

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE LICENCIATURA EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN  
EN FINANZAS

**“ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES  
NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA  
DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES”**

PRESENTADO POR:

NOMBRE	CÓDIGO DE CARRERA
ANA ROSEMARY LÓPEZ CANO	L10802
CECILIA JANNETH DE LEÓN MERINO	L10803
KELLY MICHELLE MARTÍNEZ CASTRO	L10802

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR: MSC. JUAN ROSA QUINTANILLA  
QUINTANILLA

VICE RECTORA ACADÉMICA: DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
MATA

SECRETARIO GENERAL: LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR  
CASTANEDA

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANA: LICDA. CELINA AMAYA DE  
CALDERÓN

SECRETARO: LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA

COORDINADOR GENERAL DE MA. RONALD EDGARDO GÁLVEZ  
PROCESOS DE GRADO: RIVERA

## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

COORDINADOR DE LA ESCUELA: MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ

COORDINADOR DE PROCESOS DE LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO  
GRADO DE LA ESCUELA:

TRIBUNAL EVALUADOR: LICDA. MARSEILLES RUTHENIA  
AQUINO ARIAS.

LIC. DAVID MAURICIO LIMA JACO

MA. MIGUEL ERNESTO MENDOZA  
CÁCERES.

NOVIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios todo poderoso por ser mi guía, por iluminar mi camino y darme la sabiduría. A mi madre María Magdalena, a mis Hermanas Elizabeth, Arely y Mirna, por creer en mí y todo el apoyo incondicional, que me brindaron, impulsándome a alcanzar mis metas. A mi hija, Yesenia Cristabel y mis hijos Carlos Alexander y Josué Jonathan, por el apoyo moral y su comprensión. A los docentes que han sido muy importante en mi camino universitario, por compartir sus conocimientos y experiencias, a fin de alcanzar mis objetivos propuestos.

De León Merino, Cecilia Janneth

Mis agradecimientos a Dios por darme las fuerzas en el arduo camino que significa este capítulo de mi vida, a mi familia por su apoyo y amor incondicional, a quienes dedico este título con honor. A mi amiga, Kelly Martínez, quien ha sido mi compañera fiel en este viaje, a pesar de las dificultades hemos podido salir adelante completando esta etapa de nuestras vidas. A Eduardo Dueñas, mi apoyo incondicional, que nunca dejo de creer en mi progreso, finalmente al MAF. Miguel Mendoza por sus enseñanzas y a mi querida Universidad de El Salvador siempre presente Mi Alma Mater.

López Cano, Ana Rosemary

Agradezco a Dios por guiarme y permitirme compartir este logro con Él, a mi madre por sus sabios consejos y apoyo incondicional, a mi abuela por estar siempre presente, a mi padre, familia y amistades por su comprensión y ánimos en este camino. Gracias a mi admirable amiga y compañera de carrera Rosemary quién confió en mí para juntas culminar este estudio, al MAF. Mendoza y profesionales de la Universidad de El Salvador por sus valiosas enseñanzas.

Martínez Castro, Kelly Michelle

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	ii
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO</b>	1
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	1
1.1.1 Descripción del problema	1
<b>1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
<b>1.3 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA</b>	4
1.3.1 Antecedentes	4
1.3.2 Conceptos	5
1.3.3 Generalidades	6
1.3.4 Fuentes de financiamiento de las ONG	7
1.3.5 Gestión administrativa y financiera de las ONG	9
1.3.6 Perspectivas y estrategias para fortalecer el financiamiento de las ONG	15
1.3.7 Base técnica	15
1.3.8 Base legal	17
1.3.9 Formulación de hipótesis	19
<b>CAPITULO II METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES</b>	20
<b>2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	20
2.1.1 Enfoque y tipo de investigación	20
2.1.2 Unidades de análisis	21
2.1.3 Técnicas e Instrumentos	21
2.1.4 Operacionalización de las variables de investigación	22
2.1.5 Diagnóstico de la investigación	22
<b>CAPITULO III GUIA DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>	30
<b>3.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	30
<b>3.1.1 CONCLUSIONES</b>	30

<b>3.1.2 RECOMENDACIONES</b>	31
<b>3.2 PROPUESTA SOLUCIÓN: GUIA DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES</b>	32
3.1.1 Introducción	32
3.1.2 Desarrollo	32
3.1.2 Aplicaciones prácticas para costos institucionales	37
3.1.3 Gestión financiera	39
3.1.4 Caso práctico	42
<b>REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	53
<b>ANEXO</b>	56

## **ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Figura 1. Fuentes de financiamiento	11
Figura 2. Condiciones para selección por Fundación Interamericana	13
Figura 3. Dimensiones de la sostenibilidad	36
Figura 4. Gráfico de vulnerabilidad financiera tomando como parámetro la gestión de recursos propios	37
Tabla 1. Ejemplos de criterios de evaluación para proyectos	14
Tabla 2. Marco legal del sector	17
Tabla 3. Operacionalización de hipótesis de trabajo	22
Tabla 4. Dimensiones e indicadores del instrumento de autodiagnóstico	33
Tabla 5. Análisis de las alternativas de fuentes de financiamiento	40

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Guía de preguntas y resumen de entrevista No. 1	56
Anexo 2. Guía de preguntas y resumen de entrevista No. 2	58

Anexo 3. Ejemplos de clasificación de costos	61
Anexo 4. Costos y cronograma de implementación de la Guía de alternativas de financiamiento sostenibles en organizaciones no gubernamentales	64
Anexo 5. Cronograma de investigación	67

## RESUMEN EJECUTIVO

La oportunidad de realizar un análisis de las alternativas de financiamiento para ONG surge de la práctica profesional ejercida por integrantes del equipo, al tener un acercamiento directo con la evolución y las necesidades financieras de las organizaciones, se genera el vínculo para desarrollar el tema con mayor comprensión brindando una actualización de la administración financiera del sector.

El objetivo del estudio es analizar las fuentes de financiamiento de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador y su impacto en la disponibilidad de fondos para gastos institucionales.

La metodología que permite el desarrollo de la investigación es el método científico, siendo sus auxiliares el análisis y síntesis de investigaciones previas, realizando enfoque cualitativo, las unidades de análisis son los profesionales especialistas en finanzas, administradores, contadores y gestión de proyectos que pertenecen al sector y el documento base primario el Estudio sobre la inversión para el desarrollo de Centroamérica y como secundarios el Manual buscando rutas para la sostenibilidad institucional y la Guía esencial de las ONG para administrar fondos de la USAID.

Las técnicas utilizadas son la entrevista y técnica de Delphi, la cuales son aplicadas por medio de una guía de preguntas no estructuradas, a su vez se desarrolla la operacionalización de variables de investigación que direccionan la investigación concluyendo con el diagnóstico de la investigación, con la exposición de la dependencia de financiamiento externo y la necesidad de diversificación de fuentes de ingreso.

Finalmente, se concluye que el sector en estudio tiene como principal reto el financiamiento, precisamente la dependencia internacional con restricciones de fondos repercutiendo en los gastos operativos y la auto sostenibilidad financiera, a raíz de esto se recomienda a las organizaciones la implementación de la Guía de alternativas de financiamiento sostenible para organizaciones no gubernamentales, para impulsar a las ONG hacia el logro de los objetivos y metas propuestas, asegurar su permanencia en el sector y fortalecer la gestión financiera.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan un papel fundamental en el desarrollo social y económico de El Salvador, actuando como agentes de cambio en áreas críticas como la educación, la salud y el medio ambiente. Sin embargo, la sostenibilidad de estas entidades depende en gran medida de su capacidad para gestionar eficazmente sus fuentes de financiamiento. En este contexto, la presente investigación se centra en analizar las fuentes de financiamiento de estas organizaciones en El Salvador y evaluar su impacto en la disponibilidad de fondos destinados a gastos institucionales.

Para abordar estos aspectos, el Capítulo I se dedica al desarrollo del marco teórico, técnico y legal que enmarca la actividad de las ONG en el país. Además, se identifican los resultados de investigaciones previas sobre la gestión financiera, lo que permite determinar su dependencia financiera y las implicaciones que tienen en su sostenibilidad a largo plazo. En el Capítulo II, determina la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, mediante la técnica e instrumento se recopila información sobre la gestión de ingresos y egresos, con la finalidad de diagnosticar la situación financiera actual de las ONG en El Salvador, el cual sirve como base para la formulación de una guía técnica que se presenta en el Capítulo III, destinada a brindar alternativas de financiamiento sostenibles que faciliten a las entidades la obtención de recursos económicos necesarios para cubrir sus gastos institucionales y ejecutar proyectos.

Por lo que se presentan conclusiones aludiendo al entorno donde la competencia por recursos es cada vez más rigurosa, siendo fundamental que adopten estrategias innovadoras y sostenibles que les permitan diversificar sus fuentes de financiamiento y asegurar su funcionamiento a largo plazo.

A través de este estudio, se espera contribuir al fortalecimiento de la gestión financiera de las ONG en El Salvador y, por ende, a su capacidad para cumplir con su misión social.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Descripción del problema**

Las organizaciones no gubernamentales iniciaron sus actividades y operaciones en El Salvador, a mediados del siglo XX, teniendo más presencia en la década de los años 80, debido al conflicto armado en el que surgieron más necesidades y ellas tuvieron mayor participación en salud, educación, vivienda y otras áreas de desarrollo social. En la década de los años 90 cuando surgen los acuerdos de paz, período en el que comienza una etapa de reconstrucción en el país, se recibió ayuda internacional, la cual fue canalizada por medio de ellas.

Algunas de estas organizaciones han optado por crear y ofrecer productos o servicios alineados con su misión, los cuales se comercializan para obtener fondos. Por ejemplo, una organización enfocada en la conservación ambiental puede desarrollar y vender productos ecológicos, o impartir talleres y capacitaciones relacionadas con el medio ambiente, inclusive si una ONG posee conocimientos y experiencia valiosa en un área de estudio específica, puede ofrecer servicios de consultoría a terceros, generando ingresos mientras comparte su pericia.

Además de estas vías de financiación, reciben apoyo en otras áreas como el capital humano, el voluntariado es fundamental para realizar muchas actividades, y además gracias a ello pueden sensibilizar a la población y comunicar la importancia de la participación ciudadana en el cambio social deseado.

Sin embargo, dependen en gran medida de fuentes de financiamiento externas, como subvenciones internacionales, fondos gubernamentales y organizaciones multilaterales. Estas fuentes suelen ser inciertas, volátiles y están sujetas a condiciones y restricciones específicas, lo que dificulta garantizar un flujo constante y confiable de ingresos.

Una arista del financiamiento que gestionan es el interno, por ejemplo: donaciones locales, eventos de recaudación de fondos y programas de membresía, no obstante, estas

fuentes pueden ser limitadas en términos de su alcance y capacidad para cubrir los gastos institucionales de manera sostenible.

Es importante destacar que, si bien, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro pueden generar ingresos, deben tener cuidado de no comprometer su misión y valores en el proceso. Los ingresos generados deben ser utilizados principalmente para financiar sus actividades y proyectos con impacto social, en lugar de beneficiar a sus miembros, fundadores y/o administradores.

En este contexto, se toma como documento base el documento *Inversión para el desarrollo en Centroamérica de la Red INTEGRARSE (2015)* sobre el cual se basará el tema de investigación permitiendo identificar su funcionamiento, los desafíos y limitaciones asociados con estas fuentes de financiamiento planteados en investigaciones realizadas por estudios de grado de la Universidad de El Salvador y organismos regionales e internacionales como Acción Contra el Hambre, FUNDEMÁS, USAID entre otros.

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento utilizadas por las ONG en El Salvador, su efectividad en la cobertura de gastos institucionales y cuáles son las estrategias viables para superar desafíos y garantizar la sostenibilidad financiera?

Mediante el análisis de esta pregunta de investigación, se obtendrá información que contribuya a fortalecer la sostenibilidad financiera y su capacidad para seguir desempeñando un papel crucial en el desarrollo social y económico del país.

En el contexto de este estudio, se identifica el siguiente problema: ¿Cómo la falta de fuentes de financiamiento afecta la cobertura de los gastos institucionales de las ONG en El Salvador? Considerando así uno de los efectos inmediatos el cese de las operaciones, la necesidad de una orientación que permita planificar y gestionar de forma óptima las actividades y recursos económicos, siendo estos administrados por profesionales de las Ciencias Económicas.

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar las fuentes de financiamiento de las ONG en El Salvador y evaluar el impacto en la disponibilidad de fondos para gastos institucionales, con el fin de proponer alternativas de financiamiento sostenibles para cubrir gastos institucionales, por medio de la implementación de una guía técnica.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar los resultados de investigaciones previas sobre la gestión financiera de las ONG para determinar su dependencia económica.
- Recopilar información sobre la gestión de ingresos y egresos para diagnosticar la situación financiera actual de las ONG en El Salvador.
- Proporcionar una guía de alternativas de financiamiento que permita a las entidades obtener recursos económicos para la cobertura de gastos institucionales y de proyectos.

## **1.3 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **1.3.1 Antecedentes**

El análisis del financiamiento de las ONG en El Salvador ha evolucionado a lo largo de los años, reflejando los cambios en el contexto político, social y económico del país.

Durante las décadas de 1980 y 1990, el financiamiento provenía principalmente de la cooperación internacional, particularmente de organizaciones europeas y estadounidenses, debido al conflicto armado interno. Con la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, se diversificaron las fuentes de financiamiento, incluyendo organismos multilaterales y fundaciones internacionales. (Benavides, Girón y Villalta, 2020, p.1)

En la década de 2000, las ONG enfrentaron nuevos retos financieros, como la disminución de fondos internacionales, lo que las llevó a diversificar sus fuentes de financiamiento mediante alianzas con el sector privado y la generación de ingresos propios. (Ibidem).

A partir de 2010, surgieron desafíos adicionales, como cambios en las políticas de los donantes, y la implementación de regulaciones que afectaron la obtención de fondos, como la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, que establece requisitos y regulaciones para el registro y funcionamiento de estas organizaciones. (Ibidem).

En respuesta a estos desafíos, han buscado fortalecer sus capacidades de gestión financiera, promover la transparencia y rendición de cuentas, y diversificar aún más sus fuentes de financiamiento, incluyendo la participación de la sociedad salvadoreña en la financiación de sus proyectos y programas.

La sostenibilidad a largo plazo plantea cuestionamientos, ya que a menudo estas organizaciones no abordan las causas principales de los problemas y pueden volverse dependientes de la financiación externa a largo plazo.

### 1.3.2 Conceptos

A continuación, se presenta la conceptualización de términos utilizados en el sector en estudio y en la presente investigación:

**Proyecto de inversión social:** Un proyecto orientado al bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de una población, con actividades que buscan producir cambios positivos (Cohen, 1992).

**Gestión financiera:** Toma de decisiones operativas, de inversión y financiamiento, basada en el diagnóstico actual de la entidad (Gómez, 2018).

**Costos directos:** Costos identificables que promueven directamente la misión de una organización, incluyendo materiales y salarios relacionados con proyectos específicos (USAID, s.f.).

**Costos indirectos:** Costos no fácilmente atribuyentes a objetivos específicos, que benefician a las ONGs de manera indirecta (Ibidem).

**Cooperación internacional:** Relación entre países y organizaciones para alcanzar metas de desarrollo, incluyendo diversas formas de cooperación (Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, s.f.).

