadas con la gestión estratégica y la sostenibilidad financiera de Cáritas.

En segundo lugar, se revisaron documentos institucionales clave, como el Marco Estratégico 2024–2027, el Plan Pastoral Arquidiocesano, informes financieros y ejercicios internos como el FODA institucional. Finalmente, estos hallazgos empíricos fueron contrastados con referentes teóricos sobre gestión estratégica, dependencia de recursos, sostenibilidad financiera y fortalecimiento organizacional, lo que permitió formular propuestas contextualizadas, viables y alineadas con la realidad institucional.

De esta manera, las propuestas no surgen de un diseño normativo abstracto, sino de un proceso inductivo, fundamentado en evidencia empírica y análisis crítico.

#### 4.1 Debilidades en la gestión estratégica

La investigación realizada evidencia que Cáritas da más importancia a la parte operativa y que no cuenta institucionalmente con un modelo de planeación integral. Esta situación puede ser superada si se fomenta una cultura de pensamiento estratégico al interior de la organización.

Henry Mintzberg, en la década de los 80, separaba los conceptos de planificación estratégica y el pensamiento estratégico, entendido que este último si bien no está con un proceso estructurado, se necesita, para llegar a la planeación estratégica, además Jeanne Liedtka, contribuyó a definir más estos conceptos y le dio más fundamento a través de 5 atributos al pensamiento estratégico: tener una perspectiva sistémica, enfatizar la intención, pensar en términos temporales (pasado, presente y futuro), guiarse por hipótesis y aprovechar las oportunidades con inteligencia, lo que la autora denomina oportunismo inteligente<sup>150</sup>.

En este sentido, este pensamiento estratégico se logra a través del análisis de estos factores realizar una síntesis que le permita a los tomadores de decisiones tener la capacidad de anticipar escenarios, conectar la misión institucional con los recursos disponibles y tomar decisiones de manera proactiva. Esto permitiría a Cáritas trascender la lógica de respuesta inmediata para construir una ruta sostenible de largo plazo. Esto implica que los directores y coordinadores no solo planifiquen lo operativo, sino que integren análisis prospectivos, riesgos financieros y prioridades pastorales en un único marco de acción.

De esta forma, el pensamiento estratégico se convierte en un nutriente transversal de la gestión institucional ya que fortalece la capacidad de la organización de adaptarse al entorno sin perder su identidad ni depender únicamente de las condiciones impuestas por los cooperantes.

Además, el estudio evidencia que Cáritas enfrenta limitaciones significativas en su gestión estratégica, las cuales afectan directamente su sostenibilidad financiera. La dependencia de dos cooperantes principales (Adveniat y Misereor), aunque constituye una fortaleza histórica por la confianza mutua, también representa un riesgo de alta concentración de fuentes de ingresos.

Esta dependencia se combina con la falta de un plan financiero integral y la fragmentación en la planificación de las diferentes unidades, lo que ha derivado en una gestión operativa más que estratégica. Desde el equipo técnico se reconoce que: “*No tenemos un plan*

---

<sup>150</sup> Strategic Thinking,” *The Decision Lab*, accessed September 9, 2025, <https://thedecisionlab.com/reference-guide/management/strategic-thinking>

*financiero que nos diga cómo vamos a sostenernos más allá de los proyectos. Siempre vamos apagando incendios”<sup>151</sup>.*

Además, los procesos contables centralizados, si bien generan confianza y transparencia, tienden a ralentizar los procesos administrativos, lo que lleva como mencionaron en el ejercicio de FODA de la institución a tener retrasos en la entrega de informes a cooperantes, debilitando la eficiencia y la comunicación con los socios estratégicos.

El reconocimiento de estas debilidades no pretende evidenciarlas como tal sino más bien abrir el camino hacia propuestas de mejora que permitan transformar las limitaciones en oportunidades. La identificación de vacíos en la gestión estratégica, como la ausencia de un plan financiero integral, la alta dependencia de fondos externos restringidos o la falta de articulación entre unidades, constituye un punto de partida para diseñar soluciones concretas. En este sentido, las secciones siguientes desarrollan un conjunto de propuestas orientadas a fortalecer la planificación financiera estratégica, diversificar las fuentes de financiamiento y optimizar los procesos internos de gestión. Estas propuestas, además de responder a los hallazgos de la investigación, buscan aportar rutas de acción prácticas y sostenibles que contribuyan a la consolidación institucional de Cáritas en el mediano y largo plazo.

#### 4.1.1 Propuesta de fortalecimiento

Para superar las debilidades en la gestión estratégica, se plantean cuatro líneas de acción integradoras:

##### *1. Mapa de actores y análisis de stakeholders*

Es importante realizar un mapeo actualizado que identifique los diferentes actores internos (unidades, directores, voluntariado) y externos (donantes, arzobispado, comunidades), con sus niveles de poder e interés. Se sugiere que se pueda actualizar cada año, ya sea por el surgimiento de nuevos actores, o cambios en el contexto, podría ser, al final del año, cuando se vaya evaluando el plan de comunicación, de igual forma hacer un ejercicio más detallado, con cada ciclo de planificación estratégica, es decir cada 5 años.

El fortalecimiento de la gestión estratégica de Cáritas requiere comenzar por una comprensión clara de los actores que intervienen en su quehacer institucional. Un mapa de actores y análisis de stakeholders permite identificar a los distintos grupos internos (dirección, coordinadores, personal técnico, voluntariado) y externos (donantes internacionales, el Arzobispado, comunidades beneficiarias, empresas y organismos aliados), valorando sus niveles de poder, interés e influencia en la sostenibilidad de la organización. Este análisis es clave porque facilita priorizar relaciones estratégicas, anticipar posibles

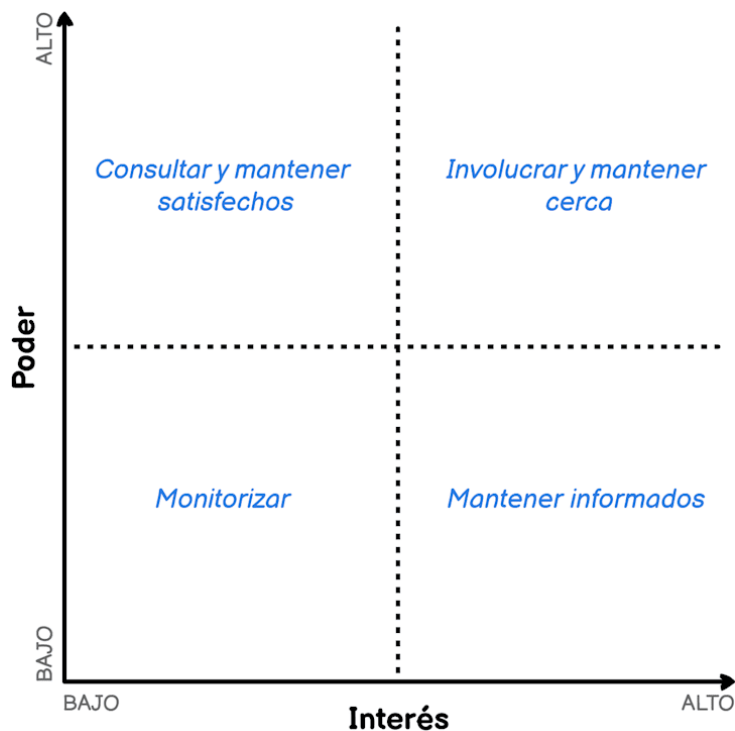
---

<sup>151</sup> Coordinador de proyecto, entrevista.

escenarios que afecten positiva o negativamente la organización, así como aprovechar oportunidades de cooperación.

Se propone utilizar la matriz poder–interés de Mendelow, que clasifica a los actores según su capacidad de influencia y su nivel de involucramiento. Con ella es posible definir estrategias de comunicación y colaboración diferenciadas: mantener satisfechos a los donantes con alto poder, involucrar activamente a las comunidades con alto interés e informar regularmente a actores con bajo poder, pero interés significativo.

*Ilustración 5: Matriz de poder- intereses*



Fuente: Aunitz, “La matriz de poder e interés,” *Aunitz*. Consultado el 17 de agosto de 2025. <https://www.aunitz.net/la-matriz-de-poder-e-interes/>

El uso de la matriz poder–interés resulta clave para la gestión estratégica de Cáritas, pues permite definir de manera diferenciada el nivel de atención y las estrategias de relación con cada grupo de actores.

- Alto poder y alto interés (involucrar y mantener cerca).

En este cuadrante se ubican actores como los donantes internacionales principales (Adveniat, Misereor) y el Arzobispado, cuya influencia y compromiso con la misión institucional hacen que resulten cruciales para el éxito de Cáritas. Estos actores tienen la capacidad de determinar la continuidad de programas estratégicos al controlar recursos significativos y establecer lineamientos metodológicos. La institución debe gestionarlos cuidadosamente, fortaleciendo la confianza construida desde hace años

(Si es posible incluir desde cuándo estos dos cooperantes vienen apoyando los proyectos de Cáritas) y articulando sus prioridades con la estrategia pastoral y social, de manera que se conviertan en aliados estables de largo plazo.

- Alto poder y bajo interés (consultar y mantener satisfechos).

Aquí se encuentran actores como empresas privadas con programas de responsabilidad social o medios de comunicación aliados, que si bien no muestran un interés activo en la misión de Cáritas, poseen capacidad de influencia en su legitimidad y posibilidades de financiamiento. Mantenerlos satisfechos mediante consultas periódicas y espacios de colaboración es vital para que puedan convertirse en socios estratégicos en el futuro.

- Bajo poder y alto interés (mantener informados).

En este cuadrante se ubican las comunidades beneficiarias, el voluntariado y algunos aliados institucionales menores, quienes no cuentan con gran capacidad de decisión, pero sí con un alto nivel de compromiso con la labor de Cáritas. Mantenerlos informados mediante canales de comunicación claros y participativos permite fortalecer la confianza y garantizar legitimidad social, que a su vez se traduce en apoyo voluntario y respaldo comunitario.

- Bajo poder y bajo interés (monitorizar).

Este grupo incluye al público general y parroquias no directamente vinculadas. Aunque su influencia actual es limitada, es importante monitorear sus percepciones, pues un cambio en el contexto (como nuevas necesidades sociales o coyunturas eclesiales) puede hacer que pasen a tener mayor relevancia para la sostenibilidad financiera o la proyección pastoral de Cáritas<sup>152</sup>.

## 2. Estructura de desglose del trabajo (EDT) para planificación estratégica

La EDT debe ser útil para todos aquellos que la consultarán durante la ejecución del proyecto, desde el personal supervisor responsable hasta la alta dirección que supervisará el proyecto y, por supuesto, el cliente. Las secciones solo deben abordar el nivel de detalle necesario para una gestión eficaz del trabajo. De hecho, la EDT puede ser considerablemente más detallada sobre el trabajo inmediato y resumir el trabajo futuro, añadiendo detalles a medida que se comprende mejor el trabajo futuro<sup>153</sup>.

