



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TÍTULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**  
ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA  
FUNDACIÓN AMOR, FE Y ESPERANZA FUNDAFES, AÑO 2022

**AUTORA:**

Ing. Lindao Figueroa Scarlett

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico de  
**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TUTOR:**

PhD. Carpio Freire Carlos Raúl

**Santa Elena – Ecuador**

**Año 2025**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Mgr. María García García  
COORDINADORA DEL  
PROGRAMA**

---

**PhD. Carlos Carpio Freire  
TUTOR**

---

**PhD. Carlos Manosalvas Vaca  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**PhD. Arturo Benavides Rodríguez  
DOCENTE ESPECIALISTA**

---

**Ab. María Rivera González, Mgr.  
SECRETARIA GENERAL  
UPSE**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por Lindao Figueroa Scarlett como requerimiento para la obtención del título de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**

---

**PhD. Carpio Freire Carlos Raúl  
TUTOR**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Lindao Figueroa Scarlett**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de titulación, **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA FUNDACIÓN AMOR, FE Y ESPERANZA FUNDAFES, AÑO 2022”**, previo a la obtención del título en **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Santa Elena, a los 30 días del mes de mayo del año 2025.

---

**Lindao Figueroa Scarlett**  
**AUTORA**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de haber revisado el documento final del trabajo de titulación denominado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA OPTIMIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA FUNDACIÓN AMOR, FE Y ESPERANZA FUNDAFES, AÑO 2022”**, previo a la obtención del título en **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**, presentado por la maestrante, **Lindao Figueroa Scarlett**, fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 9%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**CERTIFICADO DE ANÁLISIS**  
magister

tesis Scarlet Lindao

**9%**  
Textos sospechosos

**3%** Similitudes  
- 1% similitudes entre comillas  
- 1% entre las fuentes mencionadas

**2%** Idiomas no reconocidos

**4%** Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: tesis Scarlet Lindao.docx	Depositante: Carlos Raul Carpio Freire	Número de palabras: 24.717
ID del documento: 25a7f7405e202d4e4d46fcb5047805510971b9e	Fecha de depósito: 16/1/2025	Número de caracteres: 169.820
Tamaño del documento original: 258,62 kB	Tipo de carga: interface	
Autores: []	fecha de fin de análisis: 16/1/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:

**PhD. Carpio Freire Carlos Raúl**

**TUTOR**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Lindao Figueroa Scarlett**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de informe de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este informe de investigación dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Santa Elena, a los 30 días del mes de mayo del año 2025.

**LA AUTORA**

---

**Lindao Figueroa Scarlett**

## **DEDICATORIA**

Le dedico este proyecto primero que nada a mi familia, por su amor incondicional y por darme el empuje para continuar capacitándome y creciendo profesionalmente.

También dedicárselo a todos los que de alguna manera han pasado por mi vida y han aportado su granito de arena, para decidirme a cumplir con este reto.

## **AGRADECIMIENTO**

Sin lugar a duda primero agradecerle a Dios por cada oportunidad en mi vida, a mi familia por la paciencia y el apoyo, a los docentes que tributaron a mi formación profesional y a todos los amigos y colegas que, de cierto modo, me ayudaron o me apoyaron para cumplir este sueño que hoy es un hecho.

# ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL EN TORNO A LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA OPTIMIZACIÓN FINANCIERA EN LAS ONG.....	11
<b>1.1 Antecedentes Investigativos.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Desarrollo de bases teóricas .....</b>	<b>13</b>
1.2.1Gestión Estratégica versus Gestión Empresarial.....	14
1.2.2Estrategias Gerenciales .....	14
<b>1.3 Definiciones de ONG's.....</b>	<b>17</b>
1.3.1Dimensiones de las ONGs.....	18
1.3.2Las ONG y su clasificación.....	21
1.3.3Las ONG y el desarrollo.....	25
<b>1.4 Recursos Financieros.....</b>	<b>27</b>
1.4.1Optimización de Recursos Financieros .....	29
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	30
<b>2.1. Enfoque de la Investigación.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2. Alcance de la Investigación .....</b>	<b>30</b>
2.2.1Investigación no experimental.....	31
<b>2.3. Población y muestra .....</b>	<b>31</b>
2.3.1Población .....	31
2.3.2Muestra.....	32
<b>2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos y su validación.....</b>	<b>32</b>
2.4.1Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	32
<b>2.5. Análisis de las entrevistas internas.....</b>	<b>33</b>

<b>2.6. Análisis de las entrevistas de los expertos externos que tiene relación laboral con la ONG objeto de estudio.....</b>	<b>38</b>
<b>2.7. Análisis General.....</b>	<b>42</b>
<b>2.8. Análisis FODA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Fundamentación de la propuesta .....</b>	<b>46</b>
<b>3.2. Propuesta.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1. Concepto General de la Propuesta .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2. Idea General.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.3. Centros Comerciales Sugeridos para la Implementación .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.4. Responsabilidad Social Empresarial.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.5. La Campaña.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.6. Actividades.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3. Proyección sobre las ganancias .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. Convenio.....</b>	<b>56</b>
<b>3.5. Costos.....</b>	<b>57</b>
<b>3.5.1. Ejemplo de evento tipo .....</b>	<b>58</b>
<b>3.5.2. Costos básicos por actividad para un evento tipo .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>63</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Tipos empíricos de ONG</i> .....	34
<b>Tabla 2</b> <i>Población objeto de la investigación</i> .....	43
<b>Tabla 3</b> <i>Estudio diagnóstico interno y externo de la Fundación FUNDAFES</i> .....	55
<b>Tabla 4</b> <i>Descripción del evento ejemplo</i> .....	69
<b>Tabla 5</b> <i>Costos básicos por actividad – Logística</i> .....	70
<b>Tabla 6</b> <i>Costos básicos por actividad – Producción</i> .....	70
<b>Tabla 7</b> <i>Costos Básicos por actividad - Material Publicitario</i> .....	71
<b>Tabla 8</b> <i>Costos básicos por actividad – Montaje</i> .....	71
<b>Tabla 9</b> <i>Costos básicos por actividad – Transporte</i> .....	71
<b>Tabla 10</b> <i>Costos básicos por actividad – Catering</i> .....	71
<b>Tabla 11</b> <i>Costos totales básicos por actividad – Actividades</i> .....	72

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es proponer estrategias gerenciales para la optimización administrativa de los recursos financieros de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES), como un aporte viable para que la gerencia de dicha institución procure la eficiente gestión de las mejoras económicas y financieras que requieren. Se diagnosticó la actual situación administrativa-financiera de FUNDAFES, se identificaron sus necesidades para la gestión administrativa de recursos financieros, se determinó el costo probable de las estrategias propuestas y se desarrolló la propuesta objetivo final del estudio. La investigación se hizo con enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en fuentes documentales, de tipo descriptivo. Se estudiaron dos poblaciones: una constituida por los directivos de la Fundación FUNDAFES y la otra constituida por cinco expertos relacionados de manera externa con las actividades de la fundación; la muestra fue no probabilística constituida por el cien por ciento de dicha población. Se usaron las técnicas de la entrevista y la revisión documental para la recolección de los datos, cuyos instrumentos, dos guiones de entrevista, fueron validados por un comité de expertos. Los datos obtenidos se analizaron bajo métodos cualitativos deductivos. Una vez organizada la información, analizada e interpretada, se presentó su diagnóstico de la situación problemática y, con base en ello, el diseño de un plan de estrategias gerenciales constituida en una propuesta bajo el concepto de la sensibilización global, enmarcada en una campaña de eventos comercializables denominada Día del Amor, la Fe y la Esperanza con FUNDAFES.

Palabras claves: fundación, optimización de recursos financieros, estrategias gerenciales.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to propose managerial strategies for the administrative optimization of the financial resources of the Love, Faith, and Hope Foundation (FUNDAFES), as a viable contribution to the management of said institution in order to achieve efficient management of the economic and financial improvements required. The current administrative and financial situation of FUNDAFES was diagnosed, its needs for the administrative management of financial resources were identified, the probable cost of the proposed strategies was determined, and the final objective proposal of the study was developed. The research was conducted with a qualitative approach, field design supported by documentary sources, of a descriptive nature. Two populations were studied: one consisting of the directors of the FUNDAFES Foundation, and the other consisting of five external experts related to the activities of the foundation; the sample was non-probabilistic, consisting of 100% of that population. Interview and documentary review techniques were used for data collection, and the instruments, two interview scripts, were validated by a committee of experts. The obtained data were analyzed using deductive qualitative methods. Once the information was organized, analyzed, and interpreted, the diagnosis of the problematic situation was presented, and based on that, a plan of managerial strategies was designed, constituting a proposal under the concept of global awareness, framed in a campaign of marketable events called "Day of Love, Faith, and Hope with FUNDAFES."

Keywords: foundation, optimization of financial resources, management strategies.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, la optimización de los recursos financieros se ha vuelto una necesidad imperante para la supervivencia de las organizaciones. Las empresas no pueden darse el lujo de desperdiciar sus recursos económicos si quieren mantenerse competitivas en el mercado. Es por eso por lo que la implementación de estrategias gerenciales adecuadas se vuelve esencial para maximizar la rentabilidad y minimizar los costos.

En este contexto, la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES) no es la excepción. Esta organización sin fines de lucro se dedica a brindar ayuda a personas necesitadas, pero requiere de recursos económicos para poder llevar a cabo sus proyectos. En este sentido, es vital contar con una gestión financiera eficiente que permita la optimización de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos institucionales.

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer nuevas estrategias gerenciales para la optimización administrativa de los recursos financieros de FUNDAFES en el año 2022. Para lograr este propósito, se realizará un diagnóstico de la situación actual de la administración de recursos financieros de la organización, con el fin de conocer los aspectos tradicionales y actuales de la misma. A partir de este análisis, se plantearán nuevas estrategias gerenciales para la obtención y administración de recursos económicos, en línea con los objetivos de la organización.

Para lograr este propósito, se abordarán las siguientes variables: situación actual administrativa de recursos financieros, nuevas estrategias gerenciales para la obtención de recursos económicos-financieros, y generación y selección de estrategias. Para cada una de estas variables, se definirán las dimensiones a estudiar y se establecerán indicadores que permitan medir los resultados obtenidos. La metodología que se utilizará incluirá entrevistas a los miembros de la organización, una matriz de análisis, el análisis FODA y la implementación de planes de acción para la aplicación de las estrategias propuestas.

### **i. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **a. Macro**

La gerencia moderna se enfrenta a diversos retos; según Briones et al. (2020), los más relevantes son “el cambio, la competitividad y paradigma” (p.49), los cuales pueden ser derivados de una gestión poco asertiva o incluso, por la inexistencia o falta de aplicación de herramientas gerenciales modernas que les permitan tomar decisiones asertivas y oportunas,

ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa.

Según González y Pelekais (2010), el óptimo desempeño organizacional de todo tipo de empresas depende de las estrategias gerenciales, debido a su importante rol en la gestión y en delimitar los lineamientos que ponen en funcionamiento al equipo directivo y, consecuentemente, al resto del personal que integran el staff de las organizaciones, permitiendo marcar, delinear y establecer prioridades para lograr los objetivos propuestos de la gestión. Es decir, explican esos autores, las estrategias gerenciales se desarrollan con base en la orientación que se desea proporcionar a una organización, producto, servicio o proyecto, con el fin de lograr mayor rentabilidad y para optimizar el uso de los recursos de las empresas y organizaciones que pretenden ser competitivas. En consecuencia, cualquier empresa, organización o institución que aspire mantenerse acorde a las transformaciones tanto tecnológicas como económicas del presente siglo, necesitará abordar las estrategias gerenciales como un cúmulo de decisiones que determinen el futuro, la coherencia entre las iniciativas y las reacciones de las empresas frente al entorno.

Ahora bien, entendiendo que la administración es la disciplina que debe ser aplicada por alguien, es propicio llamar la atención sobre la figura del gerente quien es el responsable de poner en práctica la estrategia gerencial, bien enfocándose en el ámbito interno de la organización o también, considerando otro tipo de estrategias que recogen información de factores externos no controlables que influyen en su estrategia. En consecuencia, se infiere que la actividad estratégica gerencial es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que probablemente requerirá de varias evaluaciones y ajustes antes, durante y después de su aplicación.

#### **b. Meso**

En ese orden de ideas, dado que toda organización necesita recursos para cubrir los procesos necesarios para entregar su oferta de valor al mercado, el gerente de finanzas será la persona responsable de la correcta administración financiera, entendida esta como la acción que permite la optimización de los recursos financieros para alcanzar los objetivos, incrementando el desarrollo sustentable de las organizaciones. Para ello, según el portal especializado Finanzas Prácticas de VISA (2023), “Los componentes para aplicar dicha administración son los recursos financieros, es decir, el dinero que ingresa a nuestra cuenta y el nivel de gasto que realizamos” (p. 1).

Un caso de aplicación de lo anterior, por ejemplo, es que es el gerente de finanzas quien analizará y evaluará diferentes alternativas de manera de presentar a los socios aquellas que les genera más valor. Una vez su propuesta haya sido aprobada, entonces se encargará de coordinar la relación entre el presupuesto de capital (administración de las inversiones) y el financiamiento de estas.

A este nivel de exposición, puede adentrarse en el tema de las estrategias que utilizan los gerentes para gestionar la administración de los recursos de una organización, debido a que no sólo es importante contar con ellos como se señaló anteriormente, sino que para lograr la efectividad organizacional, es fundamental que inicialmente se planifiquen las actividades, se priorice y coordine la mejor utilización de los recursos y se evalúe constantemente la ejecución de las actividades, con el fin de garantizar el alcance exitoso de los objetivos organizacionales.

Así mismo, la estrategia gerencial para la administración de los recursos dependerá de la naturaleza de la organización. Es decir, de qué manera están organizadas, si como sociedades, compañías anónimas o como asociaciones sin fines de lucro (Bastidas y Sumba, 2018), dado que en las primeras, el financiero deberá asegurar las utilidades a cambio de cada inversión realizada por los dueños, mientras que en el último caso, los recursos financieros no son para multiplicarlos y redistribuir ganancias a los socios, sino que se usan para cubrir las acciones necesarias para el cumplimiento de su propósito organizacional, así como para cubrir los costos de funcionamiento.