**Presupuesto:** Documento que detalla ingresos y egresos para controlar la economía de una organización, cumpliendo con pasos de elaboración, aprobación, ejecución y control.

**Donaciones y subvenciones:** Mecanismos que facilitan la financiación de programas, donde las donaciones se clasifican como recurrentes y las subvenciones se otorgan para actividades específicas (Oxfam Intermon, s.f.; Sabino, 1991).

### 1.3.3 Generalidades

En El Salvador, las organizaciones no gubernamentales están reguladas por la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, emitida en 1996. Según esta ley, se les denomina "Asociaciones o Fundaciones Sin Fines de Lucro", caracterizadas por buscar objetivos que no generen beneficios económicos para sus integrantes, ya sean administrativos, miembros o fundadores. Aquellas que obtengan el reconocimiento de utilidad pública deben cumplir con restricciones contables, como la ausencia de distribución de utilidades o patrimonio, y no pueden respaldar obligaciones financieras, como ser fiador, aval o caución (Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, 1996).

Estas organizaciones pueden llevar a cabo diversas actividades en virtud de sus estatutos, incluyendo la generación de ingresos mediante ventas, consultorías y contrataciones. En el país, se reconoce legalmente a las ONG que adoptan las palabras Fundación o Asociación al inicio de su nombre.

Estas organizaciones realizan una amplia gama de acciones, que van desde contribuciones en el ámbito educativo hasta el fortalecimiento de sectores minoritarios, el apoyo a la niñez y adolescencia, la promoción de derechos civiles, la participación ciudadana y la lucha contra la pobreza y el hambre.

Arévalo, Arévalo (2010) destaca que las fuentes de financiamiento se pueden clasificar como internas y externas. Las internas provienen de ingresos por la venta de activos fijos, bienes y servicios, y aportaciones de asociados. Las externas incluyen donaciones y subvenciones nacionales e internacionales, como donaciones de particulares, trabajo voluntario, aportes de asociaciones religiosas, subvenciones de otras u organismos internacionales, así como del gobierno local o extranjero.

Respecto a los tipos de cooperación, estos pueden ser financieros, técnicos, culturales y en especie, cada uno con su propia finalidad y alcance. Es importante destacar la relevancia de organismos internacionales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Unión Europea (UE), la Agencia de los

Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Oxford Committee for Famine (OXFAM) entre otros.

De manera general, la Norma de Contabilidad Financiera (NCF) N°21 es la normativa técnica aplicable en El Salvador, fue diseñada específicamente para satisfacer las necesidades contables de estas organizaciones, teniendo en cuenta su naturaleza no lucrativa y el uso frecuente de presupuestos para proyectos.

Cada proyecto cuenta con un presupuesto que guía el cumplimiento de los objetivos establecidos, siendo la documentación física y la contabilidad el respaldo cuantitativo que certifica la adecuada distribución de los fondos económicos.

#### **1.3.4 Fuentes de financiamiento de las ONG**

Las fuentes de financiamiento son esenciales para la existencia y el desempeño de una ONG. Sin fuentes de ingresos y sin un voluntariado sólido, es imposible que una ONG pueda cumplir sus objetivos. La organización humanitaria global Acción Contra El Hambre (2023) identifica fuentes que pueden ser clasificadas en: financiamiento nacional, cooperación internacional, donaciones y aportes de la sociedad civil, así como recursos propios y emprendimientos sociales.

##### **Financiamiento nacional:**

El financiamiento proviene principalmente de fuentes nacionales, que incluyen el gobierno salvadoreño y otras instituciones del país. Esto puede tomar la forma de subvenciones y proyectos financiados por el gobierno central o entidades descentralizadas, dirigidos a áreas como educación, salud y desarrollo comunitario.

Además de recibir financiamiento directo del gobierno, algunas ONG establecen alianzas con instituciones públicas para implementar conjuntamente programas y proyectos. Esto les permite acceder a recursos y apoyo logístico proporcionados por entidades estatales, fortaleciendo así su capacidad y sostenibilidad financiera.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que una dependencia excesiva del financiamiento público puede hacer que las organizaciones y fundaciones sean

vulnerables a cambios políticos y financieros. Además, el financiamiento público suele venir acompañado de requisitos rigurosos de rendición de cuentas y regulaciones que pueden aumentar la carga administrativa.

### **Cooperación internacional:**

El financiamiento a través de la cooperación internacional es esencial para apoyar proyectos de desarrollo en áreas clave, como la reducción de la pobreza, la igualdad de género y la protección del medio ambiente. Organismos internacionales como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y agencias de las Naciones Unidas, junto con instituciones bilaterales y multilaterales, proporcionan recursos financieros para estos fines.

Es vital diversificar sus fuentes de financiamiento, ya que depender exclusivamente de donaciones extranjeras puede poner en riesgo su independencia y sostenibilidad.

Las donaciones extranjeras siguen siendo fundamentales, especialmente en situaciones de emergencia o cuando se abordan problemas globales. Por lo tanto, encontrar un equilibrio adecuado entre la dependencia y la diversificación de fuentes de financiamiento es un desafío constante.

### **Donaciones y aportes de la sociedad civil:**

Para Arévalo, Arévalo (2010) las donaciones y aportes de la sociedad civil son cruciales. Estas contribuciones pueden provenir de diversos sectores, como individuos, empresas, fundaciones y otras organizaciones sin fines de lucro, y pueden ser en forma de dinero, bienes o servicios. Para obtener estos recursos, suelen llevar a cabo campañas de recaudación de fondos, eventos solidarios, promoción en redes sociales y establecimiento de alianzas con entidades del sector privado.

La confianza y la transparencia en la gestión de recursos son elementos esenciales para ganar apoyo y lealtad de los donantes. La movilización de recursos locales es fundamental para que una ONG se integre en la comunidad, refleje las necesidades y prioridades locales, lo que puede fortalecer su legitimidad y efectividad.

Byanyima (2023) ex directora ejecutiva de Oxfam International, acierta al resaltar la relevancia de las donaciones individuales, que a menudo constituyen una parte significativa de los ingresos, permitiéndoles llevar a cabo sus proyectos y programas. Esto subraya la solidaridad y empatía de las personas dispuestas a contribuir a causas humanitarias y sociales.

### **Recursos propios y emprendimientos sociales:**

Además de buscar financiamiento externo, algunas de ellas generan recursos propios a través de actividades comerciales y emprendimientos sociales. Estas organizaciones pueden establecer negocios sociales, como tiendas solidarias, cafeterías, talleres o servicios profesionales, cuyas ganancias se destinan a financiar las actividades y programas.

El desarrollo de emprendimientos sociales no solo brinda una fuente adicional de financiamiento, sino que también promueve la sostenibilidad a largo plazo de la organización y su capacidad para generar un impacto social positivo de manera autónoma.

La generación de ingresos propios, a través de actividades comerciales o proyectos auto sostenibles, puede proporcionar una fuente adicional de financiamiento y reducir la dependencia de las donaciones. Sin embargo, es importante que estas actividades estén alineadas con la misión y los valores establecidos para evitar conflictos de interés.

## **1.3.5 Gestión administrativa y financiera de las ONG**

### **Dependencia de fondos externos**

Toda organización, institución o empresa, necesita obtener ingresos económicos para cumplir con su finalidad y dependiendo de las alternativas que posean pueden ser dependientes o independientes de financiamiento externo, también conocido en el ámbito contable como donaciones restringidas.

Los resultados de la encuesta realizada por González Z., Padilla C., y Santos J. (2003), del Manual de procedimientos para la supervisión de recursos financieros, revela que: de una muestra de 22 ONG, el 100% de ellas obtienen financiamiento para sus

proyectos de procedencia externas, el convenio ampara el compromiso de administrar los fondos e implica cumplir con las fechas, obtener desembolsos contra informes entregados a la cooperación, cumplir el plan y presupuesto. (p. 67-71)

El estudio Inversión para el desarrollo en Centroamérica de la Red INTEGRARSE (2015) expone que el proceso de captación financiera nos permite dimensionar 6 fuentes principales de financiamiento, no obstante, sus recursos económicos provienen mayoritariamente de fondos del sector privado y de la Cooperación Internacional, más que de la captación directa. (p.33) (Ver figura No. 1)

Las que no poseen una sólida alternativa de financiamiento directa o independiente, poseen el riesgo de discontinuar sus operaciones, considerando los gastos de funcionamiento que toda entidad posee “para ser auto sostenible las entidades deberían sufragar sus gastos operativos y de inversión mediante un manejo financiero del retorno de inversiones efectuadas, así acumularía un fondo rotativo propio.” (Benavides Y., Girón N., Villalta M., 2020, p.13)

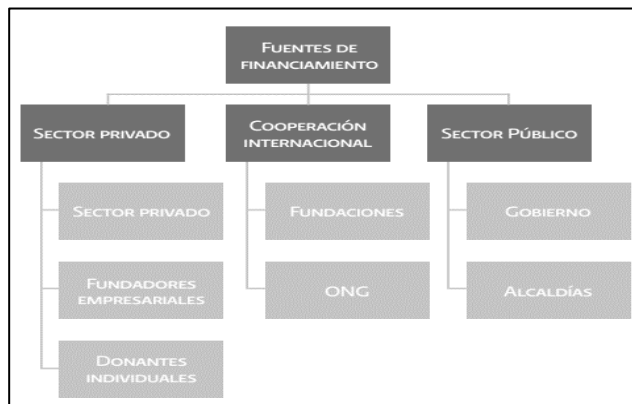
La organización humanitaria global Acción Contra El Hambre (2023) menciona en su página oficial:

“Las instituciones de ámbito internacional tienen una participación importante en la financiación. Instituciones como la Unión Europea, la Organización de las Naciones Unidas y la agencia para la Alimentación y la Agricultura, destinan fondos para contribuir a las iniciativas que llevan a cabo en países pobres. Por ello, el común denominador de patrocinios de proyectos de inversión social es la cooperación internacional por su alto interés en erradicar la pobreza de América Latina.”

En paralelo al ámbito internacional se encuentra el ámbito nacional, de acuerdo con el documento Aporte de las Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales de Fundación Empresarial para la Acción Solidaria (FUNDEMÁS) (s.f.):

“En los últimos años, el gobierno ha tendido a concentrar todos los proyectos sociales a través de su propia estructura lo cual ha restado calidad al beneficiario final, ya que muchos fondos que el gobierno apoyaba para apalancar obras sociales en salud, educación y otros ya no son aportados.”

**Figura 1. Fuentes de financiamiento**



Fuente: Esquema de clasificación del financiamiento que puede obtener una ONG. Recuperado de Estudio de filantropía sobre Inversión para el desarrollo en Centroamérica de la Red INTEGRARSE (2015 p33)

### **Competencia por recursos limitados**

El artículo entre la competencia y la cooperación, de la universidad de Sevilla, por Beltrán R., (2006) describe la paradoja entre la necesidad de colaboración entre si y la competencia por fondos públicos, donaciones privadas, socios, voluntarios, atención en los medios de comunicación, reconocimiento social, representación ante órganos políticos, etc.

En concordancia con la realidad de la mayoría de las asociaciones y fundaciones de El Salvador, esta competencia engloba las competencias que cada una de ellas presenta ante una gestión de proyectos:

1. Capital cultural, el cual radica en la capacidad técnica de la persona designada para gestionar y presentar proyectos
2. Capital social, señalando las influencias y conexiones sociales entre amistades y políticas con las organizaciones de mayor prestigio,
3. Capital económico, comúnmente conocido como aportes de contrapartida, es decir, lo que la ONG tiene para aportar a los proyectos a los que aplica, siendo

participación de recursos propios o de contratos de contrapartida con otros donantes con fines similares o iguales y, finalmente

4. Capital simbólico, el cual es desarrollado y cultivado por la visibilidad de los aportes sociales y contribución a la población meta, es decir, la credibilidad, impresión y posicionamiento en el sector.

La Red INTEGRARSE (2015 p. 34) indica que en el proceso de obtención de fondos también se realiza un establecimiento de alianzas con instituciones públicas y privadas a través de solicitudes concretas por medio del envío de cartas y mecanismo de auto sostenibilidad, por lo tanto, la gestión requiere determinación, probar la capacidad de ejecución y alcance de la organización, es por ello que se convierte en una gestión exhaustiva.

En este contexto, organizaciones multinacionales como Manos Unidas, establece criterios de selección de proyectos, por lo únicamente aquella que propongan un proyecto sobre su línea base pueden obtener la adjudicación, es importante resaltar que comúnmente los proyectos de Manos Unidas son financiados, por: Agencia de Cooperación Española (AECID) y la Unión Europea (UE)

Fundación MAPFRE, por medio de su página web realiza convocatorias de ayuda a proyectos sociales y organizaciones que se encuentren enfocadas al colectivo que estas promueven, la Fundación Interamericana muestran portal y pasos para solicitar fondos estableciendo requisitos específicos (Ver figura No. 2) y finalmente el Ministerio de Relaciones Exteriores muestra variedad de convocatorias para las organizaciones de El Salvador puedan aplicar en su portal web.

Cooperantes internacionales, empresa privada y/o el Estado colocan en concurso proyectos sociales para estas puedan aplicar mediante la propuesta metodológica, técnica y económica de estos y así competir entre ellas por el financiamiento, esta práctica implica meses o años de trabajo metodológico conforme a los intereses sociales del financiador para convertirse en la organización seleccionada y proceder a la aprobación y firma del convenio.

**Figura 2. Condiciones para selección por Fundación Interamericana**

Deberá demostrar que su organización tiene un <b>historial de trabajo</b> como grupo, y que es <b>capaz de usar con eficacia los fondos de la donación.</b>	
<p><b>Actualmente no financiamos a organizaciones situadas en los siguientes países:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Cuba</li> <li>✘ Venezuela</li> <li>✘ Territorios estadounidenses, británicos, franceses, entre otros</li> </ul>	<p><b>NO financiamos propuestas o dirigidas por:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✘ Organismos gubernamentales (<i>que incluyen a gobiernos municipales y universidades públicas</i>)</li> <li>✘ Personas físicas</li> <li>✘ Empresas privadas</li> <li>✘ Grupos que no aporten recursos financieros o en especie a las actividades propuestas</li> <li>✘ Instituciones de caridad</li> </ul>

Fuente: Criterios definidos por Fundación Interamericana que deben considerarse para evaluar la posibilidad de optar al financiamiento con ellos.

### **Barreras administrativas**

La administración de fondos externos es diferente a la administración de fondos propios o generados internamente por las organizaciones, esta aseveración puede comprobarse al analizar los requisitos establecidos en convenios, por ejemplo:

- Auditorias de proyectos considerando el 100% de alcance.
- Realización de informes trimestrales con base a porcentajes de ejecución alcanzados los cuales dan paso a un nuevo desembolso económico.
- Procedimientos de compras rigurosos, administrativamente demandantes en tiempo y calidad: Obtener cotizaciones, solicitudes de cotización vía correo electrónico, adjudicaciones de compras mediante aprobación de comités, no se permite dar anticipos a proveedores, entre otros.
- Facturas que son adjudicadas solamente si poseen el nombre de la organización seguido del número de expediente del proyecto u otra referencia, por ejemplo, el número de expediente, GV, CSO LA, BMZ, entre otros.