---

<sup>152</sup> Matriz poder–interés de stakeholders de Cáritas (adaptada de *La matriz de poder e interés*, Aunitz, consultado el 17 de agosto de 2025, <https://www.aunitz.net/la-matriz-de-poder-e-interes/>).

<sup>153</sup> “Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) – Principios básicos,” Project Management Institute, diciembre de 1994, <https://www.pmi.org/learning/library/work-breakdown-structure-basic-principles-4883>.

**Ilustración 6: Estructura de desglose del trabajo.**



Fuente: MarketerosLATAM, “¿Qué es una EDT en proyectos y cómo elaborar una?” 31 de agosto de 2024, <https://www.marketeroslatam.com/que-es-una-edt-en-proyectos-y-como-elaborar-una/>.

La matriz de desglose del trabajo constituye una herramienta fundamental de gestión de proyectos que permite organizar y jerarquizar todas las actividades institucionales en componentes, subcomponentes y tareas específicas. Su principal aporte a la gestión estratégica radica en que ofrece claridad y trazabilidad: cada actividad planificada se conecta con un objetivo institucional, evitando así la dispersión y la fragmentación que se identificó en las entrevistas como una de las principales debilidades. De esta manera, se fortalece la coherencia entre la estrategia general y la ejecución cotidiana, asegurando que los proyectos no respondan únicamente a oportunidades de financiamiento, sino a un marco de acción más amplio.

La implementación de una EDT ayudará a superar la debilidad de la fragmentación operativa y la ausencia de procesos estandarizados de planificación, ya que permitiría alinear el trabajo de las diferentes unidades en torno a objetivos comunes, con responsables definidos y plazos claros. Además, facilitaría la evaluación y el monitoreo, al disponer de una estructura lógica que hace más sencillo identificar avances y dificultades en cada nivel de la organización.

Es importante destacar que esta matriz, no sustituye el Marco lógico, ya que son herramientas complementarias y no excluyentes: el Marco Lógico aporta la visión estratégica para justificar y medir el proyecto, mientras la EDT asegura que la planificación se traduzca en tareas concretas y manejables.

Por ejemplo: El Marco Lógico de un proyecto de Cáritas en Derechos Humanos puede plantear como objetivo: “Fortalecer el acceso a la justicia en comunidades rurales”. La EDT

de ese mismo proyecto detallaría los entregables: talleres de capacitación, manuales, campañas de incidencia, informes finales, etc., con sus respectivas tareas.

### 3. *Reingeniería para la toma de decisiones estratégicas.*

Una de las debilidades más recurrentes identificadas en Cáritas es la falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro de los procesos de formulación, ejecución y seguimiento de la estrategia. Esta situación ha generado duplicidad de funciones, retrasos en la implementación y un manejo fragmentado de la información. Para superar esta limitación, se propone la incorporación de un modelo de RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) como herramienta de reingeniería organizacional. El modelo RACI es una forma rápida de definir roles y responsabilidades en su proyecto. Permite debatir, comunicar y acordar los roles para su proyecto.

Una matriz RACI es una herramienta que determina qué personas o grupos son responsables de la finalización exitosa de un proyecto y los roles que desempeñará cada uno a lo largo del mismo.

**RACI** es un acrónimo en inglés, sus iniciales, significan:

- **R = Responsable** : la persona que realmente posee el proyecto, la tarea o el trabajo. Un ejemplo sería el ejecutor de la tarea y no el gerente del proyecto.
- **A = Aprobador o Autoridad** : la persona que aprobará el trabajo y evaluará su finalización y el cumplimiento de los estándares de calidad. Podría ser el patrocinador del proyecto o el gerente del proyecto, quien tenga la autoridad final para aprobar.
- **C = Consultado** : la persona con la capacidad o los conocimientos necesarios para completar el trabajo. Puede tratarse de partes interesadas, expertos en la materia o cualquier otra persona que pueda contribuir consultivamente a la tarea.
- **I = Informado** - personas a las que hay que mantener informadas del trabajo, pero no necesariamente consultar<sup>154</sup>.

---

<sup>154</sup> Atul Sharma, "RACI," ProjectManagement.com, última modificación el 4 de febrero de 2025, <https://www.projectmanagement.com/wikis/234008/raci>

**Ilustración 7: Matriz RACI**

		ROLES			
		Patrocinador	Director del Proyecto	Interesados muy influyentes	Interesados poco influyentes
TAREAS	Acta de Constitución del Proyecto	A	R		
	Identificar los interesados	A	R		
	Plan del Proyecto	A	R	C	I
	Planificación	A	R	C	I

**laboratorioti.com**

Leyenda:

R	Responsable
A	Aprobador
C	Consultado
I	Informado

Fuente: LaboratorioTI, “Matriz RACI,” 2016.

El modelo RACI permite clarificar qué actores son responsables directos de una tarea (Responsible), quién tiene la rendición final de cuentas (Accountable), quiénes deben ser consultados (Consulted) y quiénes deben ser informados (Informed). Aplicado a Cáritas, este esquema fortalecería la transparencia y la coordinación entre las unidades, al tiempo que agilizará los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, en la formulación del plan estratégico, los coordinadores de unidades asumirían el rol Responsable, el director de Cáritas el rol Accountable, los equipos técnicos el rol Consulted y el Arzobispado junto con los donantes principales el rol Informed.

De esta manera, la implementación del modelo RACI no solo reduce duplicidades y confusiones, sino que también refuerza la gobernanza institucional, alineando la gestión estratégica con principios de eficiencia, participación y rendición de cuentas.

*4. Implementación de un Balanced Scorecard institucional.*

Una de las limitaciones más notorias en Cáritas es la **ausencia de indicadores comunes** que permitan monitorear la ejecución estratégica de forma integral y continua. Por ello, se propone la implementación de un **Balanced Scorecard (BSC)** lo que será un avance decisivo para superar esta brecha, ya que traduce los objetivos institucionales en metas claras y medibles, organizadas en cuatro perspectivas complementarias: **financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y misión social.**

Aplicado a Cáritas, el BSC permitiría que la dimensión **financiera** incorpore indicadores como el porcentaje de ingresos no restringidos, la diversificación de fuentes o la estabilidad de fondos. En la dimensión de **procesos internos**, se podrían establecer indicadores de eficiencia en la gestión de proyectos, tiempos de respuesta en la entrega de informes y coordinación interunidades. La perspectiva de **aprendizaje y crecimiento** incluiría

indicadores vinculados a la formación continua del personal, la retención de voluntariado y la innovación en metodologías pastorales y sociales. Finalmente, la perspectiva de **misión social** evaluaría el impacto directo en comunidades beneficiarias, la participación eclesial y el grado de alineación con el Plan Pastoral Arquidiocesano.

De esta manera, el Balanced Scorecard no solo fortalecería la cultura de evaluación y aprendizaje organizacional, sino que también articularía la gestión estratégica y financiera con la misión pastoral de Cáritas. Al ser un instrumento dinámico, permitiría a la institución adaptarse a cambios del entorno, consolidando una gobernanza basada en evidencia y facilitando la rendición de cuentas tanto a cooperantes como a comunidades<sup>155</sup>.

**Ilustración 8 Balanced Scorecard**

	Objetivos	Indicadores	Metas	Variables en acción	Responsables
Perspectiva financiera					
Perspectiva de usuarios					
Perspectiva de aprendizaje					
Perspectiva de crecimiento					
Perspectiva de misión pastoral					

Fuente: Elaboración propia con base en Lewis Charles Quintero-Beltrán y Licet María Osorio-Morales, “Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis,” *Revista CEA* 4, n.º 8 (2018): 75-94, <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>

Definir indicadores en cinco perspectivas: financiera, perspectiva desde los usuarios, aprendizaje, crecimiento, y misión social, Con ello, Cáritas podría alinear sus procesos de planificación con metas claras, medibles y compartidas.

La incorporación de estas herramientas responde directamente a las debilidades identificadas.

<sup>155</sup> Lewis Charles Quintero-Beltrán y Licet María Osorio-Morales, “Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis,” *Revista CEA* 4, no. 8 (2018): 75-94, <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>

El análisis de stakeholders fortalecen la incidencia institucional y la comunicación estratégica; la EDT y la matriz RACI aseguran orden en la planificación interna; y el Balanced Scorecard permite medir y retroalimentar la estrategia de forma continua, superando la lógica reactiva actual.

En conjunto, estas propuestas buscan que Cáritas transite de una gestión fragmentada y dependiente a una gestión estratégica integral, participativa y orientada a resultados, reforzando así su sostenibilidad institucional y financiera en el mediano y largo plazo.

#### 4.2 Mejora de la planificación financiera estratégica

Otro de los hallazgos centrales del estudio es la ausencia de un plan financiero estratégico integral. Aunque Cáritas cuenta con un marco estratégico (2024–2027) y con un Plan Pastoral Arquidiocesano que reconoce la importancia de la sostenibilidad, en la práctica, la planeación financiera no está integrada a la gestión institucional. Como reconoció un miembro del equipo técnico: *“No tenemos un plan financiero que nos diga cómo vamos a sostenernos más allá de los proyectos. Siempre vamos apagando incendios”*<sup>156</sup>.

Esto genera una brecha crítica: la organización proyecta metas estratégicas, pero los recursos disponibles y la asignación presupuestaria no siempre responden a estas prioridades. El resultado es una planificación operativa, condicionada por los fondos externos, más que una planificación estratégica autónoma.

En función de este hallazgo, se hace necesario proponer líneas de acción concretas que permitan a Cáritas superar esta brecha. A continuación, se desarrollan propuestas orientadas a fortalecer la planificación financiera estratégica, comenzando con la formulación de un Plan Financiero 2025–2030 que proyecte ingresos y egresos de forma alineada al Marco Estratégico y al Plan Pastoral.

#### **Propuesta de fortalecimiento**

Para avanzar hacia una planificación financiera estratégica sólida, se plantean las siguientes acciones:

##### 4.2.1 Elaboración de Plan financiero multianual vinculado a la estrategia institucional

Construir un plan financiero integral que proyecte ingresos y egresos en coherencia con el Marco Estratégico 2024–2027 y el Plan Pastoral Arquidiocesano, incorporando escenarios

---

<sup>156</sup> Coordinador de proyecto, entrevista.

de riesgo y estrategias de diversificación de recursos.

**Como primer paso: se debe construir un diagnóstico inicial financiero**, que incluya los siguientes elementos: revisión de estados financieros de los últimos 5 años, Identificación de las fuentes actuales de ingresos (restringidos, no restringidos, colectas, hermanamientos, voluntariado), Análisis de estructura de gastos (programáticos vs administrativos) y los ratios financieros básicos: liquidez, dependencia de donantes, proporción de fondos no restringidos<sup>157</sup>. El tema de los ratios y riesgos se desarrollará con más detalle en los siguientes subapartados.