De hecho, las organizaciones sin fines de lucro (ONGs) nacen como respuesta de la sociedad civil sobre asumir su responsabilidad ante situaciones que afectan a ciertos sectores de la población, por lo cual, se crean para que ayuden en la atención, vigilancia e información sobre algunos problemas públicos, entre otras muchas causas. Son organizaciones de carácter no gubernamental que, como cualquier otra organización, requieren obtener los recursos económicos y financieros que les permitan atender con eficiencia a la población a la cual se dirigen.

### **c. Micro**

El Estado ecuatoriano ha incentivado el crecimiento y desarrollo de las ONG'S, fundaciones y asociaciones civiles que atienden diversas causas, de manera que los beneficiarios y sus entornos familiares puedan disfrutar y vivir plenamente, como una estrategia complementaria al sistema de salud público a través de la implementación del esquema de la responsabilidad social empresarial.

Dicho esquema es una de las principales fuentes de ingresos económicos de las ONG'S, puesto que plantea que las empresas deben asumir el compromiso con la comunidad a través de diferentes acciones tomadas para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera (Naciones Unidas, 2015).

Con ello, no sólo les entregan valor agregado a sus beneficiados, sino que muchas empresas reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas.

Estas iniciativas han proliferado como respuesta a que, para el caso particular de estudio, las enfermedades cada vez más afectan a la población por diversidad de factores, por lo cual, el Estado ha creado políticas de salud pública con el fin de proteger y mejorar la salud de las comunidades a través de la educación, promoción de estilos de vida saludables, y la investigación para prevenir enfermedades y lesiones (Messite y Leon, 1998).

Al respecto es importante destacar que una de las falencias del sistema de salud del Ecuador es la capacitación gratuita a las personas en primeros auxilios, lo cual, según la Cruz Roja Internacional, podría salvar el 90% de las vidas cuando ocurre una emergencia o un desastre.

De igual forma la Unión Nacional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización Panamericana de la Salud, mencionan que, el Sistema de Salud del país requiere ampliar la cobertura de campañas de salud y estudios de despistaje que, para realizarlos a nivel privado son costosos para un amplio margen de la población, aumentando el riesgo de empobrecimiento de las personas, sobre todo de las que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Además, que acudir a centros públicos pueden no resultar tan oportuno por los tiempos de espera (NU. CEPAL - OPS, 2021).

Una aplicación de lo mencionado refiere a que, de acuerdo con el Informe de Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador en el año 2019 se realizaron 82.304 densitometrías óseas en todo el país. Este estudio es fundamental y rutinario para la evaluación preventiva anual de las mujeres a partir de los 40 años, es decir, para 2.741.859 (31% de la población femenina ecuatoriana). Cifra que lleva a inferir diferentes razones para explicar la causa de tan baja cobertura (3% del total): falta de educación o de información por parte de la mujer ecuatoriana para tomar la prevención de su salud con mayor responsabilidad, falta de equipos

suficientes en los centros de atención o incluso, presencia de equipos dañados y fuera de funcionamiento (INEC, 2022).

Tal como se vislumbra, aunque en Ecuador existen diversos organismos públicos adscritos al Ministerio de Salud Pública encargados de brindar servicios de atención a la población, es problemático para el Estado y, las cifras del creciente número de personas demandante de estos servicios sugieren la necesidad de más organismos que las atiendan.

En el contexto descrito se desempeña la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES), ONG que tiene por objeto social la promoción, formulación y ejecución de proyectos enmarcados dentro del contexto del bienestar social en actividades de dos ejes principales: (1) educación, formación, capacitación y aprovechamiento del tiempo libre, (2) en salud, a través de programas de prevención, atención y control en medicina y salud de acuerdo con patología clínica. Además, FUNDAFES es una fundación multiactiva que provee programas para la sana convivencia y tolerancia, en beneficios de la niñez, primera infancia, adolescencia, juventud, adulto mayor y de tercera edad, en condición de vulnerabilidad por discapacidad, diversidad, situación de calle, adicciones, violencia intrafamiliar y desplazados a nivel local, regional, y nacional, representados en la pluralidad cultural

A través de los años, FUNDAFES ha logrado conformar un excelente grupo interdisciplinario de profesionales altamente calificados y auxiliares en servicios generales, así como personal administrativo con la misma capacidad en el conocimiento dirigido a intervenir en favor del objeto social de la Fundación. Así, entre otras múltiples actividades, en los últimos años la Fundación ha tenido un papel importante en educación a través de cursos de primeros auxilios totalmente gratuitos y en salud, llevando campañas de vitaminización y unidades móviles a sectores menos privilegiados donde hacen ecografías abdomino pélvicas y estudios de densitometría ósea totalmente gratuitos.

Los directivos de esta ONG han observado que últimamente se les ha hecho más difícil ubicar fuentes de ingresos para cubrir los gastos de su proyecto, lo cual suponen, según manifestaron a la autora de la presente, responde a la actual situación económica del país y a los procesos de cambio de algunas empresas que solían ser sus mayores donantes de recursos económicos.

La situación descrita para FUNDAFES, además de otros factores a considerar como la inflación, ha mermado de forma importante los recursos financieros que percibe FUNDAFES, teniendo que redireccionar los recursos a fin de lograr una gestión exitosa,

debido a que frecuentemente se encuentran con problemas de liquidez. Asimismo, manifiestan preocupación porque el incremento de las personas con necesidades de servicios como los que ofrecen cada vez es más alto y los objetivos de número de personas beneficiadas que se han propuesto ya son poco alcanzables con los recursos financieros que logran captar y de su administración.

Todo lo descrito, muestra signos y síntomas de problemas en FUNDAFES que, de no tomar medidas, en el mediano plazo podrían llevarlos al cese de su importante y loable misión social y operatividad por falta de recursos económicos. En ese sentido, se parte del supuesto que la situación problemática puede ser corregida a través de la aplicación de estrategias gerenciales, las cuales delineen el óptimo desempeño organizacional y, a su vez, les sirvan de guía para que el equipo directivo y el resto del personal de la organización funcionen de acuerdo con prioridades orientadas al logro de los objetivos propuestos de esta ONG. Para ello, podrían asumir las tendencias tecnológicas y de administración empresarial actuales, determinando el futuro y la coherencia entre las iniciativas y las reacciones de la organización frente al entorno.

Es por ello por lo que la autora se propone diseñar estrategias gerenciales para la optimización administrativa de los recursos financieros de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES), como un aporte viable para que la directiva de dicha ONG logre sus objetivos. Al final, se espera poder ofrecer un cúmulo de estrategias gerenciales orientadas a lograr la captación de los recursos económicos que FUNDAFES necesita para realizar la labor social propuesta y, consecuentemente, optimizar la administración de dichos recursos asegurando liquidez en la organización y sostenibilidad de las actividades.

## **ii. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El propósito de la investigación se plantea como un problema de carácter administrativo dentro del esquema gerencial, el cual requiere responder a la siguiente interrogante de investigación:

¿Qué estrategias gerenciales podrían aplicarse para la optimización administrativa de los recursos financieros de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES)?

Para lo cual nos hacemos las siguientes preguntas de investigación

¿Cuáles son las deficiencias en los procesos administrativos y financieros actuales de FUNDAFES que impiden una gestión eficiente de los recursos financieros?

¿Qué estrategias gerenciales y herramientas tecnológicas pueden implementarse para mejorar la planificación, control y optimización de los recursos financieros en FUNDAFES?

¿Cómo puede FUNDAFES diversificar sus fuentes de financiamiento y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo mediante una gestión más eficiente de sus recursos?

### **iii. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La justificación teórica de esta investigación se basa en la importancia que tienen las estrategias gerenciales en la optimización administrativa de los recursos financieros en cualquier organización, incluyendo las fundaciones sin fines de lucro como la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES). La gestión financiera adecuada es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, y la falta de gestión financiera adecuada puede llevar a problemas como la falta de liquidez, el endeudamiento excesivo, y la incapacidad para cumplir con las obligaciones financieras.

El diagnóstico de la situación actual administrativa-financiera de FUNDAFES permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la organización en términos de gestión de recursos financieros. Identificar las necesidades de gestión administrativa de recursos financieros que tiene FUNDAFES es importante para diseñar estrategias gerenciales que se adapten a las necesidades específicas de la organización.

El análisis de nuevas estrategias gerenciales para la obtención y administración óptima de recursos económicos en FUNDAFES permitirá identificar oportunidades de mejora en la gestión financiera de la organización. La propuesta de nuevas estrategias gerenciales para FUNDAFES es una forma efectiva de mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización en la gestión de recursos financieros. Además, estimar el costo probable de aplicar las nuevas estrategias gerenciales creadas para FUNDAFES permitirá a la organización determinar si la implementación de estas estrategias es factible y sostenible financieramente.

### **iv. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La justificación práctica de esta investigación se basa en la necesidad de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES) de mejorar su gestión administrativa y financiera para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. FUNDAFES, como organización sin fines de lucro, depende en gran medida de los recursos financieros para llevar a cabo sus actividades y cumplir con su misión.

El diagnóstico de la situación actual administrativa-financiera de FUNDAFES permitirá identificar las áreas problemáticas y las oportunidades de mejora. A través de este análisis, se podrán identificar las fortalezas y debilidades de la organización en términos de

gestión de recursos financieros y se podrán desarrollar estrategias adecuadas para mejorar la situación.

Además, la identificación de las necesidades de gestión administrativa de recursos financieros de FUNDAFES permitirá desarrollar estrategias gerenciales específicas y adaptadas a las necesidades de la organización. Esto permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización en la gestión de sus recursos financieros, lo que a su vez podría llevar a una mejor utilización de los recursos disponibles y una mayor capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

El análisis de nuevas estrategias gerenciales para la obtención y administración óptima de recursos económicos en FUNDAFES también será beneficioso para la organización. La implementación de nuevas estrategias gerenciales adaptadas a las necesidades específicas de FUNDAFES puede mejorar la eficiencia de la organización en la gestión de sus recursos financieros, lo que a su vez puede aumentar su capacidad para cumplir con sus objetivos y su misión.

Finalmente, la estimación del costo probable de aplicar las nuevas estrategias gerenciales creadas para FUNDAFES permitirá a la organización determinar si la implementación de estas estrategias es factible y sostenible financieramente. Esto es importante porque la organización tiene recursos financieros limitados, y es importante que cualquier estrategia gerencial propuesta sea factible y sostenible financieramente.

## **v. OBJETIVOS**

### **a. OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias gerenciales para la optimización administrativa de los recursos financieros de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES).

### **b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar los principios y prácticas de administración financiera aplicables a fundaciones sin fines de lucro para identificar estrategias que permitan una gestión eficiente de los recursos financieros en FUNDAFES.
- Analizar la situación actual administrativa-financiera de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES).
- Proponer nuevas estrategias gerenciales para la administración óptima de recursos financieros en la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES).

## **vi. HIPÓTESIS**

### **a. Hipótesis general**

La implementación de estrategias gerenciales optimizará la gestión administrativa de los recursos financieros de la Fundación Amor, Fe y Esperanza (FUNDAFES)

### **b. Hipótesis específicas**

1. Los procesos administrativos y financieros actuales de FUNDAFES presentan deficiencias en la planificación y control de recursos, lo que impide una gestión eficiente de los recursos financieros.

2. La implementación de estrategias gerenciales adecuadas, junto con herramientas tecnológicas de gestión financiera, mejorará la planificación, control y optimización de los recursos financieros en FUNDAFES.

3. La diversificación de las fuentes de financiamiento y una gestión más eficiente de los recursos financieros permitirá a FUNDAFES garantizar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

## **vii. PLANTEAMIENTO HIPOTÉTICO**

El planteamiento hipotético se refiere a la formulación concreta de las hipótesis, indicando la relación entre las variables y los resultados esperados. A continuación, se presentan los planteamientos hipotéticos correspondientes a cada hipótesis:

### **a. Planteamiento hipotético general**

Al adoptar estrategias específicas, como el uso de herramientas tecnológicas, la mejora en los procesos de control y planificación financiera, y la capacitación del personal administrativo, la fundación logrará una mayor eficiencia en la asignación y uso de sus recursos financieros. Como resultado, se espera que FUNDAFES incremente su capacidad de generar informes financieros precisos, maximice el uso de sus fondos y asegure la sostenibilidad financiera a largo plazo.

### **b. Planteamientos hipotéticos específicos**

1. Se plantea que las deficiencias en los procesos administrativos y financieros de FUNDAFES, específicamente en las áreas de planificación y control de recursos, están directamente relacionadas con la falta de mecanismos de control internos, procedimientos ineficientes y una inadecuada asignación de recursos. Como resultado, estas deficiencias impiden que la fundación gestione de manera eficiente sus finanzas, lo que afecta la distribución adecuada de fondos y la toma de decisiones informadas.

2. Se plantea que la adopción de estrategias gerenciales orientadas a la mejora de la planificación y el control financiero, apoyadas en herramientas tecnológicas como sistemas de gestión financiera automatizados, optimizará el manejo de los recursos en FUNDAFES. Esta mejora en los procesos administrativos y financieros permitirá una mayor precisión en el monitoreo de los ingresos y egresos, una mejor previsión presupuestaria, y una reducción de errores y desperdicios en el uso de recursos financieros.

3. Se plantea que la diversificación de las fuentes de financiamiento, incluyendo la búsqueda de nuevos patrocinadores, donaciones, y colaboraciones estratégicas, junto con una gestión más eficiente de los recursos financieros, permitirá a FUNDAFES garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esta diversificación reducirá la dependencia de una única fuente de ingresos, mientras que la eficiencia en la gestión de los recursos asegurará que los fondos sean utilizados de manera óptima, contribuyendo a la estabilidad financiera de la organización.