- Aportes de contrapartida por parte de la organización para los proyectos aprobados, los cuales deben cumplir el mismo tratamiento como los fondos propios, en ocasiones, no deben ser aportes en donde exista el mismo cooperante.

La administración comprende un amplio concepto debido a las diversas actividades que desarrollan: cumplimiento de los manuales internos de la organización, documentación exigida por el Ministerio de Gobernación, lineamientos para respaldar los fondos utilizados de los financiadores, así como el monitoreo de la disponibilidad de fondos.

La Cooperación alemana, el SICA, Cempromype y GIZ (2015) proporcionan una guía para elaboración de propuestas de cambio, criterios comúnmente aplicables entre los que deben analizar y considerar la capacidad para formulación y ejecución (Ver tabla 1), por ello, la administración de recursos económicos propios generados por pequeñas o medianas asociaciones puede romper con estas barreras y continuar en funcionamiento.

**Tabla 1.** *Ejemplos de criterios de evaluación para proyectos*

EVALUACIÓN TÉCNICA				
Variables		Descripción	Puntaje máximo	Puntaje obtenido
<b>1</b>	<b>Aspecto financiero</b>	Contrapartida financiera	<b>25</b>	15
		Relación costo-beneficio		10
<b>2</b>	<b>Metodología</b>	Metodología y coherencia	<b>20</b>	10
		Grupos meta involucrados		10
<b>3</b>	<b>Valor agregado</b>	Grado de innovación / valor agregado	<b>20</b>	10
	<b>Sector Económico</b>	Proveniencia de sector innovador		10
<b>4</b>	<b>Sostenibilidad</b>	Sostenibilidad financiera e institucionalización	<b>10</b>	10
<b>5</b>	<b>Alcance geográfico</b>	Número de países involucrados	<b>15</b>	10
		Potencial de transferencia/intercambio		5
<b>6</b>	<b>Involucrados en la ejecución</b>	Alianzas público-privado-academia (al menos 2)	<b>10</b>	10
<b>TOTALES</b>			<b>100</b>	

Fuente: Tabla de evaluación técnica que propone variables importantes que deben analizarse para una ONG. Recuperado de: Guía para elaboración de propuestas de cambio (2015)

### **1.3.6 Perspectivas y estrategias para fortalecer el financiamiento de las ONG**

#### **Diversificación de fuentes de financiamiento**

En el Salvador se registran por lo menos cuatro mil setecientos doce ONGS, según dato recopilado en boletín informativo de la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), publicado en octubre de 2020, que se desarrollan en diferentes actividades, ya sea culturales, vivienda, educación, empleo, de infraestructura, políticas, atención médica, religiosas, sociales, etc.

De estas organizaciones su principal fuente de financiamiento son las aportaciones que diferentes empresas salvadoreñas realizan, por ejemplo: proyectos de capacitaciones a empleados para que luego puedan desarrollarse en alguna actividad dentro de dicha empresa y de esta forma contribuir en la generación de empleos.

Otra alternativa es la aportación de los socios o donantes, que pueden ser monetaria o mano de obra voluntaria, siendo de vital importancia para realizar los diferentes proyectos.

Para el presupuesto de la nación en el año del 2022 (Periódico El Salvador, 2021) fue asignado el monto de 5.1 millones de dólares distribuido a organizaciones y fundaciones, según lo manifestó el Ministro de Hacienda Eduardo Zelaya.

Asimismo, otras están implementando estrategias de autosostenibilidad, de esta forma generar sus propios ingresos, esto implica una gestión cuidadosa en la planificación de las actividades a desarrollar, como también la transparencia en la utilización de recursos y la presentación de los resultados obtenidos.

#### **1.3.7 Base técnica**

Los gastos de funcionamiento son inherentes a las actividades principales, por ello que se establecen lineamientos sobre la cobertura de gastos indirectos por parte de la dirección administrativa-financiera, mediante la formulación de proyectos se establecen y se negocia con la cooperación un porcentaje o monto máximo para cubrir estas necesidades.

Para asociaciones y fundaciones socias de USAID existe una guía que proporciona métodos para calcular estos costos indirectos así mismo el Manual buscando rutas para la sostenibilidad institucional de Pan Para el Mundo proporciona una amplia visión de la gestión financiera.

La Guía esencial de las ONG para administrar fondos de la USAID es aplicable a cualquier fondo adjudicado, la sección de Cómo recuperar costos indirectos se resume en los siguientes puntos:

- Distribuir costos indirectos requiere un método equitativo.
- Se debe establecer políticas de cómo se determinan estos costos.
- Para el cálculo es permitido utilizar un porcentaje con base a, por ejemplo: con base a la cantidad de empleados de un proyecto, o con base al espacio de oficina utilizado exclusivamente (aporte para alquiler de oficina).
- Todos los cálculos deben estar claramente documentados.
- Es recomendable realizar revisar cada año la metodología utilizada.
- USAID recomienda utilizar una Tasa de Costo Indirecto Negociado (NICRA) la que se establece con base a la naturaleza y propósito de la adjudicación y con los respaldos necesarios.

A su vez, existe una arista importante en este sector, los fondos que sirven de contrapartida la cual corresponde a los aportes de otros donantes o de la fundación/asociación, sin embargo, la base para determinar el monto de contrapartida es con base a lineamientos de cada organismo internacional por lo que la administración financiera debe estar a la expectativa de saber cómo se cubrirá el gasto por contrapartida por cada programa o proyecto adjudicado.

Por ejemplo, el Centro de Apoyo Financiero para programas de justicia proporciona una Guía de requisitos de los fondos de contrapartida, la cual consiste en:

- La clasificación de este tipo de fondos es: en efectivo y en especie.
- La contrapartida en efectivo debe cubrir costos necesarios del programa.

- La contrapartida en especie de terceros son contribuciones no monetarias por parte de terceros, por ejemplo: servicios, suministros, bienes inmuebles y equipo.
- Los valores de contrapartida en especie deben calcularse con el valor del mercado.
- El voluntariado puede constituir contrapartida en especie si se considera el pago que normalmente se pagaría por parte de la organización, es decir, una tasa de pago regular.
- Determina la cantidad de la contrapartida mediante un porcentaje, estableciendo la proporción entre: La participación del donante y la participación del beneficiario. Por ejemplo, una proporción 80/20, de esta forma se calcula el 20% como contrapartida.

### 1.3.8 Base legal

El marco legal que regula a las organizaciones no gubernamentales (ONG) es esencial para asegurar su transparencia y compromiso social. A continuación, se presenta una tabla que resume las principales disposiciones legales aplicables a las ONG y las instituciones responsables de su aplicación:

**Tabla 2.** Marco legal del sector

<b>Ley</b>	<b>Regulación del sector ONG</b>	<b>Institución responsable de la aplicación</b>
<b>Constitución de la República de El Salvador</b> (Art. 6, Art. 7 y Art. 195)	Reconoce el derecho de asociación con fines lícitos y garantiza la libertad de expresión, fundamentales para la creación y funcionamiento de las ONG. Las asociaciones deben cumplir con las leyes secundarias.	Corte Suprema de Justicia y la Asamblea Legislativa
<b>Código Civil de El Salvador</b> (Art. 540)	Proporciona un marco general para las asociaciones civiles, incluidos los derechos y deberes de las organizaciones.	Ministerio de Gobernación y

		Desarrollo Territorial
<b>Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (Decreto Legislativo No. 894 de 1996)</b>	Establece los requisitos y procedimientos para la constitución, registro, funcionamiento y disolución de ONG. Regula sus obligaciones contables, fiscales y de informes anuales.	Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial
<b>Código Tributario (Art. 1, Art. 6 inciso c), Art. 146, Art. 154, etc)</b>	Establece las exenciones fiscales para las ONG que cumplen con los requisitos legales y la presentación de informes sobre el uso de fondos.	Ministerio de Hacienda
<b>Ley de Impuestos sobre la Renta (Decreto Legislativo No. 134 de 1991)</b>	Define las exenciones tributarias a las que pueden acceder las ONG que cumplan con los requisitos establecidos, regulando su tratamiento fiscal en actividades sin fines de lucro.	Ministerio de Hacienda
<b>Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios</b>	Establece el régimen fiscal para las ONG, determinando las condiciones bajo las cuales pueden estar exentas del IVA.	Ministerio de Hacienda
<b>Ley contra el Lavado de Dinero y Activos</b>	Obliga a las ONG a reportar actividades sospechosas y a cumplir con normas de transparencia para prevenir el lavado de dinero.	Unidad de Investigación Financiera (UIF) y Fiscalía General de la República (FGR)
<b>Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública</b>	Exige a las ONG que reciban fondos públicos la rendición de cuentas y la transparencia en el manejo de esos recursos.	Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP)
<b>Ley de Compras Públicas (LCP) y su Reglamento</b>	Regula los procesos de contratación con fondos públicos, en los cuales las ONG pueden participar o ser ejecutoras de fondos, estableciendo mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en la asignación de fondos públicos.	Dirección Nacional de Compras Públicas (DINAC)

Fuente: Elaboración por parte del equipo de investigación.

### 1.3.9 Formulación de hipótesis

Con base a la información teórica, se identifican las variables y se formula la hipótesis de trabajo de la siguiente forma:

- *Hipótesis de trabajo:* Las fuentes de financiamiento de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, permiten la disponibilidad de fondos para gastos institucionales.
- *Determinación de variables*

Variable independiente: Fuentes de financiamiento.

Variable dependiente: Gastos institucionales.

## **CAPITULO II METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES**

### **2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 Enfoque y tipo de investigación.**

El presente estudio se desarrolla con la aplicación del método científico, siendo sus auxiliares el uso del método de análisis y método de síntesis.

De acuerdo con Castán (2020) el método científico es el procedimiento sistemático que consiste en la observación, medición y experimentación, la formulación y análisis de las hipótesis, mediante este se pueden alcanzar objetivos y se obtiene conocimiento científico.

Según Ortiz y García (2006) el método del análisis consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, naturaleza y los efectos, siendo la observación y de un hecho particular permitiendo conocer más el objeto de estudio pudiendo explicar, hacer analogías y comprender mejor su comportamiento.

Y en cuanto al método de síntesis, este se basa en el proceso del razonamiento que tiende reconstruir un todo a partir de los elementos distinguidos en el análisis, al realizar una comprensión de la esencia de lo que se conoce en todas sus partes.

Considerando la naturaleza de las fundaciones y asociaciones, utilizar este tipo de investigación permite acceder a una amplia información facilitando la interpretación de la información recopilada.

El enfoque utilizado es cualitativo basado en estudios previos y opiniones de otros autores.

### **2.1.2 Unidades de análisis**

Las unidades de análisis de la investigación son los administradores financieros, contables o de gestión de proyectos de ONG sujetos de estudio mediante la técnica de entrevista y revisión de documentos producidos por organizaciones, trabajos universitarios de grado de universidades de El Salvador, artículos web de páginas oficiales de la cooperación internacional y el gobierno salvadoreño.

Entre las fuentes de información principales se encuentran:

- Documento primario: El estudio de filantropía sobre Inversión para el desarrollo en Centroamérica de la Red INTEGRARSE (2015), el cual proporciona la información base para crear interés en el tema de estudio, y promotor principal del análisis documental para identificar la problemática.
- Documentos secundarios: el Manual buscando rutas para la sostenibilidad institucional creado por Pan Para el Mundo el cual expone aristas importantes que deben considerarse en la gestión administrativa financiera y la Guía esencial de las ONG para administrar fondos de la USAID, sección Cómo recuperar costos indirectos, en ellos se proporciona la base técnica utilizada por algunas organizaciones y da la pauta para crear una guía de aplicación financiera.

### **2.1.3 Técnicas e Instrumentos**

El proceso para realizar la recopilación de fuentes bibliográficas se basa en la consulta del documento primario y secundarios, documentos de libre acceso en la web, considerando aquellas fuentes oficiales y de credibilidad social.

#### **Técnica**

Se hace uso de la entrevista por medio de la técnica de Delphi, abordando al sector profesional que posee la información puntual de la investigación: directores administrativos, financieros, contables o de gestión de proyectos, manteniendo la confidencialidad y opinión anónima de estos.

## Instrumentos

Se ha utilizado como instrumento una guía de preguntas no estructurada que permita analizar el financiamiento, las estrategias y recomendaciones en la administración financiera organizaciones y fundaciones sin fines de lucro. (Ver Anexo No. 1 y No. 2),

### 2.1.4 Operacionalización de las variables de investigación

**Tabla 3.** Operacionalización de hipótesis de trabajo

Hipótesis	Variables	Definición operativa	Indicadores
Las fuentes de financiamiento de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador permiten la disponibilidad fondos para gastos institucionales.	Fuentes de financiamiento de las organizaciones no gubernamentales	Se considera una fuente de financiamiento aquella actividad que permite obtener recursos económicos para las organizaciones no gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos</li> <li>• Actividades permitidas</li> <li>• Donaciones</li> <li>• Subvenciones</li> <li>• Proyectos sociales</li> </ul>
	La disponibilidad de fondos para gastos institucionales	Consiste en la facilitación que poseen las organizaciones no gubernamentales para realizar los pagos de gastos institucionales como: electricidad, agua, internet, vigilancia, mantenimientos, entre otros, de forma oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos</li> <li>• Gestión financiera</li> <li>• Recuperación de costos indirectos</li> <li>• Gastos fijos y variables</li> <li>• Herramientas financieras</li> </ul>

Fuente: Elaboración por parte del equipo de investigación.

### 2.1.5 Diagnóstico de la investigación

La investigación sobre las fuentes de financiamiento de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador y su impacto en la disponibilidad de fondos para gastos institucionales, a través del uso de un enfoque cualitativo y el análisis y síntesis de resultados de entrevistas y datos bibliográficos clave, revela que se enfrentan a vulnerabilidad financiera con diversos desafíos en la sostenibilidad institucional.

## **La situación financiera de las ONG**

Considerando la información del documento base primario sobre Inversión para el desarrollo en Centroamérica, se analiza e interpreta que las fuentes de financiamiento con las que cuentan las fundaciones y asociaciones son de tipo nacional e internacional, es la primera una de las fuentes menos utilizadas y la última la más utilizada.

En primer lugar, se encuentra el financiamiento por medio de la adjudicación a proyectos de inversión social, siendo la cooperación internacional el principal sector que apoya la misión de las ONG, brinda recursos por medio de convenios, visibilidad y rendición de cuentas.

Al preguntar a las organizaciones entrevistadas sobre el financiamiento, comentan que al depender de ingresos únicamente de la cooperación se enfrentan dificultades para planificar sus operaciones futuras y para responder de manera efectiva a emergencias, por prevalecer la restricción en el uso flexible de los recursos económicos, dado que poseen líneas presupuestarias específicas, cobertura de costos indirectos por medio de porcentajes definidos por el cooperante y una estricta rendición de cuentas. (Ver Anexo No.1 y 2)

Esta dependencia de financiamiento externo presenta riesgos importantes. Primeramente, las prioridades de los donantes pueden cambiar, y los fondos pueden ser reducidos o retirados en cualquier momento, por ejemplo, cambios en las políticas de cooperación de los países o entidades donantes pueden afectar el flujo de ingresos y en segundo lugar la disponibilidad de fondos externos no garantiza estabilidad financiera a largo plazo.

Se encuentran vulnerables y con un grado de dependencia económica al poseer un único y principal financiador, se refleja en la información bibliográfica que la cooperación internacional suele ser el principal, es así como se convierte en un desafío mantener el financiamiento.