**Segundo paso, se debe realizar una proyección financiera 2025–2030**, en la que se puedan elaborar escenarios en tres sentidos: un escenario base (moderado) con ingresos esperados y gastos operativos mínimos, un segundo escenario optimista, considerando nuevos donantes, alianzas con empresas y aumento de colectas parroquiales y por último es importante incluir un escenario crítico, donde se contemplen reducciones por leyes restrictivas (ej. Ley de Agentes Extranjeros), baja en cooperación europea o crisis económica<sup>158</sup>.

**El tercer paso será integración con la estrategia institucional: lo que se logrará con ello es vincular cada** objetivo estratégico (del Marco Estratégico y Plan Pastoral) con su presupuesto y fuente de financiamiento, así como desglosar los costos para que se asigne a cada línea estratégica los recursos humanos, financieros y materiales necesarios. A través de esta integración la idea es que el plan estratégico cuente con indicadores financieros, asegurando que cada prioridad pastoral tenga un presupuesto claro<sup>159</sup>.

**El cuarto paso importante es la definición de mecanismos de diversificación de ingresos:** para ello se debe elaborar un plan de captación de fondos con donantes individuales y empresas bajo esquemas de responsabilidad social empresarial, así como se debe priorizar el fortalecimiento de la colecta de solidaridad, campañas parroquiales y alianzas con universidades, y además, el aprovechamiento de activos institucionales (salones, terrenos, servicios) para generar ingresos propios. Esto daría un poco más de liquidez a la Institución, tomando en cuenta que serían ingresos de fuentes nacionales, en caso de gestiones internacionales, para 202 la Iglesia católica tiene exención del impuesto a los agentes externos, sin embargo, esto podría variar, ya que la ley menciona que se debe estar renovando. La idea es priorizar el incremento de porcentaje de los ingresos no restringidos que permitan flexibilidad en la toma de decisiones.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> *Guía de gestión financiera para profesionales del desarrollo y ayuda humanitaria*. PM4NGOs, 2022. ISBN 978-1-7345721-7-9. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>.

<sup>158</sup> *Guía de gestión financiera*, PM4NGOs.

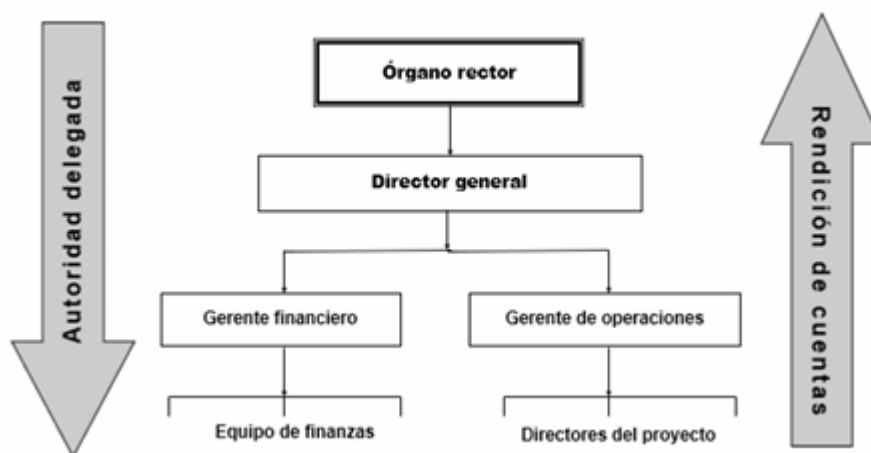
<sup>159</sup> *Ibidem*

<sup>160</sup> *Ibidem*

**Como quinto paso, establecer las herramientas de seguimiento y control:** Implementación de un Cuadro de Mando Financiero (dashboard) con ratios trimestrales, evaluación anual del plan financiero y ajustes según contexto y la inclusión de responsables institucionales claros bajo modelo RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

En este sentido se muestra a continuación la sugerencia en cuanto al involucramiento de todo el personal y las responsabilidades o rol que desempeñan en la implementación del plan financiero:

*Ilustración 9: Delegación de autoridades*



**Fuente:** PM4NGOs, *Guía de gestión financiera para profesionales del desarrollo y ayuda humanitaria* (2020), ISBN 978-1-7345721-7-9, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>.

El patrón de autoridad delegada se extiende en cascada por toda la organización, desde el directorio hasta el equipo ejecutivo, desde el equipo ejecutivo hasta los altos directivos, y desde los altos directivos hasta los equipos que dirigen. Al repasar el diagrama de la Figura 5, se verá que las partes interesadas situadas en el extremo superior del modelo de autoridad delegada son las que más probablemente se centren en la gestión estratégica, mientras que el personal de otros niveles de la organización se centrará en la gestión de los objetivos operativos<sup>161</sup>.

**Gestión estratégica:** todos los programas y proyectos deben derivarse de la intención estratégica, los objetivos y la misión de una organización, establecidos en el contexto del entorno en el que se llevarán a cabo las actividades. A un nivel superior, se desarrollan estrategias claras para construir organizaciones financieramente sostenibles, incluida la adopción de medidas para diversificar los ingresos, acumular reservas financieras (ahorros) y fortalecer las relaciones con las partes interesadas.

<sup>161</sup> Ibidem

**Gestión de los objetivos operativos:** los procesos y prácticas de gestión financiera son fundamentales para alcanzar los objetivos operativos a corto plazo de todos los programas y proyectos<sup>162</sup>.

En definitiva, la articulación entre la gestión estratégica y la gestión de los objetivos operativos permite que la autoridad delegada no solo se traduzca en un flujo de responsabilidades, sino también en una dinámica organizacional coherente y sostenible. De esta forma, la integración de decisiones estratégicas con prácticas operativas asegura que los recursos financieros se utilicen de manera eficiente, fortaleciendo la capacidad institucional para responder a los retos del entorno y garantizando la sostenibilidad en el largo plazo<sup>163</sup>.

#### 4.2.2 Estrategia de propuesta para gestión de riesgos financieros.

Es importante para el logro de la sostenibilidad financiera de Cáritas contar con capacidad para identificar, evaluar y mitigar oportunamente los riesgos que pueden afectar tanto la continuidad operativa como la consecución de su misión. Estos riesgos no se limitan únicamente a factores externos, como la reducción de fondos internacionales o los cambios en el marco legal, sino que también incluyen debilidades internas y amenazas de carácter operativo que, en conjunto, pueden comprometer la confianza de los cooperantes y la estabilidad institucional. En este sentido, contar con una estrategia de gestión de riesgos financieros constituye un elemento indispensable dentro de la planificación estratégica, ya que permite anticipar escenarios adversos, adoptar medidas de prevención y fortalecer la resiliencia organizacional.

#### **Diagnóstico inicial de riesgos**

A partir del análisis realizado en las entrevistas y del FODA financiero se identificaron riesgos recurrentes que afectan la estructura financiera de Cáritas. Entre los más relevantes destacan la dependencia de dos cooperantes principales, que limita la diversificación de ingresos; los retrasos en la entrega de informes financieros, que debilitan la confianza de los donantes; la ausencia de reservas financieras que garanticen liquidez en situaciones críticas; y los riesgos legales asociados a normativas como la Ley de Agentes Extranjeros, que restringen la autonomía de las organizaciones sociales, si bien en caso de la institución, se ha exonerado desde la Iglesia católica a Cáritas, al ser una instancia de la Arquidiócesis, es decir, que no se descontará el 30% a los ingresos que vengan de fuentes extranjeras, no se ha aclarado si dicha exención será por un año. A ello se suma la reducción progresiva de la cooperación internacional y la amenaza de factores externos como las crisis políticas o

---

<sup>162</sup> Ibidem.

<sup>163</sup> Ibidem

económicas, que impactan en la disponibilidad de recursos<sup>164</sup>.

Estos riesgos pueden agruparse en tres categorías: internos, relacionados con la gestión administrativa y de recursos; externos, vinculados a factores legales, políticos o de cooperación internacional; y operativos, asociados al manejo cotidiano de proyectos y programas.

**Tabla 7: Matriz Riesgo - impacto**

<b>Impacto / Probabilidad</b>	<b>Baja probabilidad</b>	<b>Media probabilidad</b>	<b>Alta probabilidad</b>
<b>Alto impacto</b>	Reducción de feligresía católica (afecta colectas y donaciones locales)	Retrasos en entrega de informes financieros (afecta confianza de donantes)	Pérdida de un cooperante clave (Adveniat o Misereor)
<b>Medio impacto</b>	Variación desfavorable del tipo de cambio (euro–USD)	Reducción de presupuestos internacionales por crisis globales	Alta dependencia de fondos restringidos (limita autonomía)
<b>Bajo impacto</b>	Disminución de donaciones individuales	Rotación de voluntariado en comunidades	Escasa innovación en mecanismos de autogestión

Fuente; Matriz de Probabilidad–Impacto aplicada a Cáritas. Adaptada de Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed. (Newtown Square, PA: PMI, 2017).

Para jerarquizar los riesgos se propone la Matriz de Probabilidad–Impacto, que clasifica los eventos según la frecuencia con que podrían ocurrir y la magnitud de sus efectos sobre la sostenibilidad institucional. De este ejercicio se desprende que la pérdida de un cooperante clave, como Adveniat o Misereor, constituye un riesgo de alta probabilidad y alto impacto, al igual que los retrasos en los informes financieros. Otros riesgos, como la reducción de presupuestos internacionales o la alta dependencia de fondos restringidos, se ubican en una categoría de alto impacto, pero probabilidad media, lo que obliga a mantener un monitoreo permanente. Finalmente, riesgos de menor impacto, como la disminución de donaciones individuales o la rotación de voluntariado, requieren un seguimiento periódico, aunque no representan una amenaza crítica en el corto plazo. Esta priorización permite a Cáritas enfocar sus esfuerzos en aquellos riesgos que demandan atención inmediata, mientras mantiene controlados los de menor relevancia. Además, se pueden clasificar de la siguiente manera, para priorizar las acciones a realizar:

Riesgos en rojo (alto impacto + alta probabilidad): requieren planes de mitigación prioritarios.

<sup>164</sup> FODA institucional, 2025.

Riesgos en amarillo (alto impacto + media probabilidad): deben ser monitoreados y atendidos con medidas preventivas (ejemplo: agilizar informes a donantes).