# **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL EN TORNO A LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES Y LA OPTIMIZACIÓN FINANCIERA EN LAS ONG.**

## **1.1 Antecedentes Investigativos**

Dada la importancia de desarrollar el presente proyecto de investigación se toma de referencia estudios similares, donde:

En el artículo titulado "Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard", Noboa et al. (2022) investigan cómo implementar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para mejorar la gestión administrativa en una empresa constructora. El objetivo principal de la investigación fue determinar estrategias que optimicen la gestión administrativa utilizando esta herramienta. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Se realizaron encuestas a 30 colaboradores de la empresa constructora, abarcando áreas como finanzas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, y atención al cliente. Los resultados revelaron que la empresa enfrenta dificultades significativas en la perspectiva de aprendizaje, evidenciando una falta de gestión adecuada en formación, crecimiento y compensación de colaboradores. A partir de estos hallazgos, se propusieron estrategias específicas para cada perspectiva del Balanced Scorecard, con el fin de mejorar la gestión administrativa y alcanzar los objetivos organizacionales.

En el artículo titulado "Estrategias gerenciales en instituciones sin fines de lucro: gestión financiera eficiente y planificación estratégica", Cedeño (2019) aborda la importancia de implementar estrategias gerenciales en organizaciones sin fines de lucro para optimizar el uso de recursos y alcanzar sus objetivos. El objetivo principal de la investigación fue analizar cómo la gestión financiera eficiente y la planificación estratégica pueden mejorar la toma de decisiones y la sostenibilidad de estas instituciones. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo y diseño no experimental. Se realizaron entrevistas a directivos de diversas organizaciones sin fines de lucro, enfocándose en su gestión financiera y procesos de planificación. Los resultados indicaron que la implementación de estrategias adecuadas en el ámbito económico-financiero permite a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) mantenerse competitivas, equilibrando riesgo y rentabilidad, generando valor agregado y alcanzando sus objetivos estratégicos.

En el artículo titulado "Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación: reflexiones sobre su aplicabilidad en los mercados locales del Ecuador",

Zambrano y Vegas (2021) analizan las estrategias gerenciales centradas en la diferenciación y su aplicabilidad en el contexto ecuatoriano. El objetivo principal de la investigación fue reflexionar sobre estas estrategias y su viabilidad en los mercados locales, con énfasis en el manejo de recursos financieros. La metodología empleada fue cualitativa, con un diseño descriptivo y enfoque inductivo. Se realizaron entrevistas en profundidad a gerentes de alto nivel, incluyendo al presidente de ASOBANCA y destacados gerentes de instituciones financieras en la provincia de Manabí. Para el análisis de los datos, se utilizó la Teoría Fundamentada, aplicando técnicas de triangulación y categorización de información. Los resultados identificaron descriptores estratégicos y gerenciales que destacan la importancia de implementar estrategias diferenciadoras en el sector financiero ecuatoriano. Estas estrategias buscan crear nuevos espacios de mercado, denominados "océanos azules", y mejorar la competitividad mediante la innovación y la diferenciación efectiva.

En el artículo titulado "Optimización de los recursos financieros con la implementación de la planificación financiera dentro de las pequeñas y medianas empresas", Bastidas y Sumba (2018) analizan cómo la planificación financiera puede mejorar la gestión de recursos en PYMES. El objetivo principal fue demostrar cómo estas empresas en Guayaquil pueden optimizar sus recursos financieros mediante técnicas específicas. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se realizaron encuestas a socios de la empresa VENPROM para identificar técnicas financieras aplicables. Los resultados sugieren que la implementación de la planificación financiera permite a las PYMES proyectarse al futuro, analizando su situación actual y estableciendo estrategias de mejora.

Sin importar el tipo de institución, la optimización de recursos financieros es crucial para el logro de los objetivos empresarial tanto en el corto como en el largo plazo. En las instituciones sin fines de lucro, es aún más necesario, debido a que los recursos y su control, son imperativos para el cumplimiento de las metas administrativas y la misión de la organización.

Teniendo como precedente estos estudios hechos por diversos autores, se sientan las bases para no solo la pertinencia de la temática sino para el esbozo de los temas que dentro de las misma constituyen hoy una preocupación para el personal involucrado en las funciones de estas organizaciones.

## **1.2 Desarrollo de bases teóricas**

Para llevar a cabo una adecuada gestión empresarial, se requiere definir el conjunto de actividades, acciones y estrategias que permitan a la dirección de la empresa, alcanzar los resultados deseados (Gallego & Rave, 2022).

Para Hernández y otros autores (2021), la gestión empresarial se trata de un concepto muy amplio que puede incluir la participación de distintas áreas y departamentos de la organización, donde la intervención de todos los miembros de la organización es esencial, lo que también puede incluir el desarrollo y la innovación dentro de la gestión como parte de la evolución constante que tiene las organizaciones, para lograr responder a los requerimientos o exigencias del entorno competitivo.

La gestión empresarial involucra a todas las partes, sin omitir la incidencia que pueden tener las partes interesadas externas a la organización.

Asimismo, Álvarez y otros autores (2020) consideran que la gestión empresarial requiere distintas prácticas, desde los niveles de dirección de la empresa hasta los niveles operativos o técnicos; la gestión requiere planificación estratégica, con la finalidad de minimizar o evitar errores que afecten los objetivos y metas que se persiguen, lo que a su vez amerita la planeación de las acciones y procesos en toda la organización.

La manera en que se gestione la empresa impactará de manera directa a los resultados obtenidos, por tanto, no puede obviarse la importancia que tiene la participación de todas las partes involucradas, lo que significa que la gestión empresarial es el resultado de un trabajo en equipo (Leal et al., 2022).

La gestión empresarial puede llegar a fracasar cuando no se cuenta con la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, lo cual se manifiesta como una debilidad. La falta de herramientas eficientes que permitan diagnosticar de manera integral las capacidades de una organización puede incidir en no realizar buenas prácticas afectando el desempeño y la competitividad (Álvarez et al., 2020).

De esta manera, la gestión empresarial garantizará el buen funcionamiento de la organización, donde la ejecución de todas las actividades responda a los objetivos y metas propuestos para determinado periodo de tiempo. Para esto será necesario que la gestión empresarial tenga en consideración los cambios del entorno para responder adecuadamente al mercado competitivo.

### ***1.2.1 Gestión Estratégica versus Gestión Empresarial***

Según lo que señala Gallardo (2021), la gestión estratégica se relaciona con elementos clave que permiten definir la misión y los objetivos que persigue la organización con el propósito de adquirir beneficios financieros y no financieros, de tal manera que se puedan alcanzar ventajas competitivas. La gerencia de las organizaciones cumple un papel esencial en la coordinación de los recursos económicos, materiales, financieros y el talento humano para lograr los resultados que se esperan.

Mientras que, para Salas et al., (2020) la gestión empresarial se vincula a un proceso estratégico dependiente y de control del manejo adecuado de los recursos de los que se dispone en la organización, con el fin de alcanzar la mayor productividad posible, competitividad y eficiencia. La gestión empresarial combina la gestión estratégica y la aplicación de herramientas para lograr los objetivos propuestos, tales herramientas también pueden ser tecnológicas y de innovación, esto permitirá que la empresa pueda responder satisfactoriamente a las demandas del entorno interno y externo.

Así, la gestión estratégica guarda relación con la forma en que las organizaciones se planifican a largo plazo, estableciendo a su vez el contexto interno y externo en el que se llevarán a cabo todos los procesos u operaciones (Cabico et al., 2022).

Aunque se puede evidenciar como a través de la gestión empresarial se crean y mantienen las ventajas competitivas por medio de planes de acción que requieren el uso adecuado de los recursos y el talento humano, para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en los resultados (Paredes et al., 2022).

En función de lo que definen los autores antes citados, se puede concluir que la diferencia entre ambos criterios o conceptos es el tiempo para la planificación; organización; dirección y control de los elementos que definen los resultados empresariales, ya que por su parte la gestión empresarial, es el accionar de los directivos en función de la optimización de los recursos de la empresa y por su parte la gestión estratégica, va en función de alcanzar la visión definida por las organizaciones, planificando y ejecutando acciones en función de objetivos estratégicos gradualmente planificados para alcanzar los resultados esperados.

### ***1.2.2 Estrategias Gerenciales***

Para hablar de estrategias gerenciales, se debe tratar el tema de la administración estratégica como proceso que las contienen implícitamente, según González et al., (2019), esta constituye el proceso que comienza con la definición de metas empresariales, que

contextualizan las bases para establecer las estrategias y políticas para lograr dichas metas, y a su vez desarrollar planes detallados con el fin de asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

De acuerdo con Ronda (2021), la estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de esta.

Las estrategias gerenciales son esenciales para el cumplimiento progresivo de los negocios, ya que la responsabilidad es fundamental para la duración en los mercados, especialmente en épocas de globalización y competitividad. Esto genera dinamismo para producir acciones y decisiones prioritarias para generar mecanismos que permitan satisfacer las expectativas del consumo y determinar que es de calidad. Debido a que deben ser prácticas diarias, estas estrategias gerenciales dependerán del nivel de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la organización. Se les denomina a menudo un sistema de principios gerenciales porque establecen un punto de equilibrio entre lo interno de los negocios y lo externo del mercado (Cedeño et al., 2019).

En el complejo y cambiante entorno de las actividades económicas, aparecen nuevas tendencias gerenciales que buscan proveer herramientas para dar una respuesta válida a la situación, una respuesta que debería ser derivada de una estrategia. No obstante, señala Hernández (2020), es muy probable que en contextos de incertidumbre las estrategias se generen experimentando, del ensayo y error, del aprendizaje y la adaptación, que de un plan consciente pensado y proactivo.

En ese sentido, según Moreno (2017), en el ámbito empresarial la estrategia debe ser una respuesta necesaria, eficiente y oportuna de la empresa a la influencia del entorno en donde se presentan cambios por el dinamismo económico y las transiciones que se pueden presentar, cuando se sabe que todas las empresas están sumergidas en un alto grado de incertidumbre. Por ello, agrega, la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno que debe ser acorde a las expectativas del empresario, planificada de manera especial y concreta para responder al sector o rango en donde compete.

En contexto, David (2013), autor más especializado en el concepto de estrategia, introduce el concepto de administración estratégica como un proceso mediante el cual se

formulan, ejecuta y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. De ello, se infiere, la estrategia cubre las diferentes etapas del proceso administrativo en tanto se planifica, organiza, ejecuta y se evalúa. Es un concepto que se enfoca en una visión del futuro para proyectar el presente, considerando la ejecución de tres elementos:

- Análisis de la situación actual cuyo fin es comprender la posición estratégica de la organización,
- Generación y elección de la estrategia lo cual implicará la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia y,
- Traducir la estrategia en acciones específicas y planificar los recursos y la gestión.

En ese sentido, es importante destacar que de acuerdo con Hernández (2020), la esencia evolutiva de la estrategia implica que, por lo general, se traduzca en una mezcla de actividades que de manera proactiva busca la mejora del desempeño financiero de la empresa, asegurar obtener ventajas y, al mismo tiempo, en reacciones para adaptarse al cambio ante sucesos inesperados y a las más recientes condiciones del mercado. Sin embargo, agrega ese autor, es inevitable que el mercado y las condiciones competitivas ocasionalmente presenten giros sorpresivos, exigiendo la reacción o el ajuste posterior de las estrategias para proactivamente, complementar o modificar los elementos de la estrategia con reacciones adecuadas ante lo inesperado.

Siendo así, una parte de la estrategia gerencial regularmente se elabora en el día a día en reacción a la competencia, a los cambios del entorno, cambios en las exigencias de los clientes, avances en tecnología, oportunidades de mercado, clima político u otros en el ambiente. Esos ajustes estratégicos constituirán la estrategia emergente de la empresa: no planificada, reactiva y de adaptación, consistente en los nuevos elementos que emergen conforme lo exigen los cambios en las condiciones.

Por lo tanto, la estrategia gerencial total o estrategia ejecutada, tiende a resultar de la combinación de proactividad y reactividad, implicando el abandono de ciertos elementos porque se hicieron obsoletos o perdieron eficacia. En consecuencia, la organización debería tener una visión estratégica que incluya las expectativas que les proporcione un amplio espectro de hacia dónde va.

### 1.3 Definiciones de ONG's

La denominación de las organizaciones sin fines de lucro (ONG's) no es totalmente unánime en la bibliografía que la señala, sobre todo en lo referido a sus límites, lo cual se amplía o se restringe según el espectro de las organizaciones que la conforman. Se las llama tanto sector caritativo, como sector voluntario, sector de la economía social o sector no lucrativo, entre otros. No obstante, la premisa que se repite en los diferentes términos que definen el sector, según señala Fundación Naturalife (2022), son aquellas asociaciones establecidas a través de un acuerdo entre personas físicas o jurídicas para desarrollar o realizar actividades lícitas de bienestar social o interés público y que no tienen como objetivo obtener beneficios monetarios o apreciables en dinero para distribuir entre sus asociados.

Cabe señalar también que la mayoría de las inquietudes y servicios de las ONG son por naturaleza responsabilidad de la administración estatal y se manifiestan en la convivencia y apoyo mutuo del trabajo público y privado con un mismo fin. Donde hay una necesidad. Por tanto, se espera que las organizaciones del tercer sector económico se clasifiquen según su ámbito de actividad.

Según Forero et al., (1999), el nombre ONG tiene su origen principalmente en organismos multilaterales como: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, que operan con los aportes de sus miembros y suelen estar asociados a la promoción de objetivos relacionados con cada programa en cuestión; este término fue adoptado, especialmente de Gran Bretaña, para describir organizaciones asociadas en países con diferentes trayectorias de desarrollo.

Las ONG's son organizaciones privadas cuyo propósito es aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proporcionar servicios sociales básicos o promover el desarrollo comunitario (Banco Mundial, 2004).

Teniendo en cuenta las concepciones antes expuestas, es concluyente referirnos a las ONG's, como instituciones no gubernamentales, apalancadas en su mayoría por capitales privados, con el fin de brindar asistencia social, a los problemas recurrentes de la población, que, en la mayoría de los casos, el estado no puede financiar. Por otra parte, su responsabilidad fundamental radica a brindar mejor calidad de vida a grupos de ciudadanos que cuentan con menos recursos.