Para ellas representa un reto ser sostenibles financieramente a largo plazo al estar manteniendo solamente ingresos por adjudicaciones, se proponen dar los resultados esperados en el cumplimiento de los objetivos del financiador, mantener las negociaciones de alianzas y poseer visibilidad por pertenecer a un sector social donde más allá de la

administración de los recursos económicos la organización es evaluada por sus resultados, logros, aceptación y responsabilidad social.

Al realizar la pregunta No. 1 en referencia a la experiencia con el financiamiento, una de las ONG entrevistadas comenta que se encuentran ante la situación administrar fondos no flexibles dado que su principal financiador es la cooperación y estos financian por medio de adjudicaciones de proyectos caracterizándose por brindar recursos que no suelen ser flexibles y la cobertura de gastos indirectos es un porcentaje mínimo, es decir, ser utilizados para gastos operativos distintos a los convenidos no es posible. (Ver Anexo No. 1)

La falta de flexibilidad en los fondos internacionales también limita la capacidad de estas organizaciones para destinar recursos a áreas no cubiertas por los proyectos financiados, como el mantenimiento de infraestructura, la capacitación de personal o la mejora de su gestión administrativa. Esto subraya la necesidad de diversificar sus fuentes de ingreso para lograr una mayor independencia financiera y reducir la vulnerabilidad de sus operaciones frente a la variabilidad de los fondos externos.

Las restricciones de fondos restringidos por parte de la cooperación internacional, adjudicaciones de proyectos con el Estado u otro tipo de alianzas con la empresa privada, significa que los recursos económicos no pueden ser utilizados para funcionamiento de la organización excepto que se encuentre aprobado en el presupuesto.

En referencia a lo expuesto anteriormente, la situación financiera actual es vulnerable, se encuentra mal en relación con sus fuentes de ingreso principales y la disponibilidad para gastos institucionales, el equilibrio entre ingresos y gastos es un reto financiero.

### **Los gastos institucionales no cubiertos por adjudicaciones**

Se identifica la necesidad de cubrir gastos institucionales, con referencia a uno de los documentos base secundarios la Guía para administrar fondos de la USAID se puede interpretar que en efecto, las organizaciones se ven limitadas al cubrir sus gastos operativos solamente con el porcentaje que destinen los financiadores, ante esto uno de las organizaciones comenta que aún así, no es suficiente por lo que recurren a la

negociación por medio de una auditoría especial sin embargo la segunda organización entrevista no posee este recurso de negociación.

Ante esta exposición de situaciones, se interpreta que todos los gastos relacionados en un ciento por ciento a proyectos son cubiertos más no, aquellos que son indirectos u operativos que permiten a las organizaciones su funcionamiento general como incurrir en el pago de servicios básicos, de vigilancia, de mantenimiento, de infraestructura, de clima organizacional, de seguridad y salud ocupacional, entre otros que son financiados parcialmente.

Una de las organizaciones entrevistadas, al consultar la pregunta No. 4, relacionada al gasto de auditoría, expresa que este gasto no es cubierto con adjudicaciones, sino, con fondos flexibles, ante esta situación, e institucionalmente aunque garantizan la transparencia y la rendición de cuentas ante los donantes y cooperantes, realizar cada auditoría representa una carga administrativa importante, especialmente para aquellas que son pequeñas y carecen de personal o experiencia en la gestión de fondos internacionales y que no poseen otras fuentes de ingresos. (Ver Anexo No. 2)

En referencia a lo anterior, se destaca un lineamiento estricto y que las asociaciones y fundaciones como toda unidad organizativa tiene fluctuaciones, requiere de más ingresos que permitan cubrir necesidades operativas y necesidades de proyectos, y todo esto involucra recursos económicos que las insta a buscar alternativas de financiamiento por medio de emprendimientos.

### **Los esfuerzos para ser sostenibles**

De la misma manera, en el documento base primario se confirma que los fondos adjudicados deben gestionarse y concretarse validando mecanismos de auto sostenibilidad, verificación de capacidad de ejecución y alcance de la organización, aludiendo así al esfuerzo administrativo en la documentación de los costos del proyecto, la documentación bajo indicaciones propias del cooperante que requieren esfuerzos humanos adicionales, y que por experiencia de los investigadores puede exponerse que el personal administrativo que los proyectos requieren no siempre es considerado, es decir, asistentes, comunicadores, contadores u otros.

Con referencia a uno de los documentos base secundarios, el Manual buscando rutas hacia la sostenibilidad institucional se analiza que para que sean sostenibles a largo plazo deben de poseer más que sostenibilidad financiera, es necesario que cuenten con sostenibilidad integral, es decir, social, organizativa, financiera, de impacto y de política, sin embargo, se concluye que para poder trabajar en las demás aristas de la sostenibilidad es primordial crear una sostenibilidad financiera.

En segundo lugar, otro tipo de financiamiento al que pueden optar es el nacional o estatal, es decir adjudicaciones con el gobierno de El Salvador, sin embargo, no difiere tanto de las adjudicaciones de la cooperación internacional en cuanto a restricciones en el uso de los fondos. Además, una de las ONG entrevistadas comenta que es política institucional no optar por financiamiento del Estado lo cual puede interpretarse como una alternativa menos de financiamiento. (Ver Anexo No. 2)

Las restricciones administrativas llevan a que algunos recursos económicos queden inutilizados si no se cumplen con exactitud los requisitos administrativos. Se convierte lo administrativo en una exigencia adicional a cumplir ya que cualquier incumplimiento podría llevar a la pérdida de financiamiento o a la devolución de fondos no utilizados.

A partir de esto se interpreta que las barreras administrativas que el sector tiene también limitan la capacidad de ejecución para concentrarse en su misión principal dado que una parte considerable de sus recursos humanos se enfoca a cumplir con estas exigencias arriesgando la eficiencia en la implementación de sus programas.

Si las ONG son no lucrativas entonces no existe una necesidad de obtener excedente de ingresos sin embargo, es una función de los profesionales que ocupan los cargos directivos el buscar soluciones para que el flujo de caja sea positivo, tal como una de las organizaciones entrevistadas lo comenta, obtener financiamiento flexible, realizar actividades como eventos, alquileres, negociaciones con la cooperación y crear una organización institucional sólida que trabaje en equipo siendo personal técnico o especializado junto al personal administrativo. (Ver Anexo No. 2)

## **Las herramientas y estrategias ante las limitaciones**

La finalidad que tienen las organizaciones al obtener fondos flexibles es que estos recursos se clasifican como ingresos no restringidos y sirvan para cubrir gastos institucionales que las alianzas no cubren, y algunas de ellas pueden utilizar sus ganancias para invertir en más actividades generadoras de ingresos, tal como una de las entrevistadas lo comenta por lo que van por la guía correcta al buscar más ingresos.

Para mitigar este problema diversifican sus fuentes de ingresos, implementando estrategias como la creación de actividades generadoras comerciales como: consultorías, ventas de productos, alquileres y auditorías que le permitan obtener una tasa de costos indirectos que pueda servir para negociaciones y aumentar el porcentaje de cobertura de estos costos.

En El Salvador, es necesario considerar que las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro se rigen por sus estatutos y que estas asociaciones entrevistadas realizan actividades de venta porque en sus estatutos se encuentra dispuesto este tipo de actividades, es decir, cada integrante de este sector debe considerar que puede realizar toda actividad que sus estatutos establezcan y utilizarlos para el fin de su misión y visión.

Las donaciones, una de las más comunes fuentes de ingresos de las ONG se consideran ingresos no restringidos, es decir, no son destinados a una línea presupuestaria en específico, sino que pueden ser utilizadas para fortalecimiento institucional, sin embargo, requiere que la organización tenga la sostenibilidad de impacto, visibilidad, aporte social, relaciones estratégicas y sólidas, por lo que no es la fuente de financiamiento principal.

Las organizaciones reciben donaciones de la población en general, éstas sí son fondos flexibles y una forma en que los obtienen es por medio su impacto social y equipo de comunicaciones, ambas organizaciones entrevistadas comentan sobre la importancia de la comunicación transparente y rendición de cuentas ante los externos, así como el personal voluntariado tiene un papel importante al ser capital de trabajo que no requiere remuneración económica y es un apoyo operativo que crea casi los mismo rendimientos que los colaboradores o empleados. (Ver Anexo No. 1 y No. 2)

Existen ONG en el país que no realizan actividades generadoras de ingresos propias, sin embargo, estas organizaciones entrevistadas lo hacen y poseen más de veinte años de funcionamiento por ende representan un ejemplo de cómo operar y en qué utilizar estos ingresos, al mismo tiempo, ante la resaltante mención de ingresos restringidos y limitantes de los fondos brindados por la cooperación internacional es cómo este tipo de actividades se pueden clasificar como una alternativa de financiamiento efectiva.

Ambas asociaciones entrevistadas hacen referencia al presupuesto, es decir, los directores administrativos y de gestión, financieros, contadores, técnicos especializados y todos los pertenecientes a planificación buscan un equilibrio entre ingresos y gastos, una herramienta básica que puede cumplirse o no, sujeta a cambios sin embargo, no hacen mención a una herramienta cualitativa y/o cuantitativa que sea una guía estratégica para obtener todos los fondos y recursos que requieren, que sirva de parámetro de cuánto representan los costos de funcionamiento. (Ver Pregunta No. 3 de Anexo No. 1 y pregunta No. 4 de Anexo No. 2)

### **El modelo de las ONG y su autosostenibilidad**

En la actualidad, las asociaciones y fundaciones son consideradas de utilidad social de acuerdo con lo estipulado en la Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, el funcionamiento de ellas consiste en un ciclo de dependencia económica: solicitar, recibir recursos económicos, ejecutar programas, rendir cuentas (uso de los recursos y logros obtenidos), solicitar... y así se repite el ciclo de su actividad operativa.

Por otra parte, sostenibilidad consiste en trabajar un conjunto de dimensiones que brindan valor y estabilidad de ella misma en el tiempo, entre estas, la sostenibilidad financiera resalta por ser capaz de invertir, contratar personal y realizar acciones utilizando economía propia, sin solicitar a externos aprobación, convirtiéndose en independientes y con autonomía.

Una fortaleza de las organizaciones entrevistadas es su decisión de realizar actividades generadoras de ingresos propios, es decir tener alternativas de fuentes de financiamiento, al operar con más de un tipo de fondos económicos construyen

sostenibilidad financiera, impactando de manera positiva esta alternativa de financiamiento para cubrir sus gastos institucionales. (Ver Anexo No. 1 y No. 2)

Existen ONG en El Salvador que representan un claro ejemplo de utilidad social y producción de carácter comercial, manteniendo sus principios y valores que acreditan su naturaleza de organización no lucrativa, no obstante, algunas de estas se mantienen fieles al ciclo operativo de dependencia económica, caracterizándose por: poseer como principal donante a la cooperación internacional, solicitar donaciones, no realizan actividades comerciales e incidencia limitada a las opiniones de organismos externos. Entre estas organizaciones se encuentran:

- Asociación Teletón Pro-Rehabilitación “Funter” (Teletón), dedicada a la rehabilitación de personas con discapacidad física, brinda servicios gratuitos y no gratuitos, al mismo tiempo realiza un evento de gran visibilidad social donde capta más de 1 millón de dólares en donaciones.
- Fundación para el Desarrollo de la Mujer (Fudem), dedicada a la salud visual principalmente a aquellas personas con cuyo acceso a la salud visual es limitado, brinda servicios no gratuitos.
- Fundación Padre José María Gondra (Fundagondra), dedicada a promover el desarrollo académico, educativo y social, brinda becas educativas y realiza diferentes actividades comerciales: librería, cafetería, despensa y taller gráfico.

En referencia a lo anterior, la dependencia económica a la que algunas ONG se encuentran puede mitigarse con las medidas oportunas que pueden realizar los profesionales de las ciencias económicas y especialistas de gestión financiera, los emprendimientos no son la única ruta hacia la sostenibilidad financiera e institucional, sin embargo, el sector puede documentar, presentar y abordar con la cooperación una tasa de costos indirectos más real y trabajar en todas las dimensiones que hacen que el funcionamiento a largo plazo se garantice.

## **CAPITULO III GUIA DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

### **3.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.1.1 CONCLUSIONES**

El análisis de las fuentes de financiamiento de las ONG en El Salvador ha revelado desafíos claves que impactan la sostenibilidad institucional. En primer lugar, la dependencia de financiamiento internacional con limitaciones ha quedado ampliamente documentada, las donaciones y subvenciones constituyen una fuente esencial de recursos para la ejecución de proyectos y suelen presentar restricciones sobre su uso afectando su capacidad para cubrir gastos de funcionamiento como salarios y mantenimiento, representando un riesgo en la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.

Esta dependencia externa se acentúa en las diferencias financieras entre ONG grandes y pequeñas. Las organizaciones más pequeñas con frecuencia presentan dificultades adicionales, a causa de la integración oportuna entre sus áreas técnicas y administrativas, esta falta de cohesión interna repercute en la planificación presupuestaria y la gestión de recursos eficiente.

En contraste, las organizaciones que han optado por la diversificación de sus fuentes de ingresos mediante actividades generadoras de recursos propios, como consultorías o ventas de productos, han demostrado una mayor estabilidad financiera. Este enfoque no solo les permite cubrir sus gastos operativos, sino que refuerza su sostenibilidad a largo plazo, resaltando así la importancia de la búsqueda de alternativas estratégicas clave para asegurar la sostenibilidad institucional.

Finalmente, la investigación realizada revela que esta carencia de recursos flexibles afecta significativamente la capacidad financiera de las ONG provocando que estas se dediquen a actividades secundarias de su misión para generar ingresos propios, comprometiendo tanto la implementación de proyectos como la retención de personal capacitado. Esto evidencia una relación directa entre la disponibilidad de fondos operativos y la efectividad general de las organizaciones.

### **3.1.2 RECOMENDACIONES**

Principalmente, se sugiere implementar la Guía de alternativas de financiamiento sostenible para Organizaciones No Gubernamentales, con el objetivo de obtener resultados informados y alineados con sus fuentes de financiamiento, permitiendo así la correcta estimación de tasa de costos indirectos en beneficio de la cobertura efectiva de sus gastos institucionales.

Así mismo, se recomienda que implementen estrategias para diversificar sus fuentes de ingresos, lo que puede incluir la creación de actividades generadoras de recursos propios, como consultorías, talleres y venta de productos. Fomentar la innovación en sus servicios brindaría a las organizaciones a reducir su dependencia de financiamiento externo y propiciará el crecimiento y su sostenibilidad a largo plazo.

Además de diversificar sus fuentes de ingresos, es fundamental que busquen renegociar los términos de financiamiento con los donantes y la cooperación internacional, así como promover la inclusión de cláusulas que permitan mayor flexibilidad en el uso de las líneas presupuestarias, ya que esto les permitirá destinar recursos a gastos operativos esenciales para su funcionamiento diario y su fortalecimiento organizacional.

En este contexto de búsqueda de sostenibilidad, se recomienda que las ONG establezcan alianzas con otras organizaciones, tanto a nivel nacional como internacional. Estas colaboraciones facilitarán el intercambio de recursos, conocimientos y experiencias, mejorando la visibilidad de su misión y el acceso al financiamiento.