Riesgos en verde (medio o bajo impacto): pueden ser gestionados con seguimiento periódico<sup>165</sup>

Con base en la clasificación anterior, se proponen diversas estrategias para gestionar los riesgos financieros de manera integral. En primer lugar, se recomienda la prevención a través de la diversificación de cooperantes, el diseño de un plan financiero quinquenal y la creación de reservas institucionales que funcionen como colchón frente a crisis. En segundo lugar, la reducción del riesgo implica fortalecer los procesos internos, agilizar la entrega de informes financieros y mejorar la comunicación con los donantes para mantener su confianza. En tercer lugar, el establecimiento de alianzas interinstitucionales que permitan compartir responsabilidades. Además, se propone la creación de un Comité de Gestión de Riesgos Financieros, este comité tendría la función de actualizar periódicamente el mapa de riesgos, evaluar la efectividad de las medidas adoptadas, tomar medidas oportunas para mitigar los riesgos y garantizar que las decisiones de Cáritas se tomen de forma estratégica. Es importante contemplar la aceptación de riesgos inevitables, y acompañarlos de planes de contingencia que permitan a la organización reaccionar a escenarios adversos.

#### 4.2.3 Uso de ratios financieros periódicos

El empleo de ratios financieros periódicos constituye una herramienta clave para evaluar de manera objetiva el grado de sostenibilidad de la organización. Estos indicadores permiten a la dirección identificar avances, debilidades y áreas de mejora, vinculando directamente las finanzas con la misión institucional.

Un ejemplo de su aplicación es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos, que mide en qué medida las metas definidas en el plan estratégico se materializan a lo largo del tiempo. En el análisis más reciente se identificó que tres de los cinco objetivos estratégicos vinculados a la misión y visión han sido alcanzados, lo cual representa un 60% de cumplimiento. No obstante, se evidencian debilidades en los objetivos relacionados con la gestión de riesgos y el fortalecimiento de la eficacia y eficiencia institucional, ya que su desarrollo no se ha articulado plenamente con la misión institucional. En consecuencia, se recomienda revisar estos objetivos y adaptarlos de forma más clara a la visión de Cáritas, fortaleciendo simultáneamente las capacidades técnicas y financieras de la gerencia, de modo que exista un equilibrio entre ambas dimensiones en la toma de decisiones.

#### Incorporación de indicadores clave

---

<sup>165</sup> Matriz de Probabilidad–Impacto aplicada a Cáritas. Adaptada de Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 6th ed. (Newtown Square, PA: PMI, 2017).

Además del cumplimiento de objetivos estratégicos, resulta necesario incorporar indicadores complementarios que permitan un monitoreo integral de la sostenibilidad financiera. Entre ellos se destacan:

- Porcentaje de ingresos no restringidos, que mide el grado de autonomía de la institución respecto a los fondos que pueden ser utilizados libremente para su gestión.
- Ratio de dependencia del principal donante, indicador que permite valorar el riesgo asociado a una excesiva concentración de recursos en un solo cooperante.
- Tasa de crecimiento de donantes individuales, útil para evaluar la eficacia de las campañas de recaudación local y el compromiso de la feligresía.
- Estabilidad de ingresos plurianuales, que refleja la capacidad de la institución para mantener fuentes de financiamiento sostenidas en el tiempo.

**Ilustración 10: Matriz de ratios financieros**

Nombre del Indicador	Tipo de indicador	Factor	Datos a introducir	Formula	Notas Aclaratorias	Datos a introducir	Indice	Interpretación	Analisis	Recomendación
% de cumplimiento de los objetivos estratégicos	Estratégico	Cumplimiento o Misión y Visión	N° de orientaciones estratégicas logradas satisfactoriamente  N° Total de orientaciones estratégicas	$A/B*100$	Un proyecto estratégico deberá formar parte del plan estratégico de la org. y su duración será mayor a un año.  Un objetivo estratégico esta logrado cuando existe evidencia	3  5	60%	Se identifico que 3 de 5 de los objetivos estratégicos que desarrollan la misión y visión de la organización se han cumplido	Los 3 objetivos cumplidos rigen su acción, sin embargo, los otros dos (Gestión, Riesgo y Potenciar la eficacia y eficiencia) tiene debilidades en cuanto a la naturaleza de su desarrollo ya que estratégicamente solo se concentra en	Se recomienda, adaptarlos específicamente a la visión y misión de la institución y fortalecer desde la gerencia habilidades financieras como técnica, ya que ambas tienen que tener un equilibrio para la toma de decisiones de estas

Fuente: Ratios Financieros.xlsx, documento de Excel compartido por el profesor Juan Manuel Palacios, en el curso Planeación Financiera Estratégica, Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, Universidad de El Salvador, septiembre de 2023, aplicado con información de la institución del 2023

La aplicación de estos indicadores, con revisiones semestrales, posibilitará anticipar problemas financieros y evitar decisiones reactivas, brindando a la dirección información oportuna para orientar su estrategia.

#### 4.2.4 Otras propuestas.

##### 4.2.4.1. Manual de voluntariado con enfoque financiero.

El voluntariado constituye uno de los activos más valiosos de Cáritas, no solo como apoyo

operativo, sino también como agente movilizador de recursos. En este sentido, se propone la elaboración de un Manual de Gestión del Voluntariado, que establezca roles claros, procesos de inducción, capacitación, motivación y reconocimiento. El objetivo es consolidar al voluntariado como un recurso sostenible que, además de brindar apoyo en programas y proyectos, contribuya en campañas de recaudación, comunicación institucional y visibilización de la organización ante nuevos cooperantes.

#### 4.2.4.2 Balanced Scorecard financiero

Para asegurar la integración entre finanzas y estrategia, se recomienda la implementación de un Balanced Scorecard financiero, entendido como un tablero de control que articule indicadores financieros y metas estratégicas. Este instrumento debe permitir a la dirección evaluar trimestralmente el avance en sostenibilidad, incorporando tanto el seguimiento de ingresos como de costos operativos, la rentabilidad de proyectos y la proporción entre fondos restringidos y no restringidos. De esta manera, el Balanced Scorecard se convierte en una herramienta de gestión integral que facilita la toma de decisiones informadas y alineadas con la misión institucional.

La aplicación articulada de estas herramientas ratios financieros periódicos, indicadores clave, captación de fondos, manual de voluntariado y Balanced Scorecard transformará significativamente la manera en que Cáritas gestiona sus recursos. El plan financiero multianual y los ratios permitirán anticipar riesgos y reforzar la toma de decisiones estratégicas; el plan de captación y el manual de voluntariado abrirán nuevas fuentes de ingresos y apoyos locales; mientras que el Balanced Scorecard garantizará un monitoreo constante que articule lo financiero con lo estratégico.

Todas estas propuestas tratan de evolucionar desde una lógica operativa hacia una planificación financiera proactiva y estratégica, que no solo asegure la continuidad de programas y proyectos, sino que refuerce la autonomía y sostenibilidad de Cáritas en el largo plazo.

#### 4.3 Desarrollo de nuevas estrategias de financiamiento

La investigación confirma que Cáritas mantiene una alta dependencia de fondos externos restringidos. En 2024, el 78.7% de sus ingresos provino de proyectos plurianuales condicionados por cooperantes internacionales, mientras que los fondos no restringidos (colectas, donantes individuales, hermanamientos) apenas representaron el 11.3% del total.

Tal como se ha venido señalando, contar con dos cooperantes históricos (Adveniat y Misereor) constituye una base sólida de confianza mutua esta concentración implica vulnerabilidad ante crisis externas.

Los coordinadores también coinciden en que esta falta de diversificación limita la autonomía:

*“El problema no es solo que dependamos de afuera, sino que casi todo viene con condiciones... nos obligan a movernos en esa dirección.”<sup>166</sup>”*

Para Cáritas, el riesgo de depender de dos fuentes principales es un riesgo visible en la fragmentación de proyectos y en la falta de un plan de captación diversificado.

La sostenibilidad financiera de Cáritas exige ir más allá de la dependencia de la cooperación internacional. La diversificación de fuentes es una necesidad estratégica para reducir vulnerabilidades, ampliar la autonomía y garantizar la continuidad de los programas pastorales y sociales. De acuerdo con *Finance-DPro*, una buena gestión financiera debe priorizar la búsqueda de ingresos no restringidos y la ampliación de actores aliados, adaptando las estrategias al contexto local<sup>167</sup>.

A continuación, se presentan propuestas concretas que Cáritas podría implementar para revertir la dependencia y fortalecer su sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

#### 4.3.1 Fortalecimiento de colectas y campañas parroquiales

Es necesario el diseño de un Plan de Captación y Diversificación de Ingresos, cuyo objetivo sea reducir la vulnerabilidad financiera y ampliar las fuentes de apoyo. Este plan debe incluir campañas parroquiales y colectas solidarias, que refuercen el sentido de pertenencia y compromiso comunitario; alianzas con empresas en el marco de programas de responsabilidad social; donaciones individuales recurrentes a través de canales digitales, aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías; y finalmente, el uso de la infraestructura institucional para generar ingresos adicionales mediante alquiler de espacios o prestación de servicios de formación. Todo ello debe alinearse a la misión y principios pastorales de Cáritas, asegurando coherencia ética en cada iniciativa de recaudación.

En un país con fuerte tradición católica las colectas parroquiales representan una oportunidad de generar ingresos propios recurrentes. Actualmente, Cáritas ya organiza la Colecta de Solidaridad, pero esta puede profesionalizarse con campañas comunicacionales innovadoras, alianzas con medios de comunicación católicos y laicos y el uso de plataformas digitales para donaciones en línea, además se puede implementar campañas anuales de colecta solidaria ampliada, integrando parroquias, colegios y universidades católicas y redes juveniles. Un sistema transparente de rendición de cuentas aumentaría la confianza de los feligreses, incentivando la contribución periódica. Esto permitiría a la organización contar con un flujo constante de fondos no restringidos que pueden destinarse a prioridades estratégicas.

---

<sup>166</sup> Coordinadora, entrevista.

<sup>167</sup> *Guía de gestión financiera para profesionales del desarrollo y ayuda humanitaria*. PM4NGOs, 2022. ISBN 978-1-7345721-7-9. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>.

#### 4.3.2. Alianzas con empresas bajo esquemas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La empresa privada puede desempeñar un rol estratégico complementario en el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera e institucional de Cáritas. Más allá de los aportes económicos, existe un potencial significativo para la cooperación técnica, a través de programas de responsabilidad social empresarial (RSE), voluntariado corporativo y asistencia especializada.

En particular, las empresas pueden aportar conocimientos en áreas como gestión financiera, planificación estratégica, comunicación, marketing digital, innovación y sistemas de monitoreo, contribuyendo al fortalecimiento de capacidades internas de Cáritas. Este tipo de cooperación permitiría diversificar las fuentes de apoyo, reducir la dependencia exclusiva de la cooperación internacional y fortalecer vínculos con actores locales.

Asimismo, una articulación estratégica con el sector privado, alineada con la misión social y pastoral de Cáritas, podría generar alianzas sostenibles y éticamente coherentes, ampliando la base de apoyo institucional y fortaleciendo la legitimidad social de la organización.