### **1.3.1 Dimensiones de las ONGs.**

Este tipo de organizaciones se enmarcan en tres dimensiones: Política, Social y Económica.

**1.3.1.1 Dimensión política.** Esta dimensión incluye aspectos que inciden directa o indirectamente en la configuración de los problemas y están relacionados con decisiones en los niveles sanitario, educativo, científico, legislativo y económico en la administración pública y privada. También incluye aspectos relacionados con las decisiones que cada uno de nosotros toma sobre el tema en función de nuestros roles específicos (Asociación Civil Hablemos de Chagas, 2024).

Las ONG's se diferencian de otras organizaciones en que son independientes de cualquier control directo del gobierno y no tienen como objetivo formar un partido político, lo que les da el carácter de una asociación voluntaria independiente. Algunos gobiernos intentan influir en las ONG's de dos maneras: primero, creando sus propias ONG's cuya misión es promover normas y políticas gubernamentales; La segunda forma es contratar una ONG para financiar el proyecto.

Diversos autores creen que las organizaciones surgen o se desarrollan debido a la influencia del Estado, que se manifiesta en sus objetivos e incluso en los propios. Pero ya sea que apoyen o se opongan a las políticas gubernamentales, las ONG's desempeñan cada vez más un papel en el debate democrático, promoviendo el progreso social y evitando gobiernos que no sólo son ineficaces sino también corruptos.

En este sentido, se ha manifestado que las ONG's brindan una variedad de servicios humanitarios, expresan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos, monitorean la política y apoyan la participación política a nivel comunitario, demostrado en su participación activa, que se convierte en un componente clave en la formación de la política gubernamental y en actividades tales como: consultas sobre la formulación y/o modificación de leyes, oposición a las acciones de los gobiernos en el poder, entre otros (Naciones Unidas, 2015).

En estas circunstancias, consideran a las ONG's como una subcategoría de los llamados grupos de presión. Comprenda que los grupos de presión o partes organizadas de la sociedad civil actúan sobre la clase política gobernante para proteger intereses específicos.

Otros autores que apoyan la función política de las ONG's son González & Villar (2003), quienes sostienen que las ONG's son uno de los principales componentes de la sociedad civil, al ser actores que influyen en los procesos políticos y de gobierno. Dado que

la sociedad civil tiene un papel que desempeñar para desafiar, dar forma y ayudar a gobernar y controlar al Estado.

Lo anterior es un concepto asociado al uso del poder ciudadano organizado para defender intereses políticos, económicos y culturales. Esto no significa que las ONG's puedan reemplazar a los gobiernos en la formulación e implementación de políticas públicas, pero en el mundo político su misión es actuar como reguladores estatales, abogar por nuevas leyes que beneficien a la sociedad en su conjunto y promover la democracia, la rendición de cuentas y participación ciudadana.

Se puede concluir que esta dimensión política de las organizaciones no gubernamentales permite la combinación de organizaciones públicas fuertes y comunidades organizadas lo que constituye una poderosa herramienta para el desarrollo.

**1.3.1.2 Dimensión social.** Bilbao et al., (2018), coinciden con la afirmación de que las ONG's son organizaciones integradas a la llamada sociedad civil, que a su vez está formada por las voces de los ciudadanos: líderes sociales, académicos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil y/o grupos, foros o movimientos no gubernamentales; quienes quieren participar en los asuntos públicos del país como control social condenan y quieren acabar con la pobreza, la corrupción y las violaciones de derechos humanos por un lado y defienden las garantías constitucionales por el otro.

Autores como Saíñz (2014), plantearon diferencias entre sociedad civil y sociedad política, respectivamente, así como la comprensión de la importancia de la participación ciudadana en una transformación responsable para el bien común.

Por su parte Gortaire et al., (2022), sostienen que algunas teorías definen a la sociedad civil como un espacio separado o espacio de acción que se encuentra entre el Estado y el mercado, mientras que otros autores la equiparan con el sector voluntario o voluntariado, mientras que otros ven a la sociedad civil como una ética ideal que equilibra la sociedad.

En una sociedad civil es donde una ONG se manifiesta como cualquier grupo voluntario de ciudadanos formado a nivel local, nacional o internacional, de carácter altruista y liderado por personas con intereses comunes, se refiere a la definición de ONG. Naciones Unidas. También señaló que las ONG permiten a las comunidades expresar sus opiniones y tomar medidas sobre cuestiones que de otro modo tendrían poco impacto (López, 2017).

Similar a la definición anterior es la definición de Alas et al., (2017), que describe a las ONG como interorganizaciones entre agencias gubernamentales y particulares formadas

voluntariamente para satisfacer necesidades sociales y culturales mediante la donación de recursos humanos y materiales.

Otra definición más amplia de organizaciones no gubernamentales es que son organizaciones de carácter social, independientes, legalmente constituidas y sin fines de lucro. Sus actividades se centran en la cooperación, el desarrollo y la celebración de acuerdos de ayuda intergubernamentales con el objetivo de inspirar solidaridad entre las personas y las sociedades del Tercer Mundo y promover el desarrollo. Sus actividades están encaminadas a dirigir recursos públicos y privados a proyectos de desarrollo autónomo en países menos desarrollados. Esta acción sobre el terreno se complementa con campañas de sensibilización y campañas de educación para el desarrollo, así como campañas de lobby o presión política sobre gobiernos y organizaciones. A continuación, se presentan en términos concretos otros autores que se ajustan a la definición de ONG como fenómeno social (Soto, 2019).

En el mismo sentido para Pérez et al., (2011), las ONG pueden proporcionar servicios masivos y niveles de vitalidad en comunidades pobres y áreas remotas donde otras organizaciones de desarrollo y gobiernos nacionales encuentran difícil o simplemente imposible lograr estos objetivos.

El Banco Mundial (2004), clasifica a las ONG como organizaciones privadas dedicadas a aliviar el sufrimiento, defender los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proporcionar servicios sociales básicos o llevar a cabo actividades de desarrollo comunitario.

De igual manera, organismos en el contexto internacional definen a las ONG como personas jurídicas privadas, sin fines de lucro, cuyo objetivo es brindar beneficios sociales a la sociedad en su conjunto, no oponerse a los sindicatos y grupos demandas y no está vinculado ni relacionado con la sociedad (Portocarrero & Sanborn, 2014).

Con base en estas definiciones, se puede concluir que el trabajo social, el desarrollo comunitario, el carácter sin fines de lucro, la independencia del Estado, la diversidad de sectores, la autonomía y la asistencia a los grupos marginados hacen de las ONG instituciones apropiadas para garantizar los intereses sociales del Estado.

Y por otro lado un concepto generalizador sería, que las organizaciones sin fines de lucro, constituidas por personas naturales y/o jurídicas, que realizan actividades de asistencia social, cooperando con el progreso de las comunidades y encaminándose a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Son autónomas e independientes del Estado, lo que no excluye la

existencia de un vínculo de trabajo común. Su campo de acción es tan extenso como las necesidades de la sociedad y desempeñan labores que son responsabilidad del Estado.

**1.3.1.3 Dimensión económica.** En una dimensión distinta al entorno político, otros autores perciben a las ONG definidas dentro de la dimensión económica como empresas formales. Para Guridi & P. de Mendiguren (2014), las ONG son instituciones legalmente constituidas que se ven al igual que las empresa pública y privadas, tienen variables en su entorno externo e interno por las cuales se ven afectadas.

Por su parte, Záyago et al., (2017), señala que no sólo se rigen por las reglas del mundo corporativo privado, sino que sus acciones se basan en una lógica privada. Los órganos de gobiernos internos de las ONG son responsables de tomar decisiones sobre qué tipo de población apoyar y qué tipo de programas apoyar, basándose en sus principios e ideologías (medio ambiente, educación, derechos humanos, salud, etc.), con el fin de promover objetivos comunes y específicos.

Guridi & P. de Mendiguren (2014) siguen señalando que las ONG utilizan instrumentos comerciales como: comités de ética, equilibrio social, mecanismos de acreditación. Técnicas de autocontrol y control de calidad. Balance y contabilidad.

De acuerdo con lo anterior, las ONG reúnen las siguientes características que las asemejan a entidades empresariales: Las instituciones privadas no gubernamentales tienen su propia forma de autonomía y se constituyen de manera voluntaria.

La gran diferencia que se presenta entre una empresa y un organismo no gubernamental es que éstos últimos no distribuyen sus excedentes, así los produzcan, mientras uno de los objetivos primordiales para cualquier organización empresarial es maximizar las utilidades que se producen y repartirlas entre los accionistas de la empresa.

### ***1.3.2 Las ONG y su clasificación.***

Son diversas las clasificaciones que se le otorgan a las ONG de acuerdo con diversos autores, basándose en varios criterios, como son por su origen, por las actividades que realizan, por su orientación y por último por generaciones y por su tipo de financiamiento que reciben.

De acuerdo con su origen autores coinciden con la categoría de religiosas, que son aquellas creadas por iglesias u organizaciones religiosas; otra de las categorías es la político-sindicales, siendo estas relacionadas con los partidos políticos y sindicatos. Las ONG's de tipo solidarias, son las que surgen dentro de los movimientos y comités de solidaridad en los

años de los 70 y los 80, y muchas de ellas se transforman en instituciones de cooperación para el desarrollo. Por último, está la categoría de ONG's de carácter internacional y universitaria. Este criterio, actualmente se tornan muy importantes ya que contribuyen a cambios culturales y preservación del medio ambiente, constituyéndose ONG culturales y ambientalistas (Escobar, 2010).

En cuanto a las actividades que realizan las ONG, se clasifican como ONG de acción directa u organizaciones que se incluyen en la base social de su trabajo, es decir, cooperan directamente con organizaciones locales (asociaciones de vecinos, talleres de artesanos). Suelen funcionar como planes de asistencia social. En segundo lugar, existen ONG intermediarias, que se encargan de solicitar recursos y asistencia, así como de establecer relaciones y brindar asesoramiento a otras organizaciones en aspectos técnicos, organizativos y financieros, así como ONG de investigación, que están formadas por profesionales y brindan asesoramiento a países o sectores afectados por la crisis. Al analizar la situación o dar asesoramiento, son, por así decirlo, una especie de centro de investigación, grupo de análisis y finalmente de defensa de los derechos humanos, formando una red importante en casi todos los países, especialmente en aquellos donde se cometen violaciones (Sáenz, 2015).

Un criterio diferente para la clasificación de las ONG es la generación. Se clasifican como ONG de primera generación o de bienestar, que surgieron durante la Segunda Guerra Mundial y tenían como objetivo eliminar la escasez de bienes y servicios. La segunda generación o personas del desarrollo, que conforman la segunda clasificación en esta dimensión, fueron creadas en los años sesenta según los supuestos del desarrollo, tenían como objetivo transferir recursos económicos y tecnológicos a ONG y grupos populares del Sur e incluían acciones ciudadanas para reconocer condiciones de vida de la gente del sur (Guerrero, 2017).

Las ONG de tercera generación o de paternariado y denuncia social, surgen en los años 70, teniendo como punto de partida el desarrollo como un proceso auto-sostenido de carácter político; por esta razón orientan todos sus esfuerzos en aumentar la participación política, defender los derechos humanos, fortalecer la sociedad civil, y denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local auto-sostenible. Finalmente, están las ONG de cuarta generación o de empoderamiento, nacen en los años 80 y parten de considerar como principio el desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico, en ese orden de ideas, entienden que la falta desarrollo en el sur origina un mal desarrollo en el

norte. Las acciones de este tipo de ONG se llevan a cabo a través de redes formales e informales de personas y organizaciones, partiendo de la premisa de que la Educación para el Desarrollo se inserta en la interdependencia social, económica, política y ecológica; entre las estrategias de acción que desarrollan se encuentra la denuncia y la presión política.

En cuanto a las formas de financiación, las ONG se dividen en: ONG que se financian con fondos personales, que suele ser la forma de financiación más común, como dinero de membresía, donaciones específicas, recaudación de fondos, patrocinio o herencia; etc. Las organizaciones no gubernamentales son financiadas por instituciones públicas y son realizadas por los municipios para obtener recursos públicos a través de contratos, convenios y participación en licitaciones públicas. Son bastante controvertidos debido a su carácter privado, los argumentos sobre la naturaleza de la supervisión que pueden ejercer en la gestión eficaz de los recursos públicos están diseñados para ignorarlo. Finalmente, existen ONG financiadas por empresas privadas a través de contratos o donaciones directas, así como ONG financiadas por otras ONG u organizaciones sin fines de lucro como cooperativas, iglesias o universidades (Huaraca, 2018).

Este autor se centra no en una clasificación específica de ONG, sino en la clasificación de organizaciones sociales, en la que indica que, según sus objetivos, estas organizaciones se dividen en organizaciones territoriales, las cuales se definen como organizaciones que se ocupan de mejorar las condiciones de vida de residentes específicos. En segundo lugar, las organizaciones funcionales se forman a partir de la necesidad de resolver dificultades, problemas específicos, promover intereses o expresar opiniones que afectan a diferentes grupos de personas, sin referirse al territorio como un referente común, caracterizado por esfuerzos para mejorar el estatus socioeconómico de sus habitantes miembros. Finalmente, el propósito de la organización material es mejorar las condiciones sociales, que están relacionadas no sólo con la vida material, sino también con otros aspectos de la vida social, como la cultura, las relaciones de género, la identidad sociocultural y el medio ambiente (Sáenz, 2015).

En el siguiente cuadro se citan algunos tipos de estas clasificaciones de manera sintetizada (Véase tabla 1).

**Tabla 1***Tipos empíricos de ONG*

<b>Origen</b>	<b>Actividades</b>	<b>Generaciones</b>	<b>Financiación</b>
Religiosas	Acción directa	Primera generación o asistencialistas	Fondos particulares
Político-sindicales	Intermediarias	Segunda generación o desarrollistas	Fondos públicos
Solidarias	Estudio, análisis e investigación	Tercera generación o de paternariado y denuncia Social	Fondos de empresas privadas
Internacionales	Defensa de los derechos humanos	Cuarta generación o de empoderamiento	Fondos de ONG u organizaciones sin ánimo de lucro

Nota: Elaborado a partir de Escobar (2010).