## **3.2 PROPUESTA SOLUCIÓN: GUÍA DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

### **3.1.1 Introducción**

En la actualidad, el aporte social de las organizaciones está amenazado por la reducción de la cooperación externa, aumenta el riesgo de la auto sostenibilidad y capacidad para seguir siendo actores sociales relevantes.

La disolución de una asociación o fundación debilita el sector, impacta en la empleabilidad de profesionales de las ciencias económicas y la participación ciudadana.

Con base a lo expuesto previamente, se plantea la Guía de alternativas de financiamiento sostenibles en Organizaciones No Gubernamentales como propuesta de solución a la problemática con el fin de exponer las dimensiones de la sostenibilidad e indicar los pasos a seguir para abordar aspectos que deben considerarse en administración financiera de forma eficaz.

Se ha tomado como base para la elaboración de esta guía lo expuesto en el taller “Buscando nuevas rutas hacia la sostenibilidad institucional” combinado con el aporte técnico del equipo de investigación e información existente.

### **3.1.2 Desarrollo**

#### Paso 1. Realizar un autodiagnóstico institucional

El autodiagnóstico debe abordar las cinco dimensiones de la sostenibilidad, y para cada una establecer indicadores, por ejemplo: cantidad y naturaleza de los donantes (Ver tabla No. 4) que recogen aspectos importantes para aumentar o disminuir la sostenibilidad.

Se debe utilizar una escala del 1 al 3, siendo el 3 lo más cerca que se encuentra de las condiciones ideales y el número 1 lo más alejado.

La suma de todas las respuestas dirá el grado de vulnerabilidad de la organización, de acuerdo con el siguiente detalle:

1. Vulnerabilidad alta
2. Vulnerabilidad media
3. Vulnerabilidad baja

La aplicación de este sistema de puntuación permite establecer rápidamente el estado de vulnerabilidad de la organización, indicando los puntos fuertes y débiles de los indicadores analizados de cada dimensión (Ver tabla No. 4). Es fundamental priorizar las áreas que requieren mayor atención y darles un seguimiento oportuno y adecuado.

En la siguiente tabla se muestran los indicadores y se explica su relevancia:

Tabla 4. Dimensiones e indicadores del instrumento de autodiagnóstico, CUDECA 2015

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Relevancia</b>
Sostenibilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualidad de la oferta institucional</li> <li>• Conocimiento de la oferta por el público meta</li> <li>• Apoyo del público meta a la oferta institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una oferta que no está acorde a las demandas sociales del contexto, resta posibilidad de impacto.</li> <li>• Una oferta desconocida tiene menos probabilidades de legitimación y reconocimiento.</li> <li>• Simpatizar y concientizar es una forma eficiente de captar al público, dar empoderamiento para convertirse en promotores</li> </ul>
Sostenibilidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un plan estratégico</li> <li>• Existencia de instrumentos de gestión administrativa</li> <li>• Cantidad de personal administrativo</li> <li>• Cantidad de personal programático</li> <li>• Equidad de género en puestos de dirección</li> <li>• Renovación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es fundamental tener un sentido de proceso y una meta estratégica a seguir, con el fin de evitar caer en el simple activismo.</li> <li>• Más allá de un documento, la ejecución de este es la que garantiza un orden que sistematiza y agiliza las actividades</li> <li>• La cantidad de personal y su distribución impacta directamente a los costos operativos de la organización.</li> <li>• Las políticas de género y de renovación de personal contribuyen a mejorar el clima de trabajo, la</li> </ul>

		<p>innovación y proyectan una buena imagen institucional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación y preparación ante nuevos retos es fundamental, la alta rotación de personal indica deficiencias en la organización.</li> </ul>
Sostenibilidad política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de comunicación con distintos públicos</li> <li>• Participación en redes de organizaciones</li> <li>• Participación en espacios de coordinación e incidencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar eficientemente nuestra causa es indispensable para generar reconocimiento, legitimación y apertura de espacios de participación.</li> <li>• La capacidad de relacionamiento con otros actores sociales permite a la organización legitimarse y reconocerse en ámbitos de mucho mayor alcance político y público.</li> <li>• Promover junto a otras organizaciones por la misma causa crea respaldo político - social</li> </ul>
Sostenibilidad de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de mecanismos para medir el impacto</li> <li>• Divulgación de impactos entre públicos meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber dar cuenta del impacto es un requisito básico para acceder a fuentes de financiamiento variadas y abrirse espacio en plataformas de participación con otros actores</li> <li>• Obtener el reconocimiento público brinda confianza ante la población meta y respalda las actividades que realiza</li> </ul>
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y naturaleza de donantes.</li> <li>• Financiamiento a largo plazo.</li> <li>• Cantidad de donantes que aportan a los gastos administrativos.</li> <li>• Porcentaje que aporta el principal donante.</li> <li>• Proporción de recursos propios en el presupuesto institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dependencia de recursos de la cooperación internacional es un serio riesgo para la supervivencia de las organizaciones. De ahí la urgencia de búsqueda de nuevas fuentes y estrategias de financiamiento.</li> <li>• Asegurar los recursos da confianza a los ejecutores y beneficiarios finales.</li> <li>• Asumir todos los costos administrativos debe estar acompañado de estrategias.</li> <li>• Es importante que los donantes compartan el mismo interés hasta</li> </ul>

		<p>convertirse en principales sin embargo se debe lograr la independencia en caso que falte.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Obtener ingresos propios es una forma de independizarse de terceros.</li></ul>
--	--	---

Fuente: Basado en el Instrumento de Autodiagnóstico PPM-CUDECA Taller San Salvador, Agosto de 2016

Figura 3. Dimensiones de la sostenibilidad



### SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

¿Depende del financiamiento de una o muy pocas fuentes de recursos externas?, ¿Tiene asegurado el financiamiento de la cooperación a 3 o más años?, ¿Cuál es su dependencia de un donante principal?, ¿Cuál es la proporción de recursos propios dentro del presupuesto institucional?, ¿Qué se financiar de la organización y actividades con los recursos propios? (Personal remunerado, Gastos operativos, Proyectos)



### SOSTENIBILIDAD SOCIAL

¿Conoce su público la oferta institucional?, ¿Necesita actualizarse su oferta?, ¿Responde su oferta institucional a una demanda social existente?, ¿Apoya su público meta la institución?



### SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA

¿Tiene su organización un plan estratégico vigente?, ¿Cuenta su organización con manuales de procedimientos administrativos?, ¿Renueva su organización el personal y sus cuadros periódicamente?



### SOSTENIBILIDAD DEL IMPACTO

¿Mide su organización los efectos y el impacto generado a través de su trabajo?, ¿Conocen los sectores clave (público meta, aliados, potenciales apoyos) los resultados y el impacto de su trabajo?, ¿Utilizan el impacto para la gestión de recursos?



### SOSTENIBILIDAD POLÍTICA

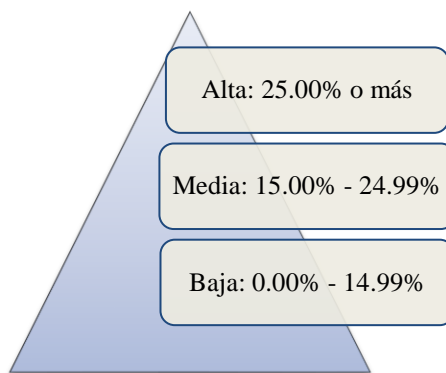
¿Cuenta su organización con alguna de estas vías de comunicación externa? (Redes sociales, Sitio web actualizado y accesible a diferentes tecnologías, Programas de radio, TV, Boletines electrónicos o impresos).  
¿Forman parte de redes como el Estado, organizaciones sociales, cooperación)?

### 3.1.2 Aplicaciones prácticas para costos institucionales

#### Paso 2. Calcular costos y gastos necesarios para el funcionamiento

Con el fin de valorar la capacidad de la organización para gestionar sus propios recursos, se establece que aquellas ONG que generan ingresos por medio de la realización actividades económicas propias son menos vulnerables a la cantidad y diversidad de donantes que posean, es decir, que se debe crear un equilibrio entre la dependencia de donantes y la independencia financiera de los mismos.

**Figura 4.** Gráfico de vulnerabilidad financiera tomando como parámetro la gestión de recursos propios



Fuente: Elaboración por parte del equipo de investigación

En referencia a lo anterior, es importante realizar un análisis de las fuentes de financiamiento que la organización tiene y garantizar que los costos operativos asociados a los proyectos, también conocidos como gastos generales (overhead), sean adecuadamente reconocidos en cada subvención para ello se debe determinar y negociar una tasa de costos indirectos, así se evita el que el financiamiento directo de los proyectos agote los recursos institucionales (Ver anexo No. 5).

A continuación, se detalla el proceso para calcular las tasas de costos indirectos.

#### a) Identificación de salarios

Recursos necesarios:

- La suma total de salarios proyectados durante el período especificado.
- La cantidad total de salarios proyectados para empleados con funciones directamente ligadas a proyectos específicos.
- La estimación de salarios proyectados para funciones indirectamente ligadas a proyectos.

Criterios para estimar, distinguir y separar salarios directos de indirectos:

- Empleados que dedican 100% de su tiempo a funciones específicas de proyectos.
- Empleados que realizan funciones tanto generales como relacionadas a proyectos.
- Empleados que dedican 100% de su tiempo a funciones generales.

#### **b) Determinación de beneficios/prestaciones laborales**

Recursos necesarios

- La suma total de todos los beneficios proyectados durante los años especificados.
- La asignación equitativa de beneficios a salarios directos e indirectos.

Procedimiento:

- Listar todos los tipos de beneficios otorgados a los trabajadores.
- Calcular la suma total de beneficios y prestaciones laborales.

#### **c) Estimación y clasificación de otros costos directos, indirectos, y costos no relacionados / no admisibles**

Recursos necesarios:

- Determinar los demás rubros de costos según el presupuesto anual.
- Clasificar los costos como directos, indirectos o no admisibles.

#### **d) Estimación de la tasa de costos indirectos**

Finalmente se calcula la tasa de costos indirectos de la organización con la finalidad de conocer el costo real que se debe cubrir por parte de un organismo financiador o por la ONG, siendo común que la tasa de costos indirectos que brindan los cooperantes no es precisamente la tasa real.

Procedimiento:

- Extraer la suma total de salarios, beneficios y otros costos indirectos.
- Calcular la tasa dividiendo los costos indirectos entre los costos directos.

Análisis del resultado:

El resultado obtenido debe interpretarse cómo: por cada dólar utilizado en un proyecto social, el % representa el costo indirecto que la organización que ejecuta necesita para su funcionamiento.

Si el donante o subvención no cubre esta tasa de costo indirecto, la organización debe realizar gestiones financieras para obtener financiamiento que le permite ser sostenible en esta dimensión.

### **3.1.3 Gestión financiera**

#### Paso 3. Realizar gestiones financieras oportunas

Una organización con sostenibilidad financiera es aquella que cuenta con una diversidad de fuentes de recursos económicos (generados por actividades propias, donaciones, trabajo de voluntariado, entre otros) que le permiten operar con autonomía en relación con su misión.

El financiamiento debe ser proporcional al tamaño de la organización, cuando una organización es pequeña y existen muchas subvenciones se crean complicados procesos administrativo financiero, es por ello que se debe partir de la situación financiera actual.

A continuación, se presenta un desglose de las alternativas de financiamiento y acciones que pueden realizar las ONG:

**Tabla 5.** Análisis de las alternativas de fuentes de financiamiento

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Acciones/Análisis de riesgos</b>
La cooperación internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el conocimiento sobre las vías de financiamiento internacional disponibles (intereses, necesidades, requisitos). En lo posible definir un plan de acercamiento previo antes de presentarse a una convocatoria. Darse a conocer, investigar su quehacer, etc</li> <li>• Sondear y plantearse modalidades no exploradas antes (GPSA, USAID, PNUD, BID, UE). Algunas de ellas dan prioridad a ONGs locales.</li> <li>• Desarrollar discusiones sobre las agencias a las cuales se interés de acercarse, buscar conocerlas y analizar, en cada caso, las condiciones para relacionarse con ellas. De igual manera, es conveniente discutir si en el pasado se ha tenido problemas con el accionar de alguna de ellas y conversar internamente si las circunstancias han cambiado y si se quiere intentar una relación en este momento. Se deben establecer criterios institucionales para tomar estas decisiones.</li> <li>• Procurar establecer alianzas con otras ONGs (locales, regionales o internacionales) u otros actores (sector privado, Estado).</li> <li>• Valorar bien capacidades y costos de postularse a subvenciones dado que suelen ser complejas y exigentes. Requieren de mucho recurso administrativo.</li> <li>• Revisar prácticas de relacionamiento con aliados tradicionales (los mecanismos y formas de comunicarse, la cantidad de personas con las que se tiene contacto, la confianza establecida, etc). Es importante también cuidar, además, las relaciones que ya están consolidadas.</li> <li>• En un entorno muy competitivo es preciso definir y comunicar bien el “valor agregado” que aporta la institución.</li> </ul>
Los fondos públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y analizar las posibilidades de establecer contactos con el Estado. Pros y contras, riesgos para la identidad o riesgos de naturaleza política, etc.</li> <li>• Ver posibilidades de alianza con los niveles regionales o locales del Estado. Estado no sólo es el gobierno nacional, también pueden ser ministerios específicos u otras instituciones públicas, alcaldías locales etc.</li> <li>• Se debe tener muy claros los requisitos de justificación, plazos de ejecución, los trámites necesarios, los mecanismos de cobro, etc. para evitar problemas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que los costes operativos son reconocidos (overhead) para evitar que trabajar para la administración pública consuma todos los recursos institucionales.</li> <li>• Algunos fondos públicos nacionales provienen de donaciones de organismos multilaterales u otros estados y tienen condicionalidades, por ejemplo, de la participación de organizaciones de la sociedad civil local. Asegurarse de conocer esas condiciones.</li> </ul>
Los fondos privados corporativos e individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar el posible relacionamiento con el sector empresarial. Valorar eficientemente los riesgos, si puede comprometerse la credibilidad, la imagen, si se van a recibir críticas negativas de sectores que importan como la población meta.</li> <li>• Al igual que con los grandes organismos internacionales, considerar el posible acercamiento a empresas locales o asociaciones empresariales con interés social o con programas de responsabilidad social corporativa con las que se puedan compartir intereses comunes.</li> <li>• El relacionamiento con las empresas puede ser muy variado. No sólo pensar en recibir financiamiento o en ofrecer servicios (asesorías) sino también en otras posibles modalidades de relacionamiento: voluntariado, colaboración en campañas públicas de captación de fondos o sensibilización, captación entre sus empleados o clientes, provisión a precio preferente de los bienes o servicios que ofertan las empresas.</li> </ul>
Fondos individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta que una persona estará dispuesta a apoyar la causa solamente si la conoce. Es muy difícil captar fondos individuales si no hay un alto nivel de reconocimiento de marca</li> <li>• Plantearse la posibilidad de acercamiento a grandes donantes nacionales, es decir, personas con muy alto nivel patrimonial o económico, con cierto nivel de conciencia social.</li> <li>• Analizar la posible existencia de grupos específicos de alto nivel de ingresos que puedan estar interesados en apoyar la causa. Por ejemplo: asociaciones de arquitectos o constructores que puedan apoyar el derecho a vivienda digna; cocineros o restaurantes de alto nivel que puedan estar interesados en apoyo de la agricultura familiar campesina o de la producción agroecológica de alimentos.</li> <li>• Un ámbito poco explorado y potencial son los migrantes nacionales, especialmente residentes en EE. UU., exitosos profesional o empresarialmente que pueden estar interesados en apoyar causas sociales en su país de origen.</li> <li>• Pensar en la posibilidad de desarrollar mecanismos de captación individual un poco más sofisticados: carreras solidarias, regalo solidario y aparición en medios de comunicación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otra forma de apoyo individual, no monetario, es el voluntariado.</li> </ul>
La generación de recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de inversión previa, en la mayoría de los casos, y de un manejo con visión empresarial, distinta al habitual de las ONGs. Hay que tener muy claro eso y estar seguros de disponer de los recursos y la estructura necesaria.</li> <li>• Altamente recomendable manejar una cuenta separada todo lo relativo a la actividad empresarial. Si el emprendimiento no funciona, es preferible que sólo afecte al emprendimiento, pero que no afecte a la organización en su conjunto.</li> <li>• El personal dedicado debe saber de mercadeo, control de calidad, redes de distribución, etc.</li> <li>• Sondar posibles acciones de alquiler de infraestructuras institucionales subutilizadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración por parte del equipo de investigación

El análisis de las alternativas de fuentes de financiamiento permite que las ONG adopten nuevas actividades generadoras de ingresos con las que se puede lograr la sostenibilidad e independencia financiera, equilibrando sus costos e ingresos, dando cobertura a costos institucionales.