#### 4.3.3 Creación de un fondo patrimonial y reservas institucionales

La constitución de un fondo patrimonial permitiría garantizar estabilidad a largo plazo, aun en escenarios críticos de cooperación. Este fondo puede iniciar con aportes de donantes internacionales, colectas extraordinarias y aportes solidarios de la comunidad católica migrante en el exterior. Según *Finance-DPro*, los fondos patrimoniales fortalecen la resiliencia institucional al generar rendimientos anuales que pueden cubrir parte de los costos administrativos y de operación. En el caso de Cáritas, un mecanismo de reservas también ayudaría a responder con rapidez a emergencias pastorales y sociales sin depender exclusivamente de nuevos proyectos externos.<sup>168</sup>

#### 4.3.4 Movilización de la diáspora salvadoreña

El Salvador cuenta con una diáspora significativa en Estados Unidos y Europa, organizada en comunidades parroquiales y asociaciones de migrantes. Cáritas puede desarrollar campañas de recaudación específicas dirigidas a estos grupos, aprovechando su identidad compartida y el fuerte vínculo con la Iglesia. Estrategias como “apadrina un proyecto comunitario” o “donaciones solidarias para programas de paz” permitirían atraer donantes individuales que fortalezcan los ingresos no restringidos. Este enfoque, ya probado por otras

---

<sup>168</sup> *Ibidem*

organizaciones de la región, constituye una alternativa concreta para ampliar la base social de apoyo. Es de hacer notar que una propuesta como esta debe pasar por un mecanismo de coordinación y autorización de los obispos, para ellos, se pueden tener reuniones virtuales, entre el Director o hacer giras de campo en los territorios, en los que se pretende implementar estas campañas de recaudación, incluso esto puede ampliarse no sólo salvadoreños, sino feligresía, que quieren apoyar proyectos de Cáritas.

#### 4.3.5 Emprendimientos sociales y aprovechamiento de activos institucionales.

Cáritas dispone de infraestructuras como centros de formación, terrenos y oficinas que podrían convertirse en fuentes de ingresos mediante alquiler de espacios, capacitaciones con costo social o la creación de pequeños emprendimientos sociales vinculados a su misión, por ejemplo, talleres de oficios, producción agrícola comunitaria, entre otros. Los emprendimientos sociales, pueden generar un flujo adicional estable de recursos, fortaleciendo la autonomía y asegurando la continuidad de programas clave.

#### 4.3.6 Innovación digital para la captación de fondos

La digitalización abre nuevas oportunidades para captar recursos en contextos donde la cooperación internacional se reduce. Cáritas puede implementar plataformas de donación en línea, campañas de crowdfunding para proyectos específicos y sistemas de membresía solidaria en los que los feligreses aporten pequeñas cantidades mensuales de forma automática, por ejemplo, podría ser promover: “los amigos de Cáritas”. Además, el uso de redes sociales y herramientas de marketing digital aumentaría la visibilidad de los proyectos, conectando con audiencias más jóvenes y con la diáspora salvadoreña. Estas estrategias permiten ampliar la base de donantes individuales generando sostenibilidad desde la sociedad civil.

Por ejemplo, el sitio web de la Fundación Convoy of Hope, que tiene diferentes formas en las que se puede donar, así como patrocinar, personas, proyectos, tienda en línea, como otras formas de llegar a diferentes donantes individuales, empresas, iglesias o comunidades<sup>169</sup>.

#### 4.3.7 Otras estrategias:

##### 4.3.7.1. Estrategias de comunicación e incidencia

Uno de los ejes clave para avanzar hacia la sostenibilidad financiera de Cáritas es el fortalecimiento de sus estrategias de comunicación e incidencia. Elaborar un Plan de Comunicación para la Sostenibilidad permitiría consolidar la confianza de los donantes actuales y potenciales, al colocar la transparencia y la rendición de cuentas como principios

---

<sup>169</sup> "About," Convoy of Hope, 2025, <https://convoyofhope.org/about>.

rectores. Este plan no debe limitarse a informes escritos, sino que puede incorporar productos accesibles y creativos, como infografías, boletines visuales y videos testimoniales, que muestren de manera tangible el impacto social y pastoral de los proyectos. Asimismo, ampliar la presencia en medios digitales y redes sociales contribuiría a proyectar la identidad de Cáritas como una organización cercana y confiable, capaz de conectar con audiencias locales e internacionales, especialmente con la diáspora salvadoreña.

#### 4.3.7.2. Innovación en movilización de recursos.

De forma complementaria, la innovación en la movilización de recursos representa una oportunidad para transformar las prácticas tradicionales de recaudación. Una vía concreta es la elaboración de un Manual de Voluntariado con enfoque en recaudación, que redefina el rol de los voluntarios de diferentes tipos: empresarial, juvenil, de iglesia, entre otros, no solo como ejecutores de proyectos, sino también como actores activos en campañas de visibilización, colectas y captación de fondos. Asimismo, la adopción de metodologías ágiles, como el *scrum de innovación*, permitiría diseñar campañas dinámicas y adaptables a contextos cambiantes aprovechando la creatividad institucional y la cercanía con las comunidades.

Aplicado a Cáritas, el Scrum de innovación podría utilizarse en la movilización de recursos y el diseño de campañas de financiamiento. En lugar de planificar campañas largas y rígidas el equipo podría trabajar con *sprints* donde se prueban diferentes mensajes, canales de comunicación o modalidades de recaudación, evaluando su impacto rápidamente y ajustando la estrategia en el siguiente ciclo. Por ejemplo, un sprint podría enfocarse en una campaña digital dirigida a la diáspora salvadoreña en Estados Unidos; otro, en organizar una colecta parroquial con dinámicas participativas y motivacionales que incentiven la colaboración comunitaria (como competencias amistosas entre parroquias o reconocimientos simbólicos para quienes contribuyen más); y un tercero, en alianzas piloto con empresas locales bajo esquemas de responsabilidad social empresarial (RSE).

La ventaja principal de este enfoque es que permite experimentar con bajo riesgo, aprender de manera rápida y escalar solo aquellas iniciativas que muestran resultados tangibles. Para ello, sería necesario contratar un profesional en comunicaciones y marketing, para llevar a cabo estos procesos, ya que, según el diagnóstico institucional, no cuentan con personal en esta área.

#### 4.3.7.3 Sistema de gestión del conocimiento y sistematización

Simultáneamente a las acciones antes desarrolladas se vuelve necesario consolidar un sistema de gestión del conocimiento y sistematización que recopile, organice y difunda las buenas prácticas generadas por los equipos y proyectos. La creación de una unidad transversal encargada de este proceso, junto con la implementación de repositorios digitales accesibles

a todas las unidades, garantizaría la transferencia de aprendizajes y el fortalecimiento de la memoria institucional. Esta estrategia facilitaría la articulación entre lo operativo y lo estratégico permitiendo que las experiencias locales nutran la planificación a nivel arquidiocesano.

En síntesis, la modernización de la gestión interna es indispensable para que la estrategia y la planificación financiera propuestas en los apartados anteriores puedan hacerse realidad. Una organización ágil, coordinada y transparente es un requisito para garantizar su permanencia y relevancia en un entorno cada vez más desafiante.

Para complementar las propuestas de diversificación, es necesario incluir un Análisis de Cooperantes que permita identificar fortalezas y riesgos de la relación con cada socio financiero.

Una herramienta útil sería una matriz de clasificación de cooperantes, que ubique a cada donante según estos tres criterios. Con ello, Cáritas podría:

- Priorizar a los cooperantes estratégicos de largo plazo y alta afinidad.
- Identificar riesgos con donantes altamente restrictivos.
- Diseñar estrategias diferenciadas de negociación y fidelización.

De este modo, el análisis de cooperantes se convierte en un instrumento para nutrir la toma de decisiones estratégicas, reduciendo la dependencia y favoreciendo una diversificación coherente con la misión.

La sostenibilidad financiera de Cáritas no depende únicamente del volumen de recursos captados, sino de la calidad, condiciones y proyección de los mismos. En este sentido, resulta fundamental analizar los cooperantes desde una perspectiva estratégica, tomando en cuenta factores como la duración de los convenios, el grado de restricciones en el uso de fondos, la afinidad con la misión institucional y los riesgos externos que pueden afectar la continuidad de la cooperación.

**Tabla 8: Matriz de análisis de cooperantes de Cáritas**

<b>Cooperante / Fuente</b>	<b>Horizonte temporal (Duración de los convenios)</b>	<b>Nivel de restricciones</b>	<b>Afinidad con misión</b>	<b>Riesgos identificados</b>
<b>Adveniat</b>	3 años (renovable)	Alta (metodología y rubros específicos)	Alta (católico, pastoral)	Reducción fondos por crisis europea; dependencia excesiva
<b>Misereor</b>	3 años (renovable)	Alta (enfoque temático y presupuestario)	Alta (católico, desarrollo humano)	Ajustes por agendas globales; presión en indicadores

<b>CRS (Catholic Relief Services)</b>	1 año	Media (reportes y metodología)	Alta	Inestabilidad de cooperación USA; dependencia política
<b>COAR Peace Mission</b>	Constante (donación anual)	Baja (uso flexible)	Alta (hermanamiento)	Monto reducido; dependencia de una comunidad
<b>Colecta Arquidiocesana de Solidaridad</b>	Anual	Baja (no restringida)	Muy alta	Disminución de feligresía; falta de campañas innovadoras
<b>Donaciones individuales</b>	Eventual	Baja	Media	No sistematizadas; baja fidelización

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas y documentos institucionales

Este tipo de análisis permite pasar de una visión operativa a un pensamiento estratégico en gestión financiera, donde cada cooperante se evalúa no solo por los montos aportados, sino por el grado de autonomía que permiten dichos fondos, los riesgos asociados y la coherencia con la identidad institucional. Por ejemplo, aunque Adveniat y Misereor representan más del 70% de los ingresos actuales, su alta restricción limita la flexibilidad de Cáritas para desarrollar iniciativas propias fuera de los ejes financiados. En contraste, fuentes como la colecta arquidiocesana y los donantes individuales son financieramente pequeñas, pero estratégicamente valiosas porque generan ingresos no restringidos, fundamentales para sostener procesos internos y responder a emergencias sin condicionamientos externos.

Incorporar periódicamente este tipo de matrices (análisis de cooperantes) fortalecería la capacidad de Cáritas para anticipar riesgos, diversificar ingresos y negociar condiciones más favorables, además de fomentar una cultura de pensamiento estratégico dentro de la institución.

La diversificación de fuentes y el fortalecimiento de los mecanismos locales de captación de recursos no solo reducen la dependencia de fondos externos, sino que incrementan la autonomía institucional y consolidan la confianza de los cooperantes internacionales.