Otras clasificaciones de ONG incluyen: apoyo; autodesarrollo; becas y representación profesional y coordinación interinstitucional. En el caso de las ONG de autodesarrollo surgieron por primera vez en comunidades con recursos económicos limitados para intentar aprovechar el potencial para mejorar la calidad de vida de los beneficiarios. Las más conocidas son las organizaciones económicas de masas que básicamente intentan generar ingresos a través de sus proyectos, como cooperativas, grupos precooperativas, federaciones o empresas y asociaciones u organizaciones comunitarias de base cuyo interés es resolver problemas en el ámbito de la salud, vivienda, cultura, entretenimiento y otras áreas. Vale la pena señalar que la primera clasificación clasifica a las organizaciones de autoservicio como ONG, mientras que algunos autores y sujetos especializados en el campo de las ONG las dejan de lado en la definición. (Pérez et al., 2011).

En cuanto a las ONG de apoyo, acompañamiento y servicios están formadas por personas ajenas a la población afectada que entienden la problemática y tratan de contribuir directamente al desarrollo de la comunidad a través de sus actividades o apoyan a organizaciones locales u otras ONG con el mismo objetivo. En esta categoría destacan las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG). Están orientadas al desarrollo comunitario y a través de diversas actividades como la creación de conocimientos y la prestación de servicios y asistencia, las ONG ayudan a personas que se encuentran en extrema pobreza, abandonadas o en situaciones de desastre. ONG que apoyan actividades gubernamentales ONG-G que tienen como objetivo apoyar programas gubernamentales porque son administrados por el sector público del cual dependen financiera y/o administrativamente, a pesar de ser organizaciones de la sociedad civil. los recursos directos

de las organizaciones de ayuda y sus ONG evaluadoras financiadas en salud, educación, recreación, asesoría legal y servicios y otros aspectos básicos para brindar servicios adicionales a los ciudadanos o complementar los esfuerzos nacionales (Rivas, 2021).

La tercera categoría mencionada anteriormente son las organizaciones de representación sindical y las organizaciones de coordinación interdisciplinaria, que se dividen en dos sindicatos y están integradas por organizaciones de diferentes sectores de actividad económica que unen a las ONG para brindar atención, apoyo y cooperación.

### ***1.3.3 Las ONG y el desarrollo***

El desarrollo puede verse como un proceso de expansión de la verdadera libertad y aumento de las capacidades generales. El concepto enfatiza las libertades políticas, los servicios económicos, las oportunidades sociales, las garantías de transparencia y la seguridad protectora como prioridades de las ONG (Velandia, 2017).

El autor asocia las ONG con el desarrollo y las llama "Organización No Gubernamental para el Desarrollo" (ONGD), que en general son aquellas organizaciones que trabajan por el desarrollo y en beneficios de terceros principalmente en la prestación de servicios sociales o en el desarrollo socioeconómico, cultural y político de las comunidades locales (Pérez et al., 2011).

Además, Ortega & Morcillo (2017) afirman que las ONG han hecho contribuciones significativas al desarrollo en las áreas de medio ambiente, derechos humanos, promoción social, desarrollo económico y promoción política, y también se han convertido en una importante fuente de trabajo, principalmente; en un marco para organizaciones de contratación pública para grupos profesionales específicos, seguido de actividades de desarrollo destinadas a crear y mejorar empleo e ingresos en el sector informal a través de programas de microempresas.

Aveiga et al., (2018), señaló que existen muchos proyectos y programas implementados por diversas organizaciones no gubernamentales para ayudar a abordar los problemas del subdesarrollo. tipo de consultoría técnica y comercial; actividades educativas, organizativas o intentos de desarrollar estrategias de desarrollo alternativas.

Para Pérez et al., (2011), otro aspecto del trabajo de las ONG en el campo del desarrollo implica el desarrollo de políticas, estrategias, programas, planes y proyectos que corresponden a los desarrollados y propuestos por los partidos políticos, y los proyectos compiten independientemente del partido político al que pertenece. Además, existe la

oportunidad de asesorar a las autoridades locales o estatales en el desarrollo de planes de vivienda, empleo, salud, educación y protección del medio ambiente.

Por otro lado, para Canchari (2019), las cuestiones de desarrollo son una de las responsabilidades que las ONG deben asumir a nivel local, regional, nacional e internacional. Estas responsabilidades incluyen:

Ser una organización para la paz y la democracia, en función de combatir la discriminación y la exclusión mediante la resolución pacífica y coordinada de conflictos.

Convertirse en una agencia especializada en prestación de servicios sociales donde se coordinen los recursos humanos calificados para la prestación de servicios sociales.

Acompañar el proceso específico de mediación convirtiéndose en una tercera fuerza independiente del conflicto, actuando como testigo, asesor, juez y garante en las negociaciones y acuerdos.

Construir la opinión pública lo cual ayuda a consolidar la opinión pública y hacerla más analítica e informada.

Ayudar a crear nuevas oportunidades con el propósito de proporcionar oportunidades de vida económica y social a través de la educación y la formación.

Construir las bases sociales de la paz logrando avanzar en la construcción de una sociedad más justa en todos los ámbitos.

Convertirse en líderes de intereses compartidos específicos mediante la promoción y el enriquecimiento de las vidas individuales a través de la acción colectiva, la educación adecuada, la salud personal, el espacio público y la expresión artística. Por su propia naturaleza, las instituciones que se ocupan de parte del bien común tienen como objetivo principal profundizar la democracia y proteger los intereses colectivos.

Ser promotor del ejercicio de la ciudadanía plena siendo una guía en la sociedad humana de las mejores energías sociales relacionadas con el ejercicio de la ciudadanía plena y responsable, guía de la solidaridad con los necesitados y defensores activos de la vida civil.

Sobre el mismo tema, Revilla (2002) argumentó que las ONG son agentes de desarrollo porque promueven:

- Desarrollo de la sociedad civil.
- Consolidación democrática.
- Fortalecer la participación social y política.
- Una red de ciudadanos interesados en temas específicos y comprometidos con el desarrollo social.

Finalmente, Illich (2022) describe movimientos sociales e intelectuales disidentes que, a través de acciones como organizar la vida social, económica y cultural, pueden reorientarse e inventar nuevas formas de libertad o desarrollo, a las que llama desarrollo futuro. En este caso, son las actividades de ONG y organizaciones las que hacen posibles nuevos eventos.

La misión de las ONG no es atesorar beneficios y redistribuirlos entre sus fundadores. Por lo tanto, los controles internos de gestión son fundamentales para gestionar eficazmente los recursos financieros que estas organizaciones logran obtener, así como los procedimientos que la empresa ha implementado para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los lineamientos marcados por la dirección.

#### **1.4 Recursos Financieros**

Según la definición de recursos financieros de Rus (2019), los recursos financieros se refieren a activos con cierto grado de liquidez. Tomando como referencia este concepto, se puede concluir, por tanto, que los recursos financieros consisten en efectivo, es decir efectivo, préstamos y depósitos en diversos bancos, moneda o todos sus equivalentes líquidos. Así podemos tomar, por ejemplo, los fondos depositados en las cuentas de la empresa, acciones y préstamos, así como el crédito que tienen en diversas estructuras financieras. Finalmente, se puede concluir que los recursos financieros se refieren a activos consistentes en efectivo o equivalentes de efectivo.

Sin embargo, Carbó et al., (2016), señalan que en la gestión financiera es muy importante obtener los préstamos más favorables para la empresa, ya que estos préstamos deben tener en cuenta el costo del crédito, los plazos y otras condiciones, sin perder de vista la estructura financiera de una empresa.

Por otro lado, Vera & Álava (2021) afirma que el objetivo principal de la empresa debe ser la agilidad en la producción, y para lograrlo lo más importante es una buena planificación de objetivos y estrategias, que es la base para alcanzar las metas financieras de la empresa, es esencial para cualquier nivel de gestión porque nos permitirá determinar en qué dirección se deben tomar las decisiones de gestión del dinero.

La gestión financiera es esencial para el desarrollo económico y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. El hecho de que la gestión financiera rara vez se utilice en las empresas limita la capacidad de los gerentes para comprender los resultados y permitirles tomar decisiones adicionales para reducir los riesgos que enfrenta la empresa. Asimismo, el

uso de la gestión financiera permite a la empresa alcanzar las metas y objetivos marcados por la empresa (Avalos, 2022).

Sin embargo, Garay (2016) señala que la educación financiera permitirá que cada integrante del sujeto contribuya a la consolidación global del país con el objetivo de lograr la igualdad entre los países donde existe desigualdad, especialmente si estamos en la capital hacia la que apuntan los socialistas, aspiran los sistemas, personas económicamente educadas con el objetivo de evitar la dominación estatal y la desigualdad. En este sentido, es necesario señalar que las consecuencias del capitalismo generalizado ejercen una enorme presión sobre los países, las economías y las personas.

Según Arandas et al., (2019), describen en su artículo que los recursos financieros que se utilizan para invertir en la implementación de actividades circulares en la empresa. Por tanto, se puede concluir que para lograr una economía circular en la empresa es necesario pensar en el impacto de los recursos financieros. Dado que los medios financieros pueden obtenerse mediante inversiones, los beneficios mencionados pueden reinvertirse en diversos proyectos de construcción.

Rahim & Bakar (2014), también nos hablaron de los recursos financieros, dijeron que, para ser un emprendedor exitoso, un emprendedor debe tener habilidades gerenciales, financieras e interpersonales. Por lo tanto, cabe señalar que la medida en que una empresa gestiona sus recursos financieros afecta su desempeño comercial general; ya sea una empresa nueva o una pequeña empresa que introduce nuevos productos, en última instancia afectará el desempeño.

Precisando el concepto de gestión financiera, Bozzi (2014) desarrolló específicamente el concepto de gestión financiera, la gestión financiera se refirió a una de las áreas funcionales comunes de la gestión empresarial que existe en cualquier entidad y que permite el análisis, la toma de decisiones y la gestión relacionada con el negocio principal.

A modo de síntesis podemos definir que las organizaciones del territorio nacional cuentan con recursos financieros autónomos de carácter limitado, o sea que las cantidades significativas del endeudamiento actual de los acreedores, bajo nivel de capitalización del sistema bancario y el déficit de recursos crediticios a largo plazo.

### ***1.4.1 Optimización de Recursos Financieros***

Optimizar los recursos es utilizarlos de la forma más beneficiosa disponible, comprendiendo que la eficiencia no depende de la cantidad, sino de cómo se distribuyen los recursos y los beneficios obtenidos, es decir. todos los medios para utilizar los recursos. Maximizar las ganancias. Por tanto, una empresa se vuelve productiva cuando logra resultados óptimos, no porque tenga más recursos (Arias et al., 2021).

La optimización de los recursos financieros es en sí misma una buena gestión de los fondos para garantizar que se maximicen sin comprometer la sostenibilidad de la organización, la cual debe tener en cuenta los diferentes actores y los diferentes escenarios que rodean a la organización.

Cabe señalar que el control financiero interno de las ONG es un concepto más amplio que el control administrativo, ya que incluye planes y métodos organizacionales, procedimientos y registros relacionados con el almacenamiento de recursos, así como la gestión financiera de la organización. exactitud, confiabilidad y puntualidad (Yuca & Champi, 2022).

En consecuencia, en el estudio de Salazar (2017) sobre una ONG en Lima, encontró evidencia de problemas de liquidez que les impedían alcanzar plenamente sus objetivos sociales, y señaló claramente la necesidad de estos. Para realizar cambios, se recomienda implementar planes de mejora para optimizar la gestión financiera de las ONG, de modo que las áreas involucradas puedan funcionar plenamente y gestionar adecuadamente el presupuesto, confiando así en las ONG como intermediarias en la prestación de asistencia social.

En Ecuador, según los resultados de un estudio de Oyaque, Santamaría & López (2020) sobre la adaptación de la gestión a las necesidades y características de las ONG, estas instituciones están creciendo significativamente en el país, pero también están desapareciendo por diversas razones. y falta de formalidad. estructuras administrativas y herramientas de gestión

La literatura también ha enfatizado la importancia de considerar las sociedades con las que operan las ONG a la luz de las fuentes de recursos con las que operan. Muñoz et al., (2017) agregaron que existe un alto grado de relación directa entre los aliados y la optimización del financiamiento de las ONG, por lo que es necesario fortalecer la relación con los patrocinadores actuales y los clientes potenciales que representan.

Reyna (2021) señala la importancia de implementar estrategias de comunicación gerencial en las ONG, pues si se diseñan de acuerdo con los requerimientos de estas personas y aliados, pueden mejorar la imagen de la empresa frente a grupos objetivos estratégicos y así lograr su objetivo.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.**

Los métodos de investigación incluyen mostrar cómo se lleva a cabo la investigación de acuerdo con los objetivos establecidos. Por ello, en este capítulo se describen los elementos metodológicos utilizados en el trabajo de investigación, y tomando en cuenta las opiniones de diversos expertos en el tema a través de entrevistas realizadas a los mismos se establece un diagnóstico preliminar.

Según Hernández et al., (2014), la investigación es un método para descubrir una realidad específica, pero sólo cuando se convierte en un cuerpo de investigación sistemático, crítico y empírico.

En resumen, el presente estudio se define como un método de investigación cualitativo debido a sus características inherentes.

### **2.1. Enfoque de la Investigación**

El estudio utilizó un enfoque cualitativo, el cual se caracteriza por su interés en comprender fenómenos en su contexto natural, explorando las percepciones, experiencias y significados que los individuos atribuyen a determinadas situaciones. No se centra en la medición numérica, sino en el análisis interpretativo de datos no cuantificables, como entrevistas, observaciones, textos o comportamientos (Hernández et al., 2023).