### **3.1.4 Caso práctico**

A continuación, se presenta la aplicación de la Guía de alternativas de financiamiento sostenibles en Organizaciones No Gubernamentales a la asociación sin fines de lucro llamada Asociación Acción Solidaria conocida como AAS.

#### Planteamiento

La Asociación Acción Solidaria (AAS) se rige por:

Misión: Promover la educación, salud y desarrollo integral de comunidades con bajos recursos económicos a nivel nacional.

Visión: Ser pioneras del desarrollo integral de las comunidades más vulnerables a nivel nacional.

De acuerdo con sus estatutos, las actividades a las que se dedica son:

1. Desarrollar toda clase de actividades de carácter de estudio, investigación y análisis de la enseñanza inicial, básica y médica.
2. Desarrollar toda clase de actividades de aprendizaje, salud biológica, medicina natural generalmente aceptada y aplicación práctica.
3. Constituir grupos de personas que promuevan, difundan y mantenga las buenas prácticas del desarrollo integral de una comunidad para propiciar su autonomía.
4. Establecer vínculos de cooperación con entidades nacionales y extranjeras, del sector privado y gubernamental con visión y misión similar para fortalecer los objetivos y alcance.
5. Cualquier otra actividad necesaria para el logro de los fines de la organización.

#### Antecedentes

Asociación Acción Solidaria se fundó en el año 2001, por iniciativa de un grupo de profesionales de la educación y salud que fueron afectados por los terremotos en ese año.

Posee un total de 25 empleados con carácter de dependencia laboral, posee 1 oficina ubicada en La Libertad y cuenta con 2 vehículos propios.

Los beneficios a empleados consisten en: Prestaciones de ley (ISSS, AFP), pago de vacaciones anuales equivalente al 100% del salario, indemnización anual equivalente al 100% del salario y afiliación a una Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito para personal administrativo incurriendo en una aportación mensual de \$15.00.

El salario de sus empleados oscila entre \$400.00 - \$1,800.00 mensuales.

Actualmente sus fuentes de financiamiento son:

- a) Subvenciones: recibe ingresos de 3 cooperantes internacionales, ejecutando proyectos de acuerdo con el siguiente detalle:

Cooperante	Proyecto	Período
A	Educación	2022-2024
B	Vivienda	2024
C	Salud	2025

- b) Donaciones de la población: Recibe donaciones de personas ajenas a la organización de acuerdo con el siguiente detalle histórico:

Monto	2021	2022	2023
Personas	\$15,000.00	\$11,000.00	\$ 7,000.00
Empresas	\$20,000.00	\$17,000.00	\$15,000.00
<b>Total</b>	<b>\$35,000.00</b>	<b>\$28,000.00</b>	<b>\$22,000.00</b>

#### Paso 1. Autodiagnóstico de la Asociación Acción Solidaria (AAS)

La Junta Directiva de la Asociación Acción Solidaria identifica que:

- Ha incrementado el número de proyectos.
- Ha contratado más empleados debido a la demanda de ejecución de proyectos.
- Ha tenido reconocimiento positivo por parte de la población.
- Las obligaciones ante el Estado han aumentado incurriendo en pago de honorarios por servicios de asesoría y auditorías.
- El ingreso por donaciones ha ido en decremento en los últimos 3 años,

Se desarrolla un autodiagnóstico por cada dimensión:

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Puntuación</b>
Sostenibilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualidad de la oferta institucional</li> <li>• Conocimiento de la oferta por el público meta</li> <li>• Apoyo del público meta a la oferta institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• 3</li> <li>• 2</li> </ul>
Sostenibilidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de un plan estratégico</li> <li>• Existencia de instrumentos de gestión administrativa</li> <li>• Cantidad de personal administrativo</li> <li>• Cantidad de personal programático</li> <li>• Equidad de género en puestos de dirección</li> <li>• Renovación del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• 2</li> <li>• 3</li> <li>• 3</li> <li>• 3</li> <li>• 2</li> </ul>
Sostenibilidad política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de comunicación con distintos públicos</li> <li>• Participación en redes de organizaciones</li> <li>• Participación en espacios de coordinación e incidencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> </ul>
Sostenibilidad de impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de mecanismos para medir el impacto</li> <li>• Divulgación de impactos entre públicos meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• 2</li> </ul>
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y naturaleza de donantes.</li> <li>• Financiamiento a largo plazo.</li> <li>• Cantidad de donantes que aportan a los gastos administrativos.</li> <li>• Porcentaje que aporta el principal donante.</li> <li>• Proporción de recursos propios en el presupuesto institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3</li> <li>• 1</li> <li>• 1</li> <li>• 2</li> <li>• 1</li> </ul>

De acuerdo con la puntuación obtenida, la dimensión financiera posee mayor vulnerabilidad que el resto, hallazgos:

- En 3 años la cantidad de donantes particulares ha disminuido, han aumentado las subvenciones y junto a ello las obligaciones administrativas.
- El financiamiento actual abarca hasta 2025, es decir a corto plazo.

- Solamente uno de tres donantes aporta a los costos administrativos, el donante “A” según convenio aporta el 10% calculado sobre el monto total de salarios.

El seguimiento para este diagnóstico es tener claridad de las fuentes de financiamiento que ha adoptado, los costos directos e indirectos en los que incurre y tomar medidas acordes a los resultados.

### Paso 2. Cálculo de costos y gastos necesarios para el funcionamiento 2024 de Asociación Acción Solidaria (AAS)

A continuación, se determina la vulnerabilidad financiera por medio de un análisis de las fuentes generadoras de ingresos y el monto estimado de ingresos a recibir:

<b>Fuente</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Grado de vulnerabilidad financiera</b>
A Educación	\$133,333.33 <sup>1</sup>	46.51%	Alta
B Vivienda	\$125,000.00	43.60%	Alta
C Salud	\$0.00	0.00%	Baja
Personas	\$ 11,000.00 <sup>2</sup>	3.84%	Baja
Empresas	\$ 17,333.33 <sup>2</sup>	6.05%	Baja
<b>Total</b>	<b>\$286,666.66</b>	<b>100.00%</b>	

Se interpreta que la vulnerabilidad financiera es alta, principalmente porque no se generan ingresos por actividades propias de la organización, se focaliza la dependencia de ingresos por la cooperación internacional.

Ante la mayor exposición a financiamiento por medio de subvenciones, el cálculo de tasa de costos indirectos se convierte en una herramienta de negociación, seguidamente se presenta el cálculo de Asociación Acción Solidaria (AAS):

<sup>1</sup> Se calcula el monto de acuerdo al financiamiento y período, por ejemplo, el cooperante A, por medio del proyecto Educación ha dado \$200,000.00 para 3 años (de 2022 a 2024), por lo que puede estimarse que durante 2024 ese proyecto brinda ingresos por \$66,666.37.

<sup>2</sup> Calculado con base a los antecedentes, el monto promedio de 2021 a 2023 es \$11,000.00, por lo que se toma ese dato como ingresos esperados en 2024.

## a) Identificación de salarios 2024

N°	Proyecto	Tipo	Cargo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1	-	Indirecto	Representante Legal	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00
2	-	Indirecto	Gerente General	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
3	-	Indirecto	Gerente Administrativo	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
4	-	Indirecto	Gerente Gestión	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
5	-	Indirecto	Gerente de Mercadeo	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
6	-	Indirecto	Encargado de cumplimiento	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
7	-	Indirecto	Contador General	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
8	Educación	Directo	Auxiliar contable 1	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
9	Vivienda	Directo	Auxiliar contable 2	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
10	Salud	Directo	Auxiliar contable 3	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
11	-	No admisible	Recepcionista	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
12	-	No admisible	Personal de limpieza	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
13	-	No admisible	Personal de correspondencia	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
14	Educación	Directo	Coordinador de proyecto	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
15	Educación	Directo	Especialista	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
16	Educación	Directo	Técnico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
17	Educación	Directo	Técnico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
18	Educación	Directo	Promotor	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
19	Vivienda	Directo	Coordinador de proyecto	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
20	Vivienda	Directo	Especialista	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
21	Vivienda	Directo	Técnico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
22	Vivienda	Directo	Técnico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
23	Vivienda	Directo	Promotor	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
24	Salud	Directo	Coordinador de proyecto	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
25	Salud	Directo	Especialista	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 9,600.00
26	Salud	Directo	Técnico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
27	Salud	Directo	Técnico	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
28	Salud	Directo	Promotor	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
<b>Totales</b>				<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 283,200.00</b>

Se clasifica el tipo de costo, el proyecto al que pertenece y se calcula el monto total anual:

Clasificación	Monto anual	Porcentaje
Salario para empleados con funciones 100% de proyectos	\$ 151,200.00	53.39%
Salario para empleados con funciones generales como de proyectos	\$ 117,600.00	41.53%

Salario para empleados con funciones 100% generales	\$ 14,400.00	5.08%
<b>Total Salarios</b>	<b>\$ 283,200.00</b>	<b>100.00%</b>

b) Determinación de beneficios/prestaciones laborales 2024<sup>3</sup>

N°	Proyecto	Tipo	Cargo	ISSS Patronal	AFP Patronal	INSAFORP	Aguinaldo	Vacación	Indemnización	Cuota de Coop.	Total
1	-	Indirecto	Representante Legal	\$ 1,620.00	\$ 1,890.00	\$ 360.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 15.00	\$ 9,285.00
2	-	Indirecto	Gerente General	\$ 1,350.00	\$ 1,575.00	\$ 360.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 15.00	\$ 7,800.00
3	-	Indirecto	Gerente Administrativo	\$ 1,350.00	\$ 1,575.00	\$ 360.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 15.00	\$ 7,800.00
4	-	Indirecto	Gerente Gestión	\$ 1,350.00	\$ 1,575.00	\$ 360.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 15.00	\$ 7,800.00
5	-	Indirecto	Gerente de Mercadeo	\$ 1,350.00	\$ 1,575.00	\$ 360.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 15.00	\$ 7,800.00
6	-	Indirecto	Encargado de cumplimiento	\$ 900.00	\$ 1,050.00	\$ 360.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 15.00	\$ 5,325.00
7	-	Indirecto	Contador General	\$ 900.00	\$ 1,050.00	\$ 360.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 15.00	\$ 5,325.00
8	Educación	Directo	Auxiliar contable 1	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 15.00	\$ 3,201.00
9	Vivienda	Directo	Auxiliar contable 2	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 15.00	\$ 3,201.00
10	Salud	Directo	Auxiliar contable 3	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 15.00	\$ 3,201.00
11	-	No admisible	Recepcionista	\$ 360.00	\$ 420.00	\$ 144.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 15.00	\$ 2,139.00
12	-	No admisible	Personal de limpieza	\$ 360.00	\$ 420.00	\$ 144.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 15.00	\$ 2,139.00
13	-	No admisible	Personal de correspondencia	\$ 360.00	\$ 420.00	\$ 144.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 15.00	\$ 2,139.00
14	Educación	Directo	Coordinador de proyecto	\$ 900.00	\$ 1,050.00	\$ 360.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 5,310.00
15	Educación	Directo	Especialista	\$ 720.00	\$ 800.00	\$ 288.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ 4,208.00
16	Educación	Directo	Técnico	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
17	Educación	Directo	Técnico	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
18	Educación	Directo	Promotor	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
19	Vivienda	Directo	Coordinador de proyecto	\$ 900.00	\$ 1,050.00	\$ 360.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 5,310.00
20	Vivienda	Directo	Especialista	\$ 720.00	\$ 800.00	\$ 288.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ 4,208.00
21	Vivienda	Directo	Técnico	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
22	Vivienda	Directo	Técnico	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
23	Vivienda	Directo	Promotor	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
24	Salud	Directo	Coordinador de proyecto	\$ 900.00	\$ 1,050.00	\$ 360.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ 5,310.00
25	Salud	Directo	Especialista	\$ 720.00	\$ 800.00	\$ 288.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ -	\$ 4,208.00
26	Salud	Directo	Técnico	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
27	Salud	Directo	Técnico	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
28	Salud	Directo	Promotor	\$ 540.00	\$ 630.00	\$ 216.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ -	\$ 3,186.00
<b>Totales</b>				<b>\$ 21,240.00</b>	<b>\$ 24,660.00</b>	<b>\$ 7,488.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 23,600.00</b>	<b>\$ 195.00</b>	<b>\$ 124,383.00</b>

<sup>3</sup> El beneficio a empleados de afiliación a una cooperativa de ahorro y crédito es considerado un costo no admisible.