#### 4.4 Limitantes de las propuestas.

Las propuestas planteadas en este estudio presentan algunos límites y limitaciones que deben ser considerados para su correcta interpretación e implementación. En primer lugar, se trata de propuestas formuladas a partir de un estudio de caso específico, por lo que su aplicación directa a otras Cáritas u organizaciones similares requeriría procesos de adaptación contextual.

Asimismo, la viabilidad de las propuestas está condicionada por factores externos como la

disponibilidad de recursos financieros, el contexto legal nacional, particularmente la implementación de la Ley de Agentes Extranjeros y la evolución de la cooperación internacional. A nivel interno, la implementación dependerá de la voluntad institucional, especialmente al ser una Institución de naturaleza jerárquica, todas las decisiones al estar centralizadas deben pasar por las autoridades eclesíásticas, así como por la dirección de la institución y pueden verlo no como una prioridad, así mismo depende del fortalecimiento de capacidades del personal y del tiempo disponible para transitar de una lógica operativa reactiva hacia una gestión estratégica más estructurada.

Finalmente, las propuestas no constituyen un plan operativo detallado, sino una hoja de ruta estratégica, cuya profundización requerirá procesos posteriores de planificación técnica y asignación presupuestaria.

#### 4.5 Conclusiones

4.5.1. El estudio confirma que la gestión estratégica en Cáritas se encuentra en un proceso de transición, donde conviven avances recientes de planificación con prácticas operativas desactualizadas. Aunque el Marco Estratégico 2024–2027 y el Plan Pastoral Arquidiocesano proveen lineamientos claros y ambiciosos, la débil apropiación institucional ha limitado su efectividad. Esta brecha entre lo planificado y lo ejecutado refleja la necesidad de procesos más inclusivos, sistemáticos y sostenidos en el tiempo.

4.5.2. El análisis de sostenibilidad financiera evidencia una dependencia estructural de fondos restringidos provenientes de dos cooperantes principales (Adveniat y Misereor), lo que restringe la autonomía institucional y aumenta la vulnerabilidad frente a un contexto internacional marcado por crisis económicas, fluctuación desfavorable del tipo de cambio del dólar. De acuerdo con la teoría de la dependencia, cuando las organizaciones dependen en exceso de fuentes externas su capacidad de definir prioridades propias se ve condicionada. En Cáritas, este hallazgo se traduce en una tensión permanente entre la misión pastoral y las oportunidades coyunturales de financiamiento.

4.5.3. A pesar de las debilidades señaladas, Cáritas cuenta con fortalezas institucionales significativas: su identidad eclesial le otorga legitimidad social, el respaldo del arzobispado asegura estabilidad y credibilidad y el voluntariado comprometido constituye un recurso humano invaluable. Además, la transparencia en la gestión de los fondos ha reforzado la confianza de los cooperantes, lo que constituye un activo intangible fundamental. Estas fortalezas representan un punto de partida sólido para emprender procesos de transformación interna.

4.5.4. El estudio revela que la ausencia de un plan financiero y de mecanismos de gestión del conocimiento limita la sostenibilidad institucional, mientras Cáritas se mantiene en un

esquema operativo y dependiente. La falta de estas herramientas coloca a Cáritas en desventaja competitiva y dificulta su capacidad para anticipar escenarios de riesgo y aprovechar oportunidades estratégicas.

4.5.5. El análisis financiero revela fragilidad estructural, pero también oportunidades de mejora. Los ratios aplicados muestran alta dependencia de fondos externos, baja diversificación, ausencia de reservas y falta de sistematización en informes financieros. Sin embargo, también se evidencia que existen prácticas de captación (colecta solidaria, donaciones comunitarias, hermanamientos) que si se fortalecen pueden convertirse en pilares de autonomía. Además, el potencial de alianzas con la empresa privada y con donantes individuales permanece poco explorado.

4.5.6. La gestión estratégica incide directamente en la sostenibilidad financiera. La ausencia de un plan financiero integral sumada a la debilidad en la coordinación institucional y a la falta de indicadores comunes de evaluación, reduce la capacidad de anticipar escenarios y responder a crisis. Sin embargo, una gestión estratégica fortalecida que articule la planificación pastoral con la financiera diversifique fuentes y aproveche la credibilidad institucional podría revertir estas debilidades y garantizar un modelo más estable, resiliente y sostenible en el tiempo.

4.5.7. En síntesis, se concluye que la sostenibilidad de Cáritas depende de vincular de manera estructural la gestión estratégica con la planeación financiera, avanzar hacia la diversificación de fuentes de financiamiento y fortalecer mecanismos internos de decisión, comunicación y sistematización. La implementación de estas medidas es crucial para que la organización logre pasar de un modelo centrado en la supervivencia operativa a uno de autonomía estratégica y resiliencia institucional, capaz de responder a los desafíos del entorno nacional e internacional sin perder de vista su misión pastoral y social.

## 4.6. Recomendaciones

### 4.6.1. Diseñar y elaborar un Plan Financiero multianual.

Se recomienda diseñar un plan financiero multianual que proyecte ingresos y egresos alineados con el Marco Estratégico 2024–2027 y el Plan Pastoral Arquidiocesano. Este plan debe incluir escenarios optimista, moderado y crítico, integrando variables externas como la reducción de cooperación internacional, la volatilidad cambiaria y la entrada en vigor de la Ley de Agentes Extranjeros. Asimismo, debe contemplar políticas de reservas financieras, recuperación de costos indirectos y lineamientos éticos de captación de fondos. Este instrumento se convertiría en una hoja de ruta esencial para que la planificación estratégica tenga viabilidad económica real y deje de depender exclusivamente de la coyuntura de los

proyectos.

#### 4.6.2. Diversificar las fuentes de financiamiento.

La alta dependencia de dos cooperantes internacionales hace urgente ampliar las fuentes de ingreso. Se recomienda explorar campañas de recaudación dirigidas a la diáspora salvadoreña o feligresía en Estados Unidos o Europa, además, alianzas con empresas bajo esquemas de responsabilidad social, colectas digitales parroquiales y donaciones individuales recurrentes. Al mismo tiempo, se recomienda fortalecer la captación de fondos no restringidos que brindan mayor flexibilidad institucional, a nivel nacional, se pueden implementar campañas digitales dirigidas hacia feligresía, empresariado católico, fundaciones, para construir alianzas estratégicas, ya que actualmente no se realizado acciones a nivel de ese tipo y las organizaciones salvadoreñas que trabajan con RSE, son ejemplos que Cáritas puede adaptar a su realidad. Una diversificación progresiva reducirá la vulnerabilidad ante recortes de fondos externos y permitirá consolidar una autonomía financiera institucional.

#### 4.6.3. Implementar un sistema de monitoreo estratégico y financiero.

Para superar la actual fragmentación en el seguimiento de resultados se propone implementar herramientas como el Balanced Scorecard, que permite alinear indicadores en cuatro dimensiones: financiera, procesos internos, aprendizaje/innovación y misión social. Este sistema de indicadores debe ser diseñado de manera participativa, con metas claras y compartidas por todas las unidades. Además, la información generada debe alimentar la toma de decisiones estratégicas y la rendición de cuentas hacia cooperantes y comunidades. Un sistema de monitoreo de este tipo no solo permitiría a Cáritas medir con precisión el impacto de sus intervenciones sino también mostrar a los donantes evidencia de gestión responsable y sostenible, incrementando así sus oportunidades de financiamiento.

#### 4.6.4. Fortalecer la gobernanza y la toma de decisiones estratégicas.

Se recomienda aplicar metodologías de gestión como el modelo RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), que clarifique responsabilidades en la formulación, ejecución y monitoreo de las estrategias. Esto contribuiría a reducir duplicidad de funciones, agilizar procesos y fortalecer la transparencia institucional. Asimismo, se sugiere experimentar con metodologías ágiles como Scrum de innovación, que permitan diseñar y evaluar campañas de financiamiento en ciclos cortos, con aprendizaje interactivo. La adopción de estos enfoques no solo optimizaría los procesos internos, sino que también fomentaría la corresponsabilidad y la apropiación del personal en las decisiones estratégicas, un aspecto clave para la sostenibilidad.

#### 4.6.5. Potenciar el capital humano y social a través del voluntariado.

El voluntariado constituye uno de los activos más valiosos de Cáritas, pero actualmente no está sistematizado ni vinculado de manera estratégica a la sostenibilidad financiera. Se recomienda diseñar una Política Integral de Voluntariado, acompañada de un Manual que estandarice procesos de inducción, seguimiento y reconocimiento. Además, se debe incorporar al voluntariado en campañas de recaudación y visibilización de modo que no solo sea fuerza operativa, sino también recurso clave para ampliar la base social de apoyo. Esto permitiría a Cáritas aprovechar un capital humano comprometido, reducir costos de operación y fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

#### 4.6.6. Establecer un sistema de gestión del conocimiento.

Una de las debilidades identificadas es la falta de sistematización de experiencias y aprendizajes. Se recomienda crear una unidad o equipo transversal encargado de recopilar, organizar y difundir buenas prácticas, evaluaciones y metodologías, disponibles en repositorios digitales accesibles a todas las unidades. Esto no solo fortalecería la comunicación interna y la coherencia institucional, sino que también permitiría mostrar evidencia organizada a cooperantes, aumentando la credibilidad y las posibilidades de financiamiento. La gestión del conocimiento es una herramienta clave para pasar de una lógica de respuesta operativa a una lógica de innovación y mejora continua.

#### 4.6.7. Optimización de los procesos de gestión interna

Se recomienda unificar los sistemas contables y administrativos para asegurar eficiencia y credibilidad ante cooperantes y auditorías, para así reducir los tiempos de entrega de informes y fortalecer la comunicación con donantes para consolidar confianza y alianzas a largo plazo, implementar metodologías ágiles (Scrum, Kanban) en la gestión de proyectos para mejorar la coordinación interunidades y la eficiencia operativa.