### **2.2. Alcance de la Investigación**

La investigación en este sentido tiene un alcance descriptivo, García (2022) afirma que la investigación de alcance descriptivo se refiere a un tipo de análisis que aumenta y amplía la comprensión de la situación de interés. De esta manera, es posible describir los problemas que enfrenta la organización en estudio. Para lograr mayores resultados es necesario mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación y un liderazgo administrativo y de gestión adecuado.

### ***2.2.1 Investigación no experimental***

De esta manera, el diseño de este estudio será no experimental ya que no habrá manipulación deliberada de las variables primarias del estudio. Dado que Sampieri (2018) afirma que este tipo de diseño se utiliza cuando se realiza una investigación sin manipular variables, es decir, corresponde a una investigación que solo busca obtener conocimiento sobre el propio comportamiento.

## **2.3. Población y muestra**

### ***2.3.1 Población***

Una población de investigación se define como un conjunto de elementos consistentes entre sí en términos de un conjunto de características de las cuales se espera obtener información (Bautista, 2022).

Es decir, el objetivo es generalizar los resultados a un grupo de individuos claramente definido en función de sus características. Sin embargo, para identificar la colección es necesario definir qué datos se recolectan o de quién, dependiendo del planteamiento del problema en estudio y el alcance del estudio (Hernández, 2014).

En este caso, el grupo de investigación está determinado por dos grupos, el primero de los cuales son los directivos de la organización investigada, y el segundo son los profesionales especializados en temas directamente relacionados con el contenido de la investigación. El primer grupo está conformado por cuatro (4) personas asociadas a la organización FUNDAFES cuyas funciones de gestión están directamente relacionadas con la gestión de recursos financieros y se identifican como Población A.

Las personas externas que están estrechamente relacionadas con las actividades de la asociación son los empleados directivos de las agencias de publicidad que atienden la comunicación de FUNDAFES, directivos de empresas responsables de las áreas de responsabilidad social de sus empresas, y colegas de otros fondos relacionados con el tema FUNDAFES. Este grupo de profesionales fue seleccionado en base a la relación entre el trabajo que realizan y el problema que soportan, ampliando así las posibles soluciones al problema. Ambos grupos brindaron información relevante que caracterizó la situación de FUNDAFES y propusieron soluciones que permitieron desarrollar estrategias de gestión para la obtención de recursos financieros y económicos que apoyen las funciones de la institución.

Tanto la población A como la población B, son del tipo finita, pues se conoce el número de individuos que la conforman, tal como se observa en la tabla 2 a continuación:

**Tabla 2**

*Población objeto de la investigación*

<b>Población A (Interna)</b>		<b>Población B (Externa)</b>	
Presidente	Enrique Leoncio Luces Martillo	Representante de otra fundación aliada.	Carlos Tierra
Gerente de Administración	Keinny Anahí Ramírez Lindao	Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados.	Margarita Durán
Directora de Relaciones Públicas	María Cecilia Velásquez Coello	Productora del área de eventos.	María Fernanda Mora
Director de Recaudación y Recolección de fondos	Emilio Enrique Luces García	Productor del área de radios.	Presley Paucar

### 2.3.2 *Muestra*

Una muestra representa una porción de la población, tiene características similares, es un grupo limitado y se considera probable (Reyes, 2022).

En este estudio, no se realizó el cálculo de la muestra porque el investigador podía controlar el número de sujetos. Es decir, se utiliza el censo porque se utiliza toda la población y es estadísticamente representativa, siendo la población A 4 expertos y la población B 4 expertos, a esto se le determina muestra censal.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos y su validación

Además, cabe aclarar que las entrevistas aplicadas a las poblaciones A y B en este estudio fueron estructuradas. Los autores añaden que en este caso se puede utilizar la misma guía de entrevista como herramienta para registrar las respuestas, aunque también se puede utilizar una grabadora o una cámara de vídeo (Ver Anexo 1 y 2).

### 2.4.1 *Validez y confiabilidad de los instrumentos*

Los instrumentos de recolección de datos deben ser válidos y fiables para garantizar la calidad de una investigación. Según Calderón (2018), la validez se refiere a la precisión con la que un instrumento mide aquello para lo que fue diseñado, asegurando que la

información recopilada sea relevante y esté alineada con los objetivos del estudio. Por otro lado, la fiabilidad se refiere a la consistencia y precisión de los resultados obtenidos, lo que permite confiar en que el instrumento proporciona datos seguros y reproducibles.

En el contexto de la presente investigación, se ha considerado que la validación formal de las entrevistas no es estrictamente necesaria debido a la naturaleza exploratoria y cualitativa del estudio. Las entrevistas fueron diseñadas con base en una revisión exhaustiva de la literatura y en consultas previas con expertos en el área administrativa y metodológica, lo que asegura que las preguntas estén alineadas con los objetivos de la investigación. Además, el enfoque cualitativo permite flexibilidad en la recolección de datos, priorizando la profundidad y riqueza de la información sobre la estandarización del instrumento.

Aunque no se realizó una validación formal de las entrevistas, se tomaron medidas para garantizar su calidad. Por ejemplo, las preguntas fueron revisadas por un Comité de Expertos en el área administrativa y metodológica, quienes evaluaron su pertinencia y claridad. Este proceso aseguró que las preguntas fueran comprensibles y relevantes para los participantes, lo que contribuye a la validez de contenido del instrumento. Asimismo, durante la aplicación de las entrevistas, se mantuvo un enfoque reflexivo y crítico, permitiendo ajustes en tiempo real para garantizar que las respuestas fueran útiles y significativas.

En resumen, aunque no se llevó a cabo una validación formal de las entrevistas, se adoptaron medidas rigurosas para asegurar que el instrumento fuera adecuado para los fines de la investigación. La revisión por expertos y el enfoque cualitativo flexible permitieron recopilar datos confiables y válidos, lo que respalda la solidez metodológica del estudio.

## **2.5. Análisis de las entrevistas internas**

Se realizaron entrevistas a los cuatro miembros internos de la fundación, los resultados de estos se muestran a continuación:

Preguntas 1. ¿Qué importancia tiene la fundación FUNDAFES para usted?

El presidente: expresó su vinculación estrecha con respecto a FUNDAFES refiriéndose a ella como un norte de vida, lo que indica una identificación plena con respecto a la ONG.

Gerente de Administración: La entrevistada expresó su plena integración e identificación con respecto a su lugar de trabajo y comunica que meta a lograr desde el punto

de vista laboral. Así mismo está orgullosa de la labor y logros de FUNDAFES, infiriendo que a su vez está orgullosa de su participación en la ONG.

Directora de Relaciones Públicas: La entrevistada expresó su identificación con la ONG en los cargos que ha ejercido. Indico que FUNDAFES es una gran familia, y como tal están plenamente identificados.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: La entrevistada se identifica con su lugar de trabajo y adicionalmente con la función o labor que FUNDAFES tiene, infiriendo que se siente integrada y vinculada a la ONG y su labor.

Pregunta 2. ¿La Fundación FUNDAFES ha sido sustentable económicamente en los dos últimos años?

El presidente: expresó que FUNDAFES dispone de un equipo sólido que está presto a aportar soluciones que solventen la situación país que de manera directa puede afectar la sustentabilidad de FUNDAFES y comunicó que FUNDAFES se ha mantenido equilibrada económicamente a pesar de todo, aunque las necesidades sociales crecen y por ende los recursos son limitados, haciendo énfasis en la necesidad de nuevas formas de recaudar fondos.

Gerente de Administración: La entrevistada expresó el crecimiento de la labor de la ONG y a su vez indicó que FUNDAFES en estos dos años ha sido sustentable.

Directora de Relaciones Públicas: Expresó la entrevistada algunas problemáticas actuales para la obtención de recursos; adicionalmente comentó la creatividad del equipo en la planificación de estrategias, dejando abierta la idea de estar constantemente buscando ideas novedosas con este fin.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: En la entrevista se da la respuesta que durante 2 años que tiene funcionando FUNDAFES desde el punto de vista administrativo ha sido sustentable

Pregunta 3. ¿FUNDAFES trabaja con campañas para la obtención de recursos económicos para sustentar su operacionalidad? ¿Qué tipo de campaña utiliza?

El presidente: Expresó que la diversidad de las estrategias que han aplicado y destacó algunos ejemplos cenas de recaudación de fondos, apoyo a campañas políticas etc....

Gerente de Administración: La entrevistada indicó los tipos de campaña que realiza la ONG y a su vez expresó el objetivo principal de ellas, comunicando que han utilizado campañas por temporadas especiales y constantes.

Directora de Relaciones Públicas: Expresó que la ONG utiliza campañas constantes tanto educativas como de recaudación de fondos. Indicó que utilizan o hacen alianzas con responsabilidades de distintas áreas comerciales, culturales o deportivas estas campañas.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: Indica que FUNDAFES tiene cinco años de fundada y hasta ahora ha sido sustentable

Pregunta 4. ¿Qué tipo de actividades ha utilizado FUNDAFES para recaudar fondos? ¿Podría definir qué tipo de actividades?

El presidente: El entrevistado recaló que han aplicado una diversidad de actividades tanto temporales como constantes con la finalidad de informar y obtener recursos, lo que indica que se deben unir estrategias por temporadas a las constantes para lograr resultados exitosos.

Gerente de Administración: La entrevistada expresó las alianzas con diversas empresas de diferentes sectores; así mismo estableció que estas alianzas son puntuales o temporales con fines económicos de colaboración infiriendo que los planes entre la ONG y la empresa privada son múltiples.

Directora de Relaciones Públicas: Expresó la entrevistada la diversidad de actividades que realiza la ONG con una diversidad de sectores y abarcando diferentes targets y aspectos de la sociedad.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: En FUNDAFES se utiliza campañas diseñadas para fines especiales y la entrevistada mencionó la que actualmente se está realizando vinculación con influencers en medios digitales.

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia FUNDAFES realiza actividades especiales para recaudar fondos?

El presidente: Expresó que FUNDAFES realiza las actividades según las necesidades que requiera la asociación e indicó de igual manera que existen actividades anuales que son repetidas.

Gerente de Administración: La entrevistada comunicó que la ONG se establece bajo esquemas estratégicos semestrales, expresó que realizan eventos especiales adicionales, y todo se ejecuta según las necesidades por temporada.

Directora de Relaciones Públicas: Comentó la entrevistada la importancia de la realización constante de actividades, para la recordación de la información que desea la ONG con respecto a la prevención de enfermedades y la provisión de recursos alimenticios a los núcleos familiares, que es el norte principal de FUNDAFES.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: La entrevistada mencionó que FUNDAFES utiliza actividades cada dos meses lo que infiere que utiliza seis actividades anuales aproximadamente, lo que permite transmitir información constante y puntual sobre la ONG.

Pregunta 6. ¿FUNDAFES tiene contratada una agencia de publicidad o comunicacional? ¿Podría especificar su respuesta?

El presidente: Expresó que no poseen una agencia a menos no de publicidad propiamente dicha, sino de comunicación integral y mercadeo, que trabaja en transmisión de información.

Gerente de Administración: La entrevistada aclaró que FUNDAFES no dispone de una agencia de publicidad, sino que posee una agencia de comunicaciones integrales y mercadeo que se encarga de los eventos, relaciones públicas y colabora en las estrategias comunicacionales, lo que indica que para lograr una labor exitosa la ONG cuenta con este aliado directo.

Directora de Relaciones Públicas: Expresó que poseen una agencia de comunicaciones integrales y mercadeo, indicando que la ONG por sí sola no puede resolver la problemática comunicacional y organizacional para la realización de eventos y actividades de proyección e información.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: La entrevistada establece que actualmente no manejan una agencia de publicidad externa.

Pregunta 7. ¿Podría usted explicar cómo está conformada organizativamente la Fundación FUNDAFES?

El presidente: El entrevistado dio el organigrama de funciones de FUNDAFES indicando cada área que posee, estableciendo una gerencia general, administración y diferentes coordinaciones según el sector de trabajo.

Gerente de Administración: La entrevistada describió como está conformada la ONG desde su junta directiva hasta la parte operativa, e indicó que son una organización pequeña.

Directora de Relaciones Públicas: FUNDAFES dispone de junta directiva de 4 directores, 3 suplente, su presidente y 5 coordinadores de área, asesores, asistentes y voluntariados.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: La entrevistada da la información sobre el organigrama de funciones de FUNDAFES indicando que tiene una forma piramidal

o mixta entre piramidal y horizontal, con respecto a su gerencia general, la administración y las distintas coordinaciones.

Pregunta 8. ¿Cuál es la imagen corporativa de la Fundación FUNDAFES? ¿Podría usted dar ejemplo?

El presidente: El entrevistado explicó la simbología utilizada como imagen gráfica analizando sintácticamente (dando el significado particular) al símbolo, adicionalmente expresó que esta imagen gráfica es una síntesis de un corazón.

Gerente de Administración: La entrevistada explicó cómo es la imagen gráfica utilizada por la ONG y la denominada sintetización gráfica que un corazón como una mano que da, como descripción de lo que significa la identidad de la organización.

Directora de Relaciones Públicas: La entrevistada indicó el desarrollo en la imagen de la ONG desde el su significado, con relación a brindar amor, fe y esperanza con un corazón dador, expresando con ella el norte de FUNDAFES la entrega de ayuda con amor a los más necesitados.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: La entrevistada indicó que desde su punto de vista FUNDAFES utiliza imágenes diversas de manera temporal, pero el logo lo distingue y es un corazón en esencia.

Pregunta 9. ¿FUNDAFES utiliza los Medios de Comunicación Social para transmitir la información que requiere?

El presidente: Expresó que la ONG utiliza diversos medios de comunicación social, adicional a las Redes Sociales para emitir y transmitir información.

Gerente de Administración: La entrevistada indicó de manera concreta la importancia que para la ONG tienen los medios de comunicación social ya sean tradicionales o no, adicionalmente expresó el impacto positivo y directo al público deseado con el uso de las redes sociales.

Directora de Relaciones Públicas: Expresó la importancia de los medios para transmisión de la labor de la ONG pues la proyección y propagación de la labor es vital para el éxito de la ONG.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: La entrevistada afirma que FUNDAFES utiliza medios de comunicación y destaca que usa la mayoría de los existentes ya sea TV, impresos, digitales y otros.