<b>Clasificación</b>	<b>Monto anual</b>	<b>Porcentaje</b>
Prestaciones para empleados con funciones 100% de proyectos	\$ 66,831.00	53.73%
Prestaciones para empleados con funciones generales como de proyectos	\$ 51,030.00	41.03%
Prestaciones para empleados con funciones 100% generales	\$ 6,522.00	5.24%
<b>Total Prestaciones</b>	<b>\$ 124,383.00</b>	<b>100.00%</b>

c) Estimación y clasificación de otros costos directos, indirectos y no admisibles

**Otros Costos del Presupuesto financiero 2024 - Asociación Acción Solidaria**

<b>Codificación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>Clasificación</b>
<b>4</b>	<b>Costos</b>			
<b>41</b>	<b>Costos administrativos</b>			
41-1	Alquiler de oficina	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	Indirecto
41-2	Mantenimiento de vehículos	\$ 200.00	\$ 2,400.00	Indirecto
41-3	Servicios públicos	\$ 341.00	\$ 4,092.00	Indirecto
41-4	Honorarios por auditoría institucional	\$ -	\$ 3,000.00	No admisible
41-5	Honorarios por consultorías administrativas	\$ -	\$ 10,000.00	No admisible
41-6	Software contable	\$ 50.00	\$ 600.00	No admisible
41-7	Papelería y útiles de oficina	\$ 25.00	\$ 300.00	Indirecto
<b>42</b>	<b>Costos financieros</b>			
42-1	Comisiones por gestión bancaria	\$ 25.00	\$ 300.00	Indirecto
42-2	Comisiones bancarias	\$ 5.00	\$ 60.00	Indirecto
42-3	Compra de chequeras	\$ -	\$ 200.00	Indirecto

<b>43</b>	<b>Costos de promoción</b>				
43-1	Contribuciones a otras ONG	\$	-	\$	10,000.00 No admisible
43-2	Donaciones a terceros	\$	-	\$	10,000.00 No admisible
43-3	Costos de participación en eventos	\$	-	\$	8,000.00 No admisible
	<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>1,846.00</b>	<b>\$</b>	<b>63,352.00</b>

<b>Clasificación</b>	<b>Monto Anual</b>
Otros costos directos	\$ -
Otros costos indirectos	\$ 21,752.00
Otros costos no admisibles	\$ 41,600.00
<b>Total Otros Costos</b>	<b>\$ 63,352.00</b>

## d) Estimación de tasa de costos indirectos

Resumen de resultados obtenidos:

<b>Clasificación de costos directos</b>	<b>Monto Anual</b>
Salario para empleados con funciones 100% de proyectos	\$151,200.00
Prestaciones para empleados con funciones 100% de proyectos	\$ 66,831.00
Otros costos directos	\$ -
<b>Total, costos directos</b>	<b>\$218,031.00</b>

<b>Clasificaciones de costos indirectos</b>	<b>Monto Anual</b>
Salario para empleados con funciones generales como de proyectos	\$117,600.00
Prestaciones para empleados con funciones generales como de proyectos	\$ 51,030.00
Otros costos indirectos	\$ 21,752.00
<b>Total, costos indirectos</b>	<b>\$190,382.00</b>

<b>Clasificaciones costos generales</b>	<b>Monto Anual</b>
Salario para empleados con funciones 100% generales	\$ 14,400.00
Prestaciones para empleados con funciones 100% generales	\$ 6,522.00
Otros costos no admisibles	\$ 41,600.00
<b>Total, costos generales</b>	<b>\$ 62,522.00</b>

**Fórmula por utilizar:**

$$Tasa\ de\ costos\ indirectos = \frac{Costos\ indirectos}{Costos\ directos}$$

**Aplicación de fórmula:**

Tasa de costos indirectos	=	\$190,382.00
Tasa de costos directos	=	<hr/> \$218,031.00
Tasa de costos indirectos	=	87.32% R/

De acuerdo con los resultados obtenidos, la tasa de costos indirectos para Asociación Acción Solidaria es de 87.32%, significa que, por cada dólar utilizados en costos directos, la organización incurre en \$0.87 en costos indirectos.

AAS solamente recibe costos indirectos de un donante, porcentaje aplicado sobre el monto de salarios del proyecto, por lo que el dinero restante debe ser sufragado por medio de otros ingresos que se perciban de personas o empresa privada debido a que por sí mismos no generan ingresos.

Además, todos los gastos generales ascienden a \$62,552.00 y deben ser cubiertos por fondos flexibles los cuales debe de gestionar de forma oportuna.

**Paso 3. Realizar gestiones financieras oportunas**

Ante la comparativa de Costos directos e indirectos, la organización debe adoptar medidas que le ayuden a obtener ingresos de forma sostenibles. A continuación, se presenta el análisis de las alternativas de financiamiento y acciones a realizar:

<b>Fuente de financiamiento</b>	<b>Análisis</b>
La cooperación internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociar la tasa de costos indirectos real versus la propuesta, dar a conocer los costos indirectos reales para que sean considerados en los convenios presentes y futuros.</li> <li>• Sondear y plantearse modalidades no exploradas antes (GPSA, USAID, PNUD, BID, UE). Algunas de ellas dan prioridad a ONGs locales buscando financiamiento de fortalecimiento institucional.</li> <li>• Definir y comunicar bien el valor agregado que aporta la institución, de esta forma considerar la importancia de cubrir los costos de funcionamiento.</li> <li>• Buscar nuevas fuentes de ingresos, para reducir la</li> </ul>

	vulnerabilidad financiera con la cooperación internacional.
Los fondos públicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas con los niveles regionales o locales del Estado</li> <li>• Las Alcaldías también tiene la posibilidad de cubrir costos indirectos, por medio de crear espacios físicos para reuniones, eventos, personal capacitado y sin costos para la organización.</li> </ul>
Los fondos privados corporativos e individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basados en la RSE y con los antecedentes descritos, la organización puede optar por solicitar donaciones para fortalecimiento institucional a la empresa privada, al ser no restringidos pueden utilizarse para la cobertura de sus costos de funcionamiento.</li> <li>• Solicitar personal voluntariado, colaboración en campañas públicas de captación de fondos o sensibilización, captación entre sus empleados o clientes, provisión a precio preferente de los bienes o servicios que ofertan las empresas</li> </ul>
Fondos individuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar promoción y ferias de captación de fondos individuales, ya que se cuenta con la sostenibilidad de impacto, el realizar emprendimientos para causa social será bien recibido por parte de la población.</li> <li>• Acercase a asociaciones de arquitectos o constructores que puedan apoyar el derecho a vivienda digna; médicos interesados en la salud de los más vulnerables que puedan trabajar por convicción y humanidad.</li> <li>• Utilizar los medios digitales para acercarse a los migrantes nacionales, especialmente residentes en EE. UU., exitosos profesionales o empresarialmente que pueden estar interesados en apoyar causas sociales en su país de origen.</li> <li>• Programar y difundir la realización de carreras solidarias, regalo solidario y aparición en medios de comunicación.</li> </ul>
La generación de recursos propios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en emprendimientos estables, con alta demanda y calidad, definiendo una visión empresarial para disponer de los recursos y la estructura necesaria.</li> <li>• Prestar servicios de asesoría a la empresa privada a cambio de donaciones, material didáctico o charlas educativas en materia de salud y derecho.</li> <li>• Identificar potenciales áreas de alquiler de infraestructuras institucionales sub-utilizadas.</li> </ul>

La toma de decisiones considerando la dimensión de impacto y social de la sostenibilidad institucional, representan un factor clave en la captación de recursos

económicos flexibles, lograr la atención de las personas particulares y empresas con capacidad de donación es un ejemplo de ONG que se encuentran bien establecidas en el sector, entre las acciones a considerar se encuentran:

- **Publicación de memoria de labores:** Brinda un resumen de cada actividad del año, las metas propuestas y alcanzadas, transparencia en sus funciones y evidencia de estas.
- **Acceso a saldos de cierre de ejercicios fiscales:** El acceso a conocer las cifras financieras demuestra que se encuentra en plena disposición de rendir cuentas, mostrar el destino de los fondos y es reflejo de organización en términos económicos.
- **Estadísticas de logros por medio de sus actividades principales:** Fundamenta numéricamente el alcance que se tiene hacia la institución y su población meta.
- **Opinión pública favorable:** entrevistas, testimonios, sugerencias brindadas por beneficiario final, quién tiene voz y voto dando credibilidad a la publicidad que la organización realiza.
- **Campañas de sensibilización:** Dan a conocer de forma objetiva y muestra el lado humano de la labor con cada sector social.

En relación con la sostenibilidad financiera, producto de los emprendimientos y actividades adicionales, es necesario considerar crear un fondo rotativo, que permita continuar realizando estas actividades generadoras de fondos flexibles, es decir, sin perder su naturaleza, convertirse en una organización no lucrativa que produce un bien o servicio de forma permanente que permita ser autosostenible financieramente.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Acción Contra El Hambre (01 de abril de 2023) ¿Cómo se financia una ONG?. <https://www.accioncontraelhambre.org/es/como-se-financia-ong#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20las%20ONG,individuos%2C%20como%20empresas%20o%20asociaciones.>

Arévalo Arévalo, L.M (2010) Diseño de Metodologías para gestionar el financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG en el departamento de San Salvador, (caso ilustrativo) [Trabajo de grado UES] <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9037/>

Bebbington, A. (2007). Investigación y cambio social: Desafíos para las ONG en Centroamérica y México. Editorial de Ciencias Sociales. <https://www.camjol.info/index.php/ENCUENTRO/article/view/3822/3564>

Benavides, Y., Girón, N. y Villalta, M. (2020) Presupuesto de capital como herramienta financiera para el diseño de proyectos de autosostenibilidad en asociaciones feministas sin fines de lucro ONG's, [Trabajo de grado UES] <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/24104>

Brain, M. Tribunal de Apelaciones de los impuestos internos y de Aduanas del Ministerio de Hacienda. (2020) Las instituciones sin fines de lucro, su tratamiento tributario. [Archivo PDF]. <https://www.taiia.gob.sv/wp-content/uploads/2020/11/LAS-ORGANIZACIONES-SIN-FINES-DE-LUCRO-SU-https://seaif.org/es/research-es/inversion-para-el-desarrollo-en-centroamerica-el-salvador/TRATAMIENTO-TRIBUTARIO.pdf>

Castan, Y. (2020) Introducción al método científico y sus etapas. [Archivo PDF]. <https://claustrouniversitariodeorientee.edu.mx/pedagogia-linea/introduccionalmetodocientificosusetapas.pdf>

Castañeda, A., García, D. y Hernández S. (2013) La gestión administrativa de las organizaciones sin fines de lucro del sector salud, en el área metropolitana de San Salvador, caso ilustrativo. [Trabajo de grado UES] <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3618/>

Pan Para El Mundo y CUDECA, (2016) Buscando rutas para la Sostenibilidad Institucional [Archivo PDF].

Da Silva, N. y Martínez, A. (1996). Las ONGs, un Mundo de Diversidad: diferencias en desafíos organizacionales. [Archivo PDF].  
<https://convergencia.uaemex.mx/article/download/9690/8045/>

De Asís, et. al (s.f.) Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Editorial Fundación Luis Vives. [Archivo PDF].  
[https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual\\_gestion.pdf](https://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf)

Fabrés, G. (2010). Gestión Económica de los Proyectos para ONG. [Archivo PDF].  
<https://www.sidastudi.org/resources/doc/100315-gestion-economica-de-proyectos-7126676484247006498.pdf>

Guardado, E. y Olivares, M. (2019) Evaluación de la viabilidad y autosostenibilidad de proyectos de inversión social ejecutados por organizaciones no gubernamentales. [Trabajo de posgrado UES] <https://ri.ues.edu.sv/20150/>

Instituto de Filantropía y Desarrollo. (2001) Fundraising: El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas. Editorial Manuel Palencia. <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>

Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, 21 de noviembre de 1996. D.O. No 894.

Londoño, L. (2020). Obstáculos administrativos de organizaciones sociales (ESAL) en Colombia. [Trabajo de grado EAFIT] <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/29781>

Observatorio para la Protección de los Defensores de Derechos Humanos (2013). Violaciones del derecho de las ONG a la financiación: del hostigamiento a la criminalización. Editores OMCT, FIDH.  
[https://www.omct.org/files/2013/02/22162/obs\\_informe\\_anual\\_2013\\_esp\\_web.pdf](https://www.omct.org/files/2013/02/22162/obs_informe_anual_2013_esp_web.pdf)

Ortiz y García (2006) Metodología de la investigación. Editorial Limusa.

Picas, J. (2001) El papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación. Parte 2 [Tesis doctoral Universidad de Barcelona] <https://www.tdx.cat/handle/10803/705#page=6>

Red INTEGRARSE, et. al. (2015) Inversión para el desarrollo en Centroamérica. Estudio de línea base sobre filantropía e inversión. El Salvador. [Archivo PDF]. <https://seaif.org/es/research-es/inversion-para-el-desarrollo-en-centroamerica-el-salvador/>

Cohen, E. (1992). Invertir en el futuro: aprovechar los flujos de capital privado para el desarrollo. Washington, DC: El Banco Mundial.

Fornos, M. Gómez (2018). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México: Editorial McGraw-Hill.

Oxfam Intermón (sf). Las donaciones a ONG. Recuperado de: <https://blog.oxfamintermon.org/todo-lo-que-te-interesa-conocer-sobre-las-donaciones-a-una-ong/>

Sabino, C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

## ANEXO

## Anexo 1

## Guía de preguntas y resumen de realización de entrevista 1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**Objetivo: Entrevista dirigida a personal administrativo, financiero y contable de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro**

La presente entrevista es parte del trabajo monográfico de la Especialización en finanzas, por medio de ella se pretende recopilar información sobre las fuentes de financiamiento de las organizaciones no Gubernamentales en El Salvador y la disponibilidad de Fondos para gastos institucionales

**Declaratoria de confidencialidad: La información suministrada será utilizada para fines académicos y con estricta confidencialidad.**

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Guía de preguntas:

1. ¿Puede compartir su experiencia con respecto al financiamiento de las ONG y cómo esto afecta la disponibilidad de fondos para gastos institucionales?
2. ¿Cómo afecta este financiamiento a la disponibilidad de fondos para gastos institucionales?
3. ¿Cómo abordan esta situación?
4. ¿Alguna otra estrategia que haya funcionado bien para ustedes?
5. ¿Qué consejo daría a otras ONG que enfrentaran desafíos similares?

Nota: La organización que brinda esta entrevista resalta la confidencialidad y neutralidad de la información, por lo que no se profundiza en sus operaciones por comodidad del entrevistado y su representada.

<b>Resumen de entrevista No. 1</b>	
<b>Cargo del entrevistador:</b>	Directora de gestión de proyectos
<b>Sector:</b>	Educativo
<b>Años fundación de la ONG:</b>	Más de 20 años
<b>El financiamiento:</b>	<p>La ONG utiliza diversas fuentes de financiamiento, mayormente de donaciones de la población en general los cuales pueden considerarse fondos no restringidos, otras fundaciones que tienen el mismo objetivo o relacionados para así obtener visibilidad y organismos gubernamentales que sí son recursos económicos para líneas presupuestarias específicas.</p> <p>Por ello se realizan eventos para recaudación de fondos, dichos fondos son utilizados para la misión y el funcionamiento de la entidad del mismo modo la postulación a subvenciones de proyectos educativos específicos que están relacionados con la cooperación internacional o a nivel regional.</p>
<b>Los gastos institucionales:</b>	Al realizar una comparación de ingresos versus gastos, se necesita buscar la sostenibilidad o equilibrio que permita continuar, por lo que el financiamiento externo es esencial sin embargo las restricciones para usar estos fondos son limitantes por estar destinados a líneas de acción específica, es decir, no permite redirección para cubrir gastos operativos, entiéndase por gastos operativos: salarios, alquiler de oficinas y otras necesidades institucionales. Es aquí cuando la diversidad de financiamiento nos es fundamental.
<b>Sostenibilidad:</b>	<p>Es un problema tener muchas restricciones en los fondos, por lo que las fuentes de financiamiento se diversifican tanto como es posible. Se mantiene informados a los donantes regulares para continuar teniendo su apoyo en gastos institucionales u operaciones generales y eso nos da la estabilidad financiera o sostenibilidad económica.</p> <p>Además, al saber que existen proyectos de fortalecimiento institucional acorde a nuestra misión, se hace la búsqueda de proyectos específicos que brinden flujo de caja positivo que permitan cubrir compromisos institucionales y obtener la adjudicación.</p>
<b>Estrategias:</b>	<p>Entre las estrategias que aplican se encuentran: la solicitud de aumento del porcentaje de costos indirectos, tasa utilizada en subvenciones por cooperantes en específico que permiten esta negociación.</p> <p>Para esto, se requiere de una auditoría externa especial, diferente a la auditoría anual, y otros requisitos que argumenten la necesidad de pasar de un 10% a uno mayor.</p> <p>La inversión de los fondos no restringidos en actividades generadoras de ingresos como desarrollo de eventos, ventas de productos o materiales relacionados a la misión, con el fin de obtener un ingreso adicional y son destinados a cubrir gastos institucionales u operativos.</p>
<b>Recomendaciones:</b>	Recomendaciones al sector son: Diversificar las fuentes de financiamiento y no depender solamente de una fuente principal, realizar un plan financiero que brinde solidez entre el financiamiento y los gastos institucionales, la comunicación transparente con la cooperación y donantes, así como resaltar el impacto positivo de la misión de la organización.