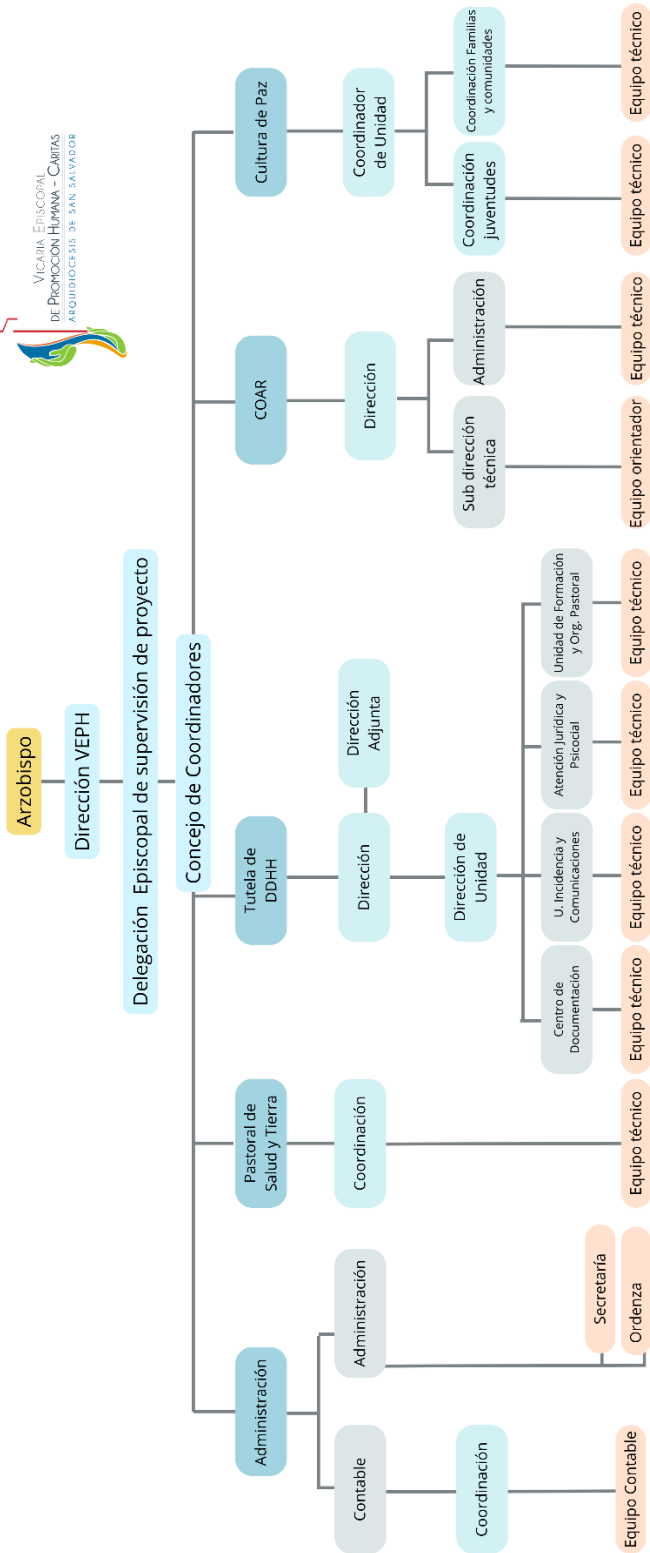
#### 4.6.8. Comunicación e incidencia estratégica

Diseñar un plan de comunicación institucional que proyecte los logros de Cáritas y refuerce su legitimidad social ante donantes, comunidades y la opinión pública, para potenciar el trabajo en redes con otras Cáritas, organizaciones eclesiales y actores de sociedad civil para generar sinergias y ampliar las oportunidades de financiamiento. Impulsar una estrategia de incidencia interna y externa para reforzar la defensa de la misión pastoral y social de la Iglesia.

#### 4.6.9. Realizar evaluaciones periódicas de riesgos y ratios financieros.

Finalmente, se sugiere institucionalizar el análisis de riesgos financieros y el monitoreo de ratios de sostenibilidad. Esto incluye la evaluación de indicadores como liquidez, diversificación de ingresos, porcentaje de fondos no restringidos, tasa de retención de donantes y estabilidad de la financiación. La elaboración de una matriz de riesgos, como la presentada en este estudio, puede ser la base para diseñar planes de contingencia y priorizar acciones preventivas. Este ejercicio debe repetirse periódicamente para anticipar crisis y garantizar la resiliencia institucional. De esta forma, Cáritas contará con un mecanismo técnico que le permitirá tomar decisiones basadas en evidencia y reducir la dependencia de factores externos

# Organigrama institucional



## ANEXO I

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CÁRITAS.

ANEXO II  
CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES EN ENTREVISTAS**

**Título del estudio:** *¿Cómo incide la gestión estratégica institucional en la sostenibilidad financiera de Cáritas Arquidiocesana de El Salvador?*

**Investigadora:** Flor Herrera Criollo

**Programa académico:** Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo

**Tipo de estudio:** Investigación cualitativa – estudio de caso

**Fecha estimada de recolección:** 2-7-25

**Objetivo del estudio**

Este estudio tiene como objetivo explorar cómo la gestión estratégica influye en la sostenibilidad financiera de Cáritas Arquidiocesana de El Salvador, a partir de las percepciones de actores clave como líderes institucionales, personal técnico y beneficiarios.

**Participación voluntaria**

Su participación es **completamente voluntaria**. Puede negarse a responder cualquier pregunta que no desee, y tiene derecho a retirarse de la entrevista en cualquier momento, sin que esto le cause ningún perjuicio.

**Procedimiento**

Se le solicitará participar en una **entrevista semiestructurada**, la cual será grabada (solo si usted lo autoriza), y tendrá una duración aproximada de entre 30 y 60 minutos. Las preguntas abordarán temas relacionados con su experiencia y percepción sobre el funcionamiento de Cáritas.

**Confidencialidad**

Toda la información que usted brinde será tratada de forma **confidencial y anónima**. Los datos recolectados serán utilizados únicamente con fines académicos. En la tesis no se incluirán nombres reales ni datos que permitan identificarle directamente, sino código de entrevistado.

**Uso de la información**

La información será analizada y presentada de forma agrupada, sin que pueda asociarse a personas individuales. La tesis será presentada ante la universidad como requisito de graduación y podría ser compartida con Cáritas para fines de fortalecimiento institucional.

**Contacto**

Para cualquier consulta, duda o retiro de consentimiento, puede contactar a la investigadora:

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**Flor Herrera Criollo**  
Correo electrónico: florsociocriollo@gmail.com  
Teléfono: 7987-5317

**Declaración de consentimiento**

He leído o me han leído esta información, he podido hacer preguntas, y comprendo los objetivos y condiciones de mi participación. **Autorizo de forma libre y voluntaria** mi participación en esta investigación.

- Sí autorizo que la entrevista sea grabada con fines de análisis.  
 No autorizo que la entrevista sea grabada.

**Nombre del participante:** Edun Henríquez

**Código de entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Firma:** [Firma]

**Fecha:** 2/7/2025

**Firma de la investigadora:** Flor de María Herrera Criollo [Firma]

**Fecha:** 2/7/2025

## ANEXO III

### GLOSARIO

- **Diócesis:** Circunscripción territorial de la Iglesia católica, bajo la autoridad pastoral de un obispo, que reúne a las comunidades parroquiales de un mismo territorio.
- **Vicarías:** Divisiones internas de la diócesis que agrupan a varias parroquias, con el objetivo de facilitar la coordinación pastoral y administrativa. Cada vicaría suele estar a cargo de un vicario episcopal, delegado del obispo.
- **Parroquias:** Comunidades locales de fieles dentro de una diócesis, confiadas a un párroco como su pastor propio, que ejercen la misión evangelizadora y de servicio social de la Iglesia en un territorio específico.
- **Agentes de pastoral:** Personas, religiosas o laicas, que colaboran activamente en la misión evangelizadora y social de la Iglesia, mediante la animación de comunidades, la formación cristiana o la acción social.
- **Marco Estratégico:** Documento institucional que define las prioridades, objetivos y líneas de acción de una organización en un período determinado, orientando su quehacer hacia el cumplimiento de la misión.
- **Plan Pastoral:** Instrumento de planificación de la Iglesia que articula la acción evangelizadora y social en los distintos niveles (parroquial, vicarial y diocesano), con metas e indicadores comunes.
- **Gestión estratégica:** Proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, y los articula con recursos y acciones para alcanzar sostenibilidad y cumplimiento de su propósito.
- **Sostenibilidad financiera:** Capacidad de una organización de garantizar continuidad en el tiempo, asegurando recursos financieros estables, diversificados y coherentes con su misión institucional.
- **Cooperantes internacionales:** Organismos, instituciones o agencias extranjeras que proveen financiamiento o apoyo técnico a proyectos sociales y pastorales.
- **Fondos restringidos:** Recursos financieros que los donantes asignan para fines específicos, con condiciones de uso y ejecución previamente definidas.
- **Fondos no restringidos:** Recursos financieros que pueden ser utilizados libremente por la institución según sus necesidades estratégicas, lo que brinda mayor autonomía y flexibilidad.

- **Voluntariado:** Conjunto de personas que, de manera libre y no remunerada, ofrecen su tiempo, capacidades y compromiso para apoyar los programas y actividades de una organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arzobispado de San Salvador. *Plan Pastoral Arquidiocesano de San Salvador 2025–2029*. San Salvador: Arzobispado de San Salvador, 2025.
2. Arzobispado de San Salvador. "Reseña Histórica." Consultado el 22 de abril de 2025. <https://arzobispadosansalvador.org/sobre-nosotros/resena-historica/>.
3. Asamblea Legislativa de El Salvador. *Constitución de la República de El Salvador*. 1983. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/constitucion>.
4. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Ley Crecer Juntos para la Protección Integral de la Primera Infancia, Niñez y Adolescencia*, Decreto Legislativo N.º 431, 22 de junio de 2022. [https://crecerjuntos.gob.sv/dist/documents/DECRETO\\_LEY.pdf](https://crecerjuntos.gob.sv/dist/documents/DECRETO_LEY.pdf).
5. Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*. Decreto Legislativo N.º 894, 1996. Disponible en: [https://www.uif.gob.sv/wp-content/uploads/leyes/LEY\\_DE\\_ASOCIACIONES\\_Y\\_FUNDACIONES\\_SIN\\_FINES\\_DE\\_LUCRO.pdf](https://www.uif.gob.sv/wp-content/uploads/leyes/LEY_DE_ASOCIACIONES_Y_FUNDACIONES_SIN_FINES_DE_LUCRO.pdf).
6. Aunitz. "La matriz de poder e interés." Aunitz. Consultado el 17 de agosto de 2025. <https://www.aunitz.net/la-matriz-de-poder-e-interes/>.
7. Bartolini, Stefano. *Restructuring Europe: Centre Formation, System Building, and Political Structuring since the Late Nineteenth Century*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
8. Camacho, Fabian Arturo, y Danilo Angulo Bermúdez. *Estrategia Interna de Sostenibilidad Financiera para ONG*. Bogotá, 2019.
9. Cáritas América Latina y el Caribe. *Cáritas América Latina y el Caribe: Presentación institucional*. s.l.: Cáritas América Latina y el Caribe, 2023. <https://www.caritaslatinoamerica.org>.
10. Cáritas Arquidiocesana de San Salvador. *Boletín de Rendición de Cuentas de la Colecta de Solidaridad 2024*. San Salvador: Cáritas Arquidiocesana, 2024.
11. Cáritas El Salvador. *INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL MARCO ESTRATÉGICO 2019–2023*. Documento institucional interno, 2023.
12. Cáritas de El Salvador. *Marco Estratégico 2024-2027: En Comunión, Cuidamos la Creación*. San Salvador, El Salvador: Cáritas de El Salvador, 2024.
13. Cáritas de El Salvador. *Política y Procedimiento de Salvaguardia y Protección*. San Salvador: Cáritas de El Salvador, 2023. <https://caritas.sv/nuestro-trabajo/documentos/otros/203-politica-y-procedimiento-de-salvaguardia-y-proteccion-1/file>.
14. Cáritas de El Salvador. *Orientaciones estratégicas*. Consultado el 28 de agosto de 2025. <https://www.caritas.sv/quienes-somos/orientaciones-estrategicas>
15. Cáritas El Salvador. "¿Quiénes Somos?" Consultado el 22 de abril de 2025. <https://www.caritas.sv/quienes-somos>.