Pregunta 10. ¿Qué tipos de Medios de Comunicación Social utiliza?

El presidente: Recalcó la utilización de diversos medios de comunicación expresando el nivel de divulgación y proyección de las obras eventos y actividades de la Asociación.

Gerente de Administración: En la pregunta anterior indica que usan todos los medios de comunicación social; ya sean impresos, audiovisuales, radio e internet.

Directora de Relaciones Públicas: Expresó que FUNDAFES ha utilizado todos los medios de comunicación social disponibles en el país.

Director de Recaudación y Recolección de fondos: TV, impresos, digitales y otros.

## **2.6. Análisis de las entrevistas de los expertos externos que tiene relación laboral con la ONG objeto de estudio.**

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los expertos externos, los resultados se exponen a continuación:

Pregunta 1. ¿Qué tipo de empresa atiende?

Representante de otra fundación aliada: El entrevistado indicó que tipo de empresa en la que se mueve es muy relacionada a la fundación, busca la conexión con otras fundaciones, con el fin de lograr más alcance social.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: el encuestado confirma que las ONG no son su único público, pero si son los más predominantes, ya que se ha especializado en las relaciones de esta con la comunidad a la que apoyan.

Productora del área de eventos: afirma que atiende eventos de corte social, tanto políticos como sociales.

Productor del área de radios: establece que el trabajo con ONG a tomado protagonismo en su cartera de cliente en los últimos tiempos, pero que de igual forma su trabajo es abierto a la demanda.

Pregunta 2. ¿Cómo atiende a una ONG desde el punto de vista de prestar servicio?

Representante de otra fundación aliada: El entrevistado da la idea clara que las ONG se trabajan desde el punto de vista de cliente como una marca, siempre que se tenga claro la Misión Visión y Objetivos de ésta, infiriendo la identificación del cliente.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: En el caso particular de las ONG, se trabaja como un evento de conciencia social, no haciendo énfasis en la marca sino en el propósito del evento.

Productora del área de eventos: Se atiende las necesidades del evento planificar, como cualquier evento, siempre con conciencia del impacto social que implica la buena

experiencia y que en ocasiones los recursos disponibles son limitados, por lo cual, se trabaja con el apoyo de auspiciantes.

Productor del área de radios: se les presta servicios oportunos, con el fin de que sus eventos de recolección y campañas de apoyo tengan el mayor alcance posible.

Pregunta 3. ¿Qué estrategias comunicacionales son las más comunes para aplicar a un ONG?

Representante de otra fundación aliada: indicó que es vital identificar las necesidades que presenta la ONG lo que establece nuevamente la identificación cliente - servicio como valor.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: indicó la relación de las empresas altamente inidentificadas con el fin de apoyar a la comunidad organizada, así mismo dio ejemplos de eventos que se hacen normalmente para tal fin, expresando el carácter social de las mismas, menciona el concepto de empresa socialmente responsable y su relación con proyectos de alto impacto en la comunidad.

Productora del área de eventos: Proyectos de alto impacto a bajo costo que hayan sido diseñados por ONG de reconocida trayectoria e inscritas legalmente; proyectos autosustentables; que se desarrollen en la comunidad adyacente a la empresa, entre otras.

Productor del área de radios: Establece que espacios de socialización de la causa, donde se exponga la problemática, se abran espacios de debates al respecto, más allá de formas tradicionales de publicidad.

Pregunta 4. ¿La ONG está abierta a nuevas estrategias comunicacionales?

Representante de otra fundación aliada: El entrevistado afirma que las ONG están abiertas a las nuevas estrategias comunicacionales que les presentan, todo con la visión del beneficio del colectivo, así mismo da la idea de público específico que presenta la ONG.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: A pesar de que la ONG esta abierta a nuevas ideas, el tema radica en contar con algunas de ellas que sean desde el punto de vista de costos saludables para las finanzas de la ONG, porque por lo general, no se cuenta con presupuesto para grandes estrategias.

Productora del área de eventos: Lo primero que infiere en la respuesta es que como productor de eventos le ha trabajado a ONG he indica que estas están abiertas a ideas novedosas para la realización de eventos para recaudar fondos.

Productora del área de radios: Indica que la respuesta de la ONG es la suma de los factores para lograr el fin esperado, por lo tanto, tener claro la finalidad unido a la calidad de realización son claves para el éxito.

Pregunta 5. ¿Cuál ha sido la experiencia con la Fundación FUNDAFES?

Representante de otra fundación aliada: El entrevistado indicó que mantiene estupenda relación con la ONG, esto influya evidentemente en los resultados finales.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: Detalla que siempre están dispuestos a la colaboración y que la experiencia a sido grata y hasta inspiradora.

Productora del área de eventos: El entrevistado indica que la respuesta de la ONG, según su experiencia, es afirmativa y establece que éstas no son protagonistas, lo que brinda una experiencia gratificante.

Productora del área de radios: indica una grata experiencia, por los niveles de apertura a las nuevas propuestas y accesibilidad a los espacios disponibles etc...

Pregunta 6. ¿Cómo ha sido la respuesta de la directiva de la Fundación FUNDAFES ante las estrategias novedosas planteadas?

Representante de otra fundación aliada: El entrevistado recalca con su respuesta que pertenece como equipo más que como un simple proveedor de servicios con FUNDAFES, esto indica la posición de comunicación e identificación cliente vs proveedor.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: Especifica, que la directiva tiene mucha apertura, su limitante siempre está en el plano financiero.

Productora del área de eventos: El entrevistado indica que la respuesta de la fundación ante nuevas ideas es afirmativa y establece que éstas no son protagonistas, potenciando más el resultado que la idea propiamente dicha.

Productora del área de radios: Indica que la respuesta de la ONG es la suma de los factores para lograr el fin esperado, por lo tanto, tener claro la finalidad unido a la calidad de realización son claves para el éxito.

Pregunta 7. ¿Con que frecuencia se realizan actividades para la Fundación FUNDAFES?

Representante de otra fundación aliada: indica que se trabaja bajo organizaciones e identificaciones de las necesidades, lo que da claro concepto del mercado existente entre cliente-proveedor donde este responde a la necesidad de su cliente, propone las estrategias basándola en los requerimientos de la ONG.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: se realizan aproximadamente 6 eventos en el año, aunque la mayoría no son de alto impacto.

Productora del área de eventos: De acuerdo con los cronogramas anteriores aproximadamente cada dos o 3 meses se realiza un evento, con un objetivo específico, de acuerdo con la fecha del año.

Productor del área de radios: Especifica que siempre que tienen eventos físicos, se crean espacios de socialización por radio.

Pregunta 8. ¿Qué es comercializar en eventos o actividades desde el punto de vista de su servicio a la ONG?

Representante de otra fundación aliada: recalca que no establece búsqueda de recursos, trabaja con los recursos de la ONG quienes aportan, clientes, proveedores, adicionalmente aclara que su función no es de publicidad sino integral en apoyo a la comunicación y relaciones públicas entre organizaciones.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: Es crear una imagen y compartir el impacto de los recursos recaudados, dándole a los proveedores de recursos un motivo para apoyar la causa de la ONG, estos eventos, permiten mostrar a la comunidad que apoya, los objetivos alcanzar por la ONG y así logramos la recaudación para dichos fines, a través de estos eventos.

Productora del área de eventos: Establece que muchas ONG'S utilizan estos medios (eventos) para recabar fondos y menciona entre estas a FUNDAFES indicando que son varias el tipo de actividad o evento que realizan.

Productor del área de radios: El entrevistado establece primero que su trabajo va dirigido a la parte técnica o montaje del evento, y menciona la palabra espectáculo como definición para eventos extraordinarios de carácter social.

Pregunta 9. ¿Qué dificultad existen actualmente para la comercialización de eventos?

Representante de otra fundación aliada: Aunque no es una de sus funciones, establece el valor de ayudar a la hora de obtener recursos económicos, para producir un evento.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: Actualmente, la asistencia de posibles auspiciantes o donantes se ha visto limitado, por un tema de economía nacional y otros aspectos sociales que afectan los desplazamientos abiertamente en el país.

Productora del área de eventos: Dentro de la experiencia de la entrevistada, relata que el tema de recursos financieros, a sido una limitante para la organización de eventos para la ONG.

Productor del área de radios: El entrevistado destaca que el éxito de un evento depende de su difusión por lo tanto el tener que usar los medios de comunicación indicados darán parte de la clave de tener resultados exitosos, por otra parte destaca el uso de las redes sociales dentro de estos medios lo que le da inmediatez a la actividad.

Pregunta 10. ¿Qué sugerencia podría dar para una comercialización exitosa?

Representante de otra fundación aliada: establece nuevamente la idea de responder a las necesidades del cliente y dice que no existen según su experiencia fórmulas mágicas o preestablecidos para tal fin.

Gerente de Comercialización de Eventos para Organismos Privados: Expandir los horizontes de eventos, a no solo eventos físicos sino eventos virtuales, para que el alcance sea mayor, así como su accesibilidad.

Productora del área de eventos: Establece en su respuesta la relación entre ideas novedosas y elementos tradicionales la hora de producir un evento o espectáculo e indica que las ONG buscan el beneficio permitiéndole utilizar estrategias nuevas para este fin sin embargo destaca la calidad como factor elemental para el éxito de estas.

Productor del área de radios: El entrevistado establece la importancia de los medios de comunicación a la hora de medir el éxito de un evento, pues si no hay divulgación es como si éste no se realizará, adicionalmente menciona los diversos medios lo que indica la importancia de cada uno de ellos, pues van dirigidos a audiencias diferentes.

## **2.7. Análisis General**

El tema general de la recaudación de fondos para las ONG es muy importante. El objeto del estudio, FUNDAFES, es una organización sin fines de lucro cuyos directores, personal y voluntarios están fuertemente identificados con la organización y su trabajo, a pesar de tener que superar dificultades financieras.

En los últimos años, la asociación se ha centrado en la búsqueda de nuevas medidas, actividades y estrategias eficaces para la organización de eventos con el fin de optimizar la obtención de recursos económicos. Un entrevistado afirmó que actualmente existen algunos problemas con el acceso a los recursos, pero hasta ahora ha sido posible atraer los fondos necesarios gracias a la creatividad del equipo en la planificación de estrategias.

Por otro lado, cabe señalar que, según la información proporcionada por los entrevistados, todas las actividades que abarcan los distintos eventos tienen un carácter público y notorio, lo que constituye un punto interesante de este estudio, ya que permite enriquecer al personal investigador. El análisis se basó en la observación directa, gracias a su participación en diversas organizaciones en los eventos organizados.

Durante sus dos (2) años de operación, FUNDAFES realizó diversas actividades permanentes, especiales y estacionales y formó alianzas estratégicas con diversos sectores de la sociedad civil organizada, hasta que la empresa finalmente aceptó la filantropía como una fundación empresarial socialmente responsable. En relación con lo anterior, cabe destacar que el compromiso de una empresa con la responsabilidad social puede verse como una estrategia empresarial y no simplemente como una norma fiscal gubernamental. Es fundamental crear y organizar actividades de alto rendimiento y alto rendimiento de acuerdo con los planes y objetivos de la ONG.

Al respecto, los productores y organizadores de eventos encuestados indicaron que cuentan con el tiempo y el equipo para planificar estos eventos de acuerdo con el apoyo de la cooperación de la sociedad civil. En esta serie de ideas, cabe señalar que el éxito de la campaña depende no sólo del monto recaudado, sino también de otros factores, como llamadas telefónicas (quién está invitado), predicción de la comunicación social en los medios, información necesaria para propagada, para la Fundación FUNDAFES es un remedio oportuno para ayudar a las familias ecuatorianas a prevenir problemas de salud.

De las entrevistas con los medios podemos ver que el éxito del evento depende de su comunicación, por lo que la clave para un resultado exitoso será el uso de los métodos de comunicación indicados, pero, por otro lado, el énfasis en el uso de las redes sociales, estos medios darán inmediatez al evento. Por otro lado, diversas ONG, asociaciones, fundaciones y ONG también se preparan para optimizar su imagen con la comercialización de eventos, actividades y objetos.

Representantes de FUNDAFES señalaron que identificando necesidades específicas se pueden realizar actividades no previstas en el programa anual. Esto tiene implicaciones importantes para la planificación estratégica de financiación de las ONG. En este caso, el material orientativo debe determinar qué ruta es la más conveniente, especialmente teniendo en cuenta las respuestas de los distintos expertos entrevistados.

Dependiendo de las diferentes opiniones obtenidas, cada evento especial puede definirse como estacional o anual (marketing continuo, venta e intercambio de bienes y

servicios, es la parte norte de estas estrategias, recolección de recuerdos autógrafos, subastas, cenas con gastos cubiertos, moda); espectáculo con entrada, fiesta con cover (entrada con tarifa de bajo consumo).

Cabe señalar que las actividades mencionadas tienen un concepto de negocio implícito y cualquier plan de negocios que se proponga tendrá este concepto (comercial), aunque FUNDAFES no es una sociedad con fines de lucro, su principal objetivo es apoyar a su entorno, debido a la alta proporción.

Los casos que ocurren en Ecuador requieren recursos importantes. Por otro lado, el éxito de las estrategias adoptadas por ONG, fundaciones y ONG requiere no sólo el diseño y la difusión de información, sino también una recaudación de fondos eficaz para apoyar eficazmente el trabajo que es central.

## 2.8. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta fundamental para trazar estrategias, ya que no solo permite identificar y delimitar problemas, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Al evaluar de manera sistemática los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), el FODA ofrece una visión integral de la situación actual, lo que facilita la formulación de acciones concretas y alineadas con los objetivos de la organización. Esta herramienta no se limita a diagnosticar; su verdadero valor radica en la capacidad de generar estrategias proactivas, como aprovechar las fortalezas para maximizar oportunidades, superar debilidades para enfrentar amenazas, o combinar recursos internos y externos de manera eficiente. De esta forma, el FODA se convierte en un instrumento clave para transformar desafíos en oportunidades y garantizar que las decisiones estratégicas estén respaldadas por un análisis riguroso y contextualizado. En la tabla 3 se muestra el análisis FODA de la Fundación FUNDAFES

**Tabla 3**

*Estudio diagnóstico interno y externo de la Fundación FUNDAFES*

<b>Factores internos</b>	<b>Factores externos</b>
<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
1. La integración plena entre los directivos.	1. Apertura de la sociedad civil ante proyectos apoyados por la Responsabilidad Social Empresarial.
2. Identificación de los empleados con respecto a FUNDAFES como organización y con su labor.	2. Incremento de la participación de la sociedad civil organizada a proyectos sobre el tema de ayuda

social.