## Guía de preguntas y resumen de realización de entrevista 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**Objetivo: Encuesta dirigida a personal administrativo, financiero y contable de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro**

La presente encuesta es parte del trabajo monográfico de la Especialización en finanzas, por medio de ella se pretende recopilar información sobre las fuentes de financiamiento de las organizaciones no Gubernamentales en El Salvador y la disponibilidad de Fondos para gastos institucionales

**Declaratoria de confidencialidad: La información suministrada será utilizada para fines académicos y con estricta confidencialidad.**

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Interrogantes:

1. ¿Cómo controlan los costos indirectos?
2. ¿Tienen ustedes un método o una guía para elaborar el presupuesto y para cuánto tiempo lo elaboran?
3. ¿Tienen alguna planificación estratégica enfocada a las necesidades de la población femenina que en este caso es con las que ustedes trabajan?
4. ¿Las auditorías van incluidas en los costos directos?
5. ¿Tienen un área de mercadeo o de publicidad?
6. ¿Tienen alguna ayuda o subsidio del gobierno?
7. ¿Ustedes realizan talleres o ferias donde comercializan sus productos?
8. ¿Cómo dan seguimiento al presupuesto institucional?
9. ¿Cómo saber si se está logrando los objetivos?
10. ¿Se puede decir que las ONG pequeñas tienen más deficiencias financieras ante las organizaciones grandes?

<b>Resumen de entrevista No. 2</b>	
<b>Cargo del entrevistador:</b>	Directora administrativa financiera
<b>Sector:</b>	Feminista
<b>Años fundación de la ONG:</b>	Más de 20 años
<b>El financiamiento:</b>	La organización posee diferentes fuentes de financiamiento, brinda sostenibilidad al cubrir los costos indirectos, existe un amplio equipo de gestión de proyectos que abarcan el ámbito internacional para lograr: diversificación de donantes, fondos flexibles o no restringidos que se destinan al fortalecimiento institucional como lo es el cubrir los costos de auditorías que se clasifican como costos indirectos, se destaca que por política de la organización no se posee financiamiento gubernamental.
<b>Fuentes generadoras de ingresos propios:</b>	La organización posee registro de contribuyente y se dedica a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar servicios de consultoría, relacionados al sector de la ONG, con personal especializado para ello;</li> <li>• Venta de alimentos en un comedor privado de la organización;</li> <li>• Alquiler de espacio, salones y oficinas para eventos.</li> </ul>
<b>Gastos institucionales:</b>	Poseer diferentes fuentes de financiamiento es importante para la sostenibilidad de los gastos institucionales o costos indirectos de proyectos.  Lo primordial es diversificar las fuentes de financiamiento para que entre éstas se encuentren financiadores flexibles que permitan cubrir todos los costos de auditorías, gastos básicos y otros, por ejemplo, resaltando que las auditorias fortalecen el control interno de la ONG.
<b>Sostenibilidad:</b>	El presupuesto anual supera los cuatro millones, entre más grande es la organización mayor control de los fondos y uso de ellos se debe poseer, por lo que existe personal idóneo con enfoque de sostenibilidad que prevé cubrir las necesidades de acuerdo con los proyectos en curso y en proceso de formulación y aprobación.  Esta es una gestión constante, el trabajo en equipo de las áreas involucradas es determinante para la sistematización del uso de los recursos.  La organización sostiene la estructura con fuentes de financiamiento flexibles y rendición de cuentas a estos donantes. El personal voluntariado de forma permanente representa un factor importante, así como la toma de decisiones en conjunto: personal administrativo y técnico, siendo un equipo sólido.
<b>Planificación y organización</b>	En la elaboración del presupuesto se consideran todos los posibles gastos: fijos, variables, directos e indirectos, gastos operativos y de proyectos. El presupuesto es anual y se realiza en coordinación con todas las áreas de la organización: administrativos y técnicos. Es necesario que el personal técnico trabaje con base al presupuesto, se encargan y conocer de primera mano las necesidades de los beneficiarios finales. Es una de las buenas prácticas de planificación y organización.

	<p>El presupuesto es anual, se realiza una vez al año, debe considerar todos los proyectos para el año próximo, es importante basarse en proyectos sin olvidar los procesos.</p> <p>El seguimiento al presupuesto anual se realiza en coordinación del área técnica y financiera, el análisis de las diversas fuentes de financiamiento y la medición de riesgos es fundamental para luego hacer gestiones, siendo esta práctica una fortaleza organizacional.</p>
<b>Impacto social:</b>	<p>Poseen un equipo de comunicaciones, la visibilidad se realiza por todos los medios sociales posibles. Gracias a los medios sociales también se promocionan las actividades que generan fuentes de ingresos propios, es decir, ingresos no restringidos que abonan a ser sostenibles en el tiempo porque no se debe recurrir a solo donaciones, por ello es necesario políticas.</p> <p>Promueven e impulsan las ferias y talleres de su población meta, actividades generadoras de ingresos en pro del desarrollo y para la economía de los mismos beneficiarios y eso genera un impacto social y visibilidad de la organización.</p>
<b>Estrategias:</b>	<p>Adicional, es necesario considerar que debe brindar sostenibilidad, por la existencia de proyectos que sobrepasan el año en curso, su actualización y consulta debe ser constante con líneas estratégicas y sistematizadas. Toda línea de estratégica-técnica debe ser considerada en el área financiera debido a que existen ejes transversales como: la comunicación, gestión de recursos y sostenibilidad, con el fin de tener un único enfoque, la misión.</p> <p>Para mantener la infraestructura se realiza visibilidad de la organización, se venden servicios y alimentos, rentan espacios y es gracias a las políticas de sostenibilidad.</p>
<b>Recomendaciones:</b>	<p>La integración de cada área de la organización es una fortaleza, la identificación de riesgos y la gestión basada en el presupuesto debe ser prioridad.</p> <p>Para tener más fortalezas, se deben integrar todos los gastos en la planificación y con base a ello desarrollar el presupuesto.</p> <p>La auto sostenibilidad financiera brinda una estructura fuerte, en conjunto con la auto sostenibilidad social, organizacional y de impacto.</p>

### Ejemplos de clasificación de costos

Con la finalidad de facilitar la identificación de costos, se presenta la siguiente clasificación:

**Costos Directos:** Son aquellos costos que pueden correlacionarse concretamente con un objetivo final (contrato o proyecto). Por ejemplo:

- Actividades/proyectos planeados y financiados con recursos propios de la ONG. Dado que tales actividades no benefician ni directa ni indirectamente a los proyectos de las entidades de cooperación (más bien son proyectos de iniciativa propia de la ONG, internamente financiados), los costos asociados no deberían de incluirse en el centro de costos indirectos.
- Honorarios de consultoría pagados a individuos cuyo trabajo tiene una relación directa con la entrega de un producto o servicio específico conforme a un contrato o proyecto determinado. Los honorarios de los consultores se asignan directamente al proyecto/centro de costos de acuerdo con la factura del consultor y los términos de su contrato.
- Los seguros especiales para cumplir con coberturas por responsabilidad civil son tratados como costos directos cuando contribuyen directamente al objetivo final de un proyecto (por ejemplo, el seguro de un vehículo adquirido de acuerdo a un contrato o proyecto).
- Los honorarios de abogados en que se incurra para determinadas actividades del programa.
- Los costos de procesamiento de datos en relación con actividades concretas de un proyecto (por ejemplo, el tiempo dedicado a crear una base de datos y/o una hoja electrónica para monitorear los costos de determinadas actividades a fin de evitar gastos superiores a los presupuestados permitiendo, al mismo tiempo, alcanzar todos los objetivos del proyecto).

- Los costos de viajes que contribuyan directamente a un programa específico.
- Los costos de fotocopias que contribuyan directamente un programa específico.
- Los costos del espacio de oficinas que contribuyan directamente un programa. Estos costos se calculan de acuerdo con la superficie en metros cuadrados como base para la asignación de costos al programa.
- Materiales de oficina comprados para contribuir con un programa específico.
- Costos de publicaciones que contribuyan directamente con un programa específico.
- Costos del mantenimiento de vehículos que contribuyan directamente con un programa.
- Costos de teléfono, gastos postales, capacitación, seminarios y conferencias que contribuyan directamente un programa.
- Gastos de contratación de empleados para llenar las vacantes requeridas por el programa. Esto incluye los costos de los anuncios de vacantes publicados en los diarios (no se permiten otros costos publicitarios).
- Los vehículos/equipos/muebles comprados con una aprobación previa de la fuente de fondos son tratados como costos directos y se cargan al gasto durante el año corriente (generalmente no están sujetos a depreciación).

**Costos indirectos:** Son los costos que han sido incurridos para lograr objetivos comunes o conjuntos de la organización en general, y que no puedan correlacionarse con un objetivo final específico. Los costos indirectos mencionados a continuación son los más comunes:

- Servicios de consultoría que se incurre para la dirección de la organización en general o con fines administrativos (finanzas, personal, etc.).
- Costos de seguros de responsabilidad civil para toda la organización.
- Honorarios de abogados para servicios de la organización en sus operaciones normales.

- Servicios de procesamiento de datos tales como la nómina de pagos salariales, actividades de búsqueda de financiamiento, inventario de activos fijos, etc.
- Costos de auditoría para toda la organización.
- Gastos de viaje de la gerencia o relacionado a fines administrativos que favorecen a la organización en general.
- Costos relacionados con la preparación de propuestas.
- Alquiler, suministros, reproducción, servicios públicos, correspondencia, publicidad (sólo contratación de personal indirecto), teléfono, publicaciones, capacitación, conferencias, costos de mantenimiento en relación con toda la organización.
- Costos de vehículos/equipos si no hay aprobación previa del financiador. En ese caso, la depreciación debe contabilizarse de acuerdo con las normas de la organización al respecto.

**Costos no permitidos o inadmisibles:** Las instituciones financieras consideran que ciertos costos no deben reembolsarse en proyectos y contratos.

Es importante que toda organización se responsabilice de identificar los costos inadmisibles en que incurre para proyectos en específico y clasificarlos, esto contribuirá a que no se reclame equivocadamente el reembolso.

El financiador define ciertos costos que son expresamente inadmisibles, no son reembolsados, a continuación, se presentan algunos ejemplos:

- Deudas incobrables
- Provisiones para contingencias
- Las contribuciones y donaciones de la organización a terceros no son admisibles.
- Costos financieros por la obtención de fondos y gestión de inversiones
- Los costos de servicios jurídicos, contables, consultivos y otros gastos conexos relacionados a la defensa o inicio de demandas judiciales no son admisibles.

## Anexo No. 4.

**Costos y cronograma de implementación de la Guía de alternativas de financiamiento sostenibles en organizaciones no gubernamentales**

a) Costos de implementación.

<b>Etapa</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costos</b>
Paso 1: Autodiagnóstico	Asesor; Director financieros; Director de gestión de proyecto; Director de comunicación; Contador general	<b>Capacitación y asesoría:</b> Evaluar la sostenibilidad social, organizativa, política, de impacto y financiera mediante el autodiagnóstico	\$1,500.00
Paso 2: Cálculo de costos y gastos	Asesor; Director financiero; Contador general	<b>Recolección de datos financieros y análisis de costos y gastos:</b> 1. Analizar los costos anuales de la ONG, incluyendo salarios, beneficios y otros gastos clasificados como directos, indirectos o no admisibles. 2. Identificar y clasificar los costos relacionados con los proyectos. 3. Calcular la tasa de costos indirectos para presentar a los financiadores y negociar su inclusión en subvenciones.	\$2,500.00
Paso 3: Gestión financiera	Asesor; Director financiero; Director de gestión de proyecto; Director de comunicaciones	<b>Socialización y relaciones públicas:</b> 1. Identificar y contactar nuevas fuentes de financiamiento (cooperación internacional, fondos públicos, fondos privados y generación de ingresos propios). 2. Definir estrategias de relación y comunicación para cada fuente de financiamiento, considerando las	\$3,000.00

		particularidades y requisitos de cada tipo. 3. Comunicar el valor agregado de la ONG y negociar cobertura de costos indirectos. 4. Explorar oportunidades de colaboración con otras organizaciones y empresas.	
Monitoreo y evaluación	Asesor; Director financiero	<b>Seguimiento:</b> 1. Llevar a cabo evaluaciones bimensuales de las actividades implementadas y el avance en la sostenibilidad financiera y operativa. 2. Ajustar estrategias con base en los resultados de cada evaluación, optimizando las áreas de mayor vulnerabilidad.	\$5,000.00
Total			\$12,000.00

#### Recursos humanos

- Equipo implementador conformado por: Asesor, Director financiero, Director de gestión de proyectos, Contador general y Director de comunicaciones
- Áreas involucradas: Personal técnico y administrativo

#### Material documental

- Estatutos y documentación general de organización
- Estados financieros actualizados e históricos
- Convenios de cooperación internacional vigentes
- Programas en ejecución y futuros
- Presupuesto anual de la ONG
- Normativa de control interno
- Proyección de gastos y demás presupuestos
- Estadísticas de alcance territorial en redes sociales

#### Recursos materiales

- Laptop
- Papelería
- Oficina u espacio para trabajo del asesor y reuniones del equipo
- Entre otros necesarios para el desarrollo.

a) Cronograma de implementación

N°	Actividad	Responsable	2023			2024		
			Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1	Paso 1: Autodiagnóstico	Asesor; Director financieros; Director de gestión de proyecto; Director de comunicación; Contador general						
2	Paso 2: Cálculo de costos y gastos	Asesor; Director financiero; Contador general						
3	Paso 3: Gestión financiera	Asesor; Director financiero; Director de gestión de proyecto; Director de comunicaciones						
4	Monitoreo y evaluación	Asesor; Director financiero						

## Anexo 5

### Cronograma de investigación

N°	Período	2023										2024											
	Actividad	Abr	May	Jun	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Fase Inicial: Anteproyecto de investigación	■	■	■	■	■																	
2	Fase Final: Capítulo I: Planteamiento del problema y marco teórico						■	■															
3	Capítulo II: Metodología de la investigación								■	■													
4	Capítulo III: Guía de alternativas de financiamiento sostenibles en Organizaciones No Gubernamentales										■	■	■	■	■	■							
5	Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones																■						
7	Revisión de Documento de investigación																■	■	■	■	■		
8	Realización de correcciones indicadas por parte del Coordinador de trabajos de grado de la escuela.																			■	■		
9	Defensa de la investigación																					■	
10	Realización de correcciones indicadas por parte del Tribunal evaluador																						■
11	Entrega final de documento de investigación.																						■