16. Cáritas Internationalis. *Código de Ética y Código de Conducta para el Personal*. Roma: Caritas Internationalis, 2014. [Https://www.caritas.org/includes/pdf/codesethicsconductes.pdf](https://www.caritas.org/includes/pdf/codesethicsconductes.pdf).
17. Cáritas Internationalis. “El Salvador.” Cáritas. Última modificación 2024. [Https://www.caritas.org/donde-trabajamos/america-latina-y-el-caribe/el-salvador/?Lang=es](https://www.caritas.org/donde-trabajamos/america-latina-y-el-caribe/el-salvador/?Lang=es).
18. Carpio-Peralta, Marcia Catalina, Juan Edmundo Álvarez-Gavilanes, y Edison Fernando Orellana-Orellana. “Modelo de gestión financiera sostenible aplicando lógica difusa en el Hospital Humanitario.” *CIENCIAMATRIA* 7, no. 12 (enero de 2021): 4–37. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.418>.
19. Catholic Relief Services (CRS). *Guía de fortalecimiento institucional: Crear procesos fuertes de gestión*. Baltimore: CRS – Asociación de Obispos Católicos de Estados Unidos, 2012.
20. Catholic Relief Services. “Quienes somos.” Consultado el 1 de mayo de 2025. <https://www.crsespanol.org/quienes-somos/>.
21. CBM. "USAID funding cuts are a crisis we cannot ignore." 2025. CBM. [Https://www.cbm.org/news/news-articles/2025/usaaid-aid-cuts.html](https://www.cbm.org/news/news-articles/2025/usaaid-aid-cuts.html).
22. Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2009.
23. China Development Brief. “Thinking Strategically: An Interview with Wolf Kantelhardt of Misereor.” Consultado el 9 de agosto de 2025. <https://chinadevelopmentbrief.org/reports/thinking-strategically-an-interview-with-wolf-kantelhardt-of-misereor/>.
24. El Diario de Hoy. “Iglesia Católica de El Salvador exonerada del impuesto Ley Agentes Extranjeros.” 19 de septiembre de 2025. <https://www.eldiariodehoy.com/noticias/iglesia-catolica-de-el-salvador-queda-exonerada-del-impuesto-de-laex/35010/2025>
25. Esper, Susana C. “Institucionalismo, hipocresía y legitimidad: hacia una nueva agenda de investigación.” *Tres Artículos* 1 (2017): 6–15. Biblioteca Digital UBA-FCE. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tres/document/tres\\_v1\\_01](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tres/document/tres_v1_01).
26. Foster, William Landes, Peter Kim, y Barbara Christiansen. "Ten Nonprofit Funding Models." *Stanford Social Innovation Review*, Primavera de 2009. [Https://ssir.org/pdf/2009SP\\_Feature\\_Foster\\_Kim\\_Christiansen.pdf](https://ssir.org/pdf/2009SP_Feature_Foster_Kim_Christiansen.pdf).
27. Fundación Cáritas de El Salvador. *Estatutos de la Fundación Cáritas de El Salvador*. San Salvador: Diario Oficial, Tomo 419, Núm. 85, 7 de mayo de 2018.
28. Galindo Palencia, María Fernanda. "El Relacionamento Estratégico, una Herramienta de Gestión para la Sostenibilidad Financiera de las ONG." Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2017.
29. Gallardo Medina, Washington Marcelo. "Gestión Estratégica, factor clave para el éxito organizacional (Strategic management, a key factor for organizational

- success)." *Revista Científica Dominio de las Ciencias* 3, no. 3 (julio-septiembre 2017): 745-59. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/227>.
30. Hernández Sampieri, Roberto, y Carlos Fernández Collado. *Metodología de la Investigación*. 6th ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2014.
  31. Human Rights Watch. "El Salvador: la Ley de Agentes Extranjeros amenaza la sociedad civil y medios". 23 de mayo de 2025. <https://www.hrw.org/es/news/2025/05/23/el-salvador-la-ley-de-agentes-extranjeros-amenaza-la-sociedad-civil-y-medios-de>.
  32. Kaplan, Robert S., y David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
  33. LaboratorioTI. "Matriz RACI." Imagen, 2016. <https://www.laboratorioti.com/wp-content/uploads/2016/02/Matriz-RACI.png>.
  34. Labrador, Gabriel. "El congelamiento de la cooperación de EE.UU pone en jaque a la sociedad civil en El Salvador." *El Faro*, marzo de 2025. [https://elfaro.net/es/202503/el\\_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador](https://elfaro.net/es/202503/el_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador).
  35. MacLeod, Paige, Patricia León, y Pedro Esquivias. *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Arlington, VA: The Nature Conservancy, 2001.
  36. MarketerosLATAM. "¿Qué es una EDT en proyectos y cómo elaborar una?" MarketerosLATAM, 31 de agosto de 2024. <https://www.marketeroslatam.com/que-es-una-edt-en-proyectos-y-como-elaborar-una>.
  37. Mintzberg, Henry. "La caída y el auge de la planificación estratégica." *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1994. Consultado el 19 de abril de 2025. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning?language=es>.
  38. Orr, Boyd. "Restricted Funds: Everything Your Nonprofit Needs to Know." Jitasa Blog. 16 de junio de 2025. Consultado el 15 de agosto de 2025. [https://www.jitasagroup.com/jitasa\\_nonprofit\\_blog/restricted-funds/](https://www.jitasagroup.com/jitasa_nonprofit_blog/restricted-funds/).
  39. Palacios, Juan Manuel. *Ratios Financieros.xlsx*. Documento de Excel compartido en el curso Planeación Financiera Estratégica, Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, Universidad de El Salvador, septiembre de 2023.
  40. Peláez Moreno, Lenin Ernesto, Silvana Elizabeth Hernández Ocampo, Germania del Pilar Sarmiento Castillo, y Maritza Jackeline Peña Vélez. "Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria: Una propuesta de medición." *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES* 6, no. 22 (2022): 156-168.
  41. PM4NGOs. *Guía de gestión financiera para profesionales del desarrollo y ayuda humanitaria*. 2022. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>.

42. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
43. Project Management Institute. “Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) – Principios básicos.” Diciembre de 1994. <https://www.pmi.org/learning/library/work-breakdown-structure-basic-principles-4883>.
44. Revista el Congreso. “Alemania reduce sus fondos de cooperación en Colombia.” *Revista el Congreso*, 25 de mayo de 2025.
45. Rivera Reyes, Giselle. *Informe sobre la situación de las organizaciones eclesiales en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Centro Bíblico Teológico Pastoral para América Latina y El Caribe (CEBITEPAL), febrero de 2025.
46. Rueda Sánchez, Mónica P., y Gerardo J. Zapata Rotundo. “Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones.” *Ciencia y Sociedad* 43, no. 1 (2018): 75-92. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>.
47. Rueda Sánchez, Mónica Patricia, Luis Eduardo Sigala Paparella, y Gerardo José Zapata Rotundo. “Teoría de capacidades dinámicas: Aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece.” *Compendium* 25, no. 48 (2022).
48. Ruíz Olabuénaga, José Ignacio. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2007.
49. Salazar, Katya. “*La Ley de Agentes Extranjeros en El Salvador: criminalizar la disidencia, castigar la cooperación*”. DPLF, 29 de julio de 2025. <https://dplf.org/la-ley-de-agentes-extranjeros-en-el-salvador-criminalizar-la-disidencia-castigar-la-cooperacion/>.
50. Save the Children. “Los recortes en la ayuda humanitaria dejan a miles de niños y niñas al borde de la desnutrición en todo el mundo.” <https://www.savethechildren.es/notasprensa/los-recortes-en-la-ayuda-humanitaria-dejan-miles-de-ninos-y-ninas-al-borde-de-la>. Consultado el 1 de mayo de 2025.
51. Sharma, Atul. “RACI.” ProjectManagement.com. Última modificación el 4 de febrero de 2025. <https://www.projectmanagement.com/wikis/234008/raci>.
52. The Decision Lab. “Strategic Thinking.” Consultado el 9 de septiembre de 2025. <https://thedeisionlab.com/reference-guide/management/strategic-thinking>.
53. Torres Lizana, Elmeres. *Diseño de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de una ONG peruana*. Tesis profesional, Universidad Privada Norbert Wiener, 2023.
54. Vicaría Episcopal de Promoción Humana-Cáritas. "Historia." Consultado el 22 de abril de 2025. <https://veph-caritas.org/historia/>.

## ENTREVISTAS

1. Agente de pastoral de la salud. Entrevista con la autora, 3 de julio de 2025.
2. Agente de pastoral social. Entrevista con la autora, 2 de julio de 2025.
3. Agentes de pastoral de la unidad de cultura de paz. Entrevista con la autora, 3 de julio de 2025.
4. Coordinador de Tutela de derechos humanos. Entrevista con la autora, 1 de julio de 2025.
5. Coordinadora de la Pastoral de la salud. Entrevista con la autora, 25 de junio de 2025.
6. Coordinador de pastoral de la tierra. Entrevista con la autora, 27 de junio de 2025.
7. Coordinadora de Tutela de derechos humanos. Entrevista con la autora, 3 de julio de 2025.
8. Coordinadora unidad de cultura de paz. Entrevista con la autora, 27 de junio de 2025.
9. Director de Cáritas. Entrevista con la autora, 2 de julio de 2025.
10. Encargado de proyectos de Cáritas y Tutela de derechos humanos. Entrevista con la autora, 2 de julio de 2025.
11. Ex coordinador de Cáritas Nacional. Entrevista con la autora, 24 de junio de 2025.
12. Ex Director de Cáritas. Entrevista con la autora, 1 de julio de 2025.
13. Técnico de Unidad de Cultura de paz. Entrevista con la autora, 11 de junio de 2025.
14. Técnico de Unidad de pastoral de la salud. Entrevista con la autora, 1 de julio de 2025.
15. Técnica de unidad de cultura de paz. Entrevista con la autora, 24 de junio de 2025.