- |  |   |
|--|---|
| 3. Posee prestigio con respecto a su labor.  | 3. Gran apertura existente actualmente de medios de comunicación social no tradicionales.                                 |
| 4. Está abierta a la aplicación de estrategias no tradicionales para la organización de eventos. | 4. Contratación de empresas de comunicación integral por parte de la ONG, generando un equipo más amplio de creativos.    |
| 5. Es una ONG con proyección por el uso de todo tipo de medios de comunicación social.           | 5. Integración plena de voceros importantes de diferentes sectores de la sociedad civil para campañas de apoyo de la ONG. |

---

<i><b>Debilidades</b></i>	<i><b>Amenazas</b></i>
1. Dificultad explicativa de su símbolo gráfico identificativo	1. El desconocimiento por parte de empresarios de las medianas y pequeñas empresas sobre la oportunidad de estrategias de la aplicación de RSE.
2. Similitud distintiva a través de su nombre lo que infiere confusión.	2. El alto grado de inseguridad social lo que pide aplicar estrategias mundiales exitosas.
3. Poca contundencia en la aplicación de un eslogan o lema empresarial	3. Poca diferenciación cromática en el símbolo existente entre las diferentes organizaciones no gubernamentales.
4. No posee una identificación sobre imagen corporativa única y diferenciada	4. El desconocimiento sobre la controlaría interna de la ONG lo que hace inseguro el fin del aporte.
5. No se gestionan actividades que fomenten la Responsabilidad Social Empresarial.	5. La ayuda no gubernamental para con la ONG objeto de estudio.

---

En síntesis, se evidencia que la principal debilidad de la fundación está en la identidad de la marca y como está puede impactar en el reconocimiento del objetivo social de la fundación objeto de estudio. Por otra parte, hay un despertar en la conciencia social, con relación a las necesidades del entorno y de los ciudadanos menos favorecidos, lo que se refleja como una oportunidad para generar estas estrategias como propuestas de solución a los recursos que se necesitan para tener un mayor impacto social, en función de abrazar y ayudar a más familias ecuatorianas.

## **CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRETEGIA GERENCIAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS EN LA FUNDACIÓN FUNDAFES**

### **3.1. Fundamentación de la propuesta**

La siguiente propuesta enfocada en la toma de decisiones para optimizar los recursos económicos de recaudación para la Fundación FUNDAFES para el año 2024, se basa en la respuesta del diagnóstico realizado por la investigadora tanto por observación directa como por el resultado del análisis de la aplicación del instrumento de la recolección de datos a las dos poblaciones seleccionadas.

La Fundación FUNDAFES es una organización no gubernamental cuya finalidad fundamental es el apoyo a las familias de bajos recursos y accesos, tanto a la educación, a la salud como a la alimentación. Por tal razón, la siguiente propuesta se basa principalmente en lograr y alcanzar un mayor número de personas informadas y, adicionalmente, la obtención de cantidades de dinero adicionales a sus ingresos actuales, producto de realización de actividades especiales realizadas con un fin específico.

Al realizar el diagnóstico a través de datos documentales, entrevistas y asistencia a diversos eventos, se ha podido determinar que una de las más graves falencias, así como carencias de aspectos basados en la experiencia, es relativo a la identificación plena de lo que denominaremos la marca Fundación FUNDAFES. Con tal fin, a pesar de que dicha organización cerró el año 2021 sin déficit económico alguno (según información suministrada por algunos de sus representantes), su función principal es apoyar con recursos y producto a cambios sociales las cifras de los necesitados son cada vez mayores, por lo cual se hace necesario implementar estrategias novedosas que permitan la dualidad de función de informar y recabar fondos.

Dentro de los esquemas proyectados de esta propuesta, se determinan dos opciones de las cuales se elige una que, a juicio de la investigadora, es la más factible, plantea menos costos directos y está dentro del esquema que el presidente de FUNDAFES plantea como trisectorialidad de las funciones, donde se hace una triangulación entre la Fundación FUNDAFES, la empresa privada y el público general. Estas dos opciones son:

- A. Creación de una coordinación de proyectos especiales
- B. La contratación de una empresa para proyectos especiales

Con respecto a la opción identificada como A que es la creación de una coordinación de proyectos especiales: cualquier organización cuyo organigrama de funciones es pequeño, siendo una organización sin fines de lucro, debe buscar optimizar, lo más posible, el personal directo contratado. En este sentido, la creación de una coordinación de proyectos especiales implicaría para FUNDAFES incurrir en una serie de costos fijos y variables que a la larga no daría la solución eficiente y efectiva que se quiere plantear en la toma de decisión correcta.

Estos costos incluyen salarios, mano de obra, implementación de planes y sistemas, contratación de profesionales, mobiliario, herramientas electrónicas, etc. Independientemente del tamaño de la organización FUNDAFES, es necesario contratar a un tercero para proyectos grandes. Quizás por eso, según los datos proporcionados por Fundación FUNDAFES, durante el año 2021 se realizaron seis (6) campañas especiales, lo cual no es suficiente para cualquier marca que quiera posicionar su objetivo o propósito. La opción B, que es contratar una empresa especializada en proyectos especiales y su diseño, desarrollo, ejecución y seguimiento, es la mejor solución para cualquier organización pequeña, ya que los costos fijos dependerán del contrato o acuerdo que se celebre.

En este sentido, durante la preparación de esta información y el análisis de los documentos examinados, se encontraron varios ejemplos en los que se pueden tomar decisiones fácilmente sobre el tipo de propuesta a presentar a las sociedades civiles. En este sentido, la necesidad de optimizar las funciones de las ONG, fundaciones y asociaciones civiles apareció en muchos países latinoamericanos en América a principios de la década de 2000, especialmente en el período de 2002 a 2003. Particularmente destacable es el análisis realizado por la Asociación Caja Cívica y la Fundación Luis Vives en Madrid, España (Montero, 2003), en el que una de las conclusiones fue la elaboración de un manual que permitiera a las asociaciones civiles, fundaciones y ONG iniciar de Autodiagnóstico, búsqueda de puntos débiles en el funcionamiento para lograr la optimización.

Cabe señalar que las herramientas utilizadas por los investigadores responsables de este estudio se basan en las preguntas de autodiagnóstico descritas anteriormente, las cuales, aplicadas, permiten identificar las debilidades y fortalezas que hacen que FUNDAFES sea más efectivo.

Con base en lo anterior, se decidió que, para lograr los objetivos de este trabajo de investigación, la oferta más realista sería contratar una empresa especializada en la preparación, organización, comercialización y ejecución de proyectos especiales, que

podrían apoyar a la empresa. que actualmente. marketing y comunicación de Fundación FUNDAFES, el cual deberá basarse en la cotización del mercado a confirmar. Para ello, tenemos contactos efectivos con dos empresas interesadas en la propuesta anterior: Dupla Comunicaciones y Limón, ambas registradas en la ciudad de Guayaquil e internacionales. Una vez identificados los posibles proveedores eficientes de los servicios requeridos, se puede presentar la propuesta.

### **3.2. Propuesta**

En el marco del denominado Programa de Conciencia Global (1) y con base en la misión fundamental de la Fundación FUNDAFES, se realizan las siguientes recomendaciones, basadas en el concepto empresarial y administrativo de triangulación directa, en el que las empresas privadas (como sociedades que organizan la sociedad civil) y la sociedad apoya los objetivos finales de FUNDAFES.

#### ***3.2.1. Concepto General de la Propuesta***

Como ya se mencionó, la siguiente propuesta se refiere al concepto de concientización global para obtener recursos financieros adicionales para apoyar el funcionamiento efectivo y eficiente del fondo de investigación. Además, incluye no sólo el concepto de donación, sino también el concepto de promover la participación de la sociedad civil. Esto incluirá la elaboración de un convenio con la gerencia de centros comerciales de la ciudad de Guayaquil para un evento anual que permitirá:

Transmitir información relacionada con las actividades que gestiona la fundación FUNDAFES y obtener recursos financieros directos.

#### ***3.2.2. Idea General***

La idea general de la propuesta consiste plantearle a las gerencias de mercadeo de los distintos centros comerciales de la ciudad de Guayaquil, el que la filosofía a través de la cual se adelantan iniciativas que promueven la transformación y la justicia social, usando para ello programas educativos con el fin de desarrollar y contar con una ciudadanía global informada, con capacidad crítica, activa y solidaria que se movilice frente a las injusticias sociales actuales se pueda llevar a cabo un convenio con las distintas marcas comerciales, restaurantes, galerías, salas de cine y de teatro, servicios públicos y estacionamientos, según el cual durante un día en un periodo determinado y acordado entre las partes, un porcentaje de sus ganancias o ventas sean destinados a la Fundación FUNDAFES. La propuesta no

generaría costos directos a las marcas y locales involucrados ya que se podrían trasladar de manera directa al consumidor final, dentro de un esquema de porcentaje sobre el valor total de la venta o de la compra.

Experiencias en la utilización del concepto de donación, son utilizadas actualmente en los locales comerciales en la ciudad de Guayaquil, donde al realizar la compra se le indica al cliente final su disposición a donar una cantidad en céntimos correlativa a la totalidad de su compra. La propuesta planteada tiene su origen en esta experiencia, con la diferencia que no sería un valor variable, sino que se plantearía un porcentaje fijo sobre el valor de las ventas.

### ***3.2.3. Centros Comerciales Sugeridos para la Implementación***

Dentro del concepto de mercadeo moderno (Kotler y Lee, 2007; Lovelock, 2004; Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009), los centros comerciales son una opción válida. En Guayaquil se encuentra una diversidad de centros comerciales que son visitados a diario por una cantidad importante de personas; según cifras suministradas en la investigación de Calle y otros (2014), el 70% de la población de Guayaquil, asiste a centros comerciales, en una combinación entre personas que acceden con vehículos y sin vehículo. Uno de los centros comerciales sugerido para el estudio por las relaciones comerciales con la fundación FUNAFES es el Word Trade Center.

### ***3.2.4. Responsabilidad Social Empresarial***

Dentro del esquema de responsabilidad social empresarial, los centros comerciales están en la búsqueda de formas de apoyar a la sociedad civil organizada, de manera directa o de manera indirecta.

En vista de lo anterior se hace plausible el convenio con la cadena de centros comerciales o con uno en específico para realizar la propuesta planteada.

### ***3.2.5. La Campaña***

Dentro de las disciplinas de la publicidad y el mercadeo se utiliza el concepto de campaña comunicacional (Kotler y Lee, 2007); existe una diversidad de objetivos que se logran a través de ésta, tales como campañas informativas, campañas de concientización, campañas educativas y campañas de apoyo, las cuales sólo pretenden no convertir una actividad en algo puntual, si no que se puedan extender por periodos más largos, por lapsos específicos o repetirla, durante un tiempo correspondiente.

La propuesta se plantea como una campaña comunicacional, la cual se dividirá en cuatro (4) periodos, tratando de hacer coincidir sinérgicamente con fechas nacionales, temporales, patrias o mundiales.

Así, la campaña se definirá en cuatro (4) segmentos:

- Día del amor y amistad (febrero)
- Día de la madre (mayo)
- Vacaciones (agosto)
- Navidad (diciembre)

Lo anterior significa que el año electivo de enero-diciembre se dividirá en cuatro trimestres, tratando de hacer coincidir las fechas planteadas con los eventos u actividades que se pretenden realizar, porque dichas fechas son comercialmente óptimas.

Dentro de la campaña se realizarán varias etapas. A saber:

**3.2.5.1. Etapa de información.** En esta primera etapa la Fundación FUNDAFES, con la colaboración de la empresa contratada para comunicaciones integrales y las empresas especialistas en proyectos, se reunirán con los gerentes de mercadeo de los centros comerciales seleccionados con la finalidad de darle la información necesaria con respecto a la propuesta comercial específica.

En el caso de hacerse un plan piloto de prueba en un centro comercial específico, esta reunión sería realizada entre la Gerente de Mercadeo de FUNDAFES y su homólogo en el centro comercial seleccionado.

El material a utilizar lo suministrará la Fundación FUNDAFES, en conjunto con su aliado de comunicaciones integrales, pudiéndose realizar una presentación formal donde se exponga los alcances del proyecto, la misión, visión y los objetivos, así como los beneficios para el centro comercial como respuesta de un proyecto de inversión dentro del área de la responsabilidad social.

**3.2.5.2. Etapa de concientización.** Dentro del concepto de la sensibilización global, se realizará un material sencillo que será repartido a todos los locales comerciales del centro comercial seleccionado. En este material se indicará quién es la Asociación Civil FUNDAFES, cuál es su objetivo, qué alcance tiene, a quién va dirigida, cuáles han sido sus logros, qué se desea obtener y qué se espera de los comerciantes; de la misma manera, se les señalarán los beneficios que la marca comercial recibirá bajo el concepto de responsabilidad social y como proyecto de inversión, ya sea bajo el concepto de las PYMES o no (disminución tributaria, aporte solidario, entre otras).

El material y el tiempo de exposición deberá ser un esfuerzo conjunto entre la Fundación, el centro comercial y la empresa especialista en proyectos. Para ello, se pudiera solicitar el apoyo financiero de una marca global comercial para la elaboración de este material, como por ejemplo Claro, DIRECTV, Netlife, entre otras.

**3.2.5.3. Etapa de solidaridad.** La sociedad civil organizada en Ecuador siempre ha dado respuestas positivas ante los requerimientos de problemáticas sociales, ya sea en el área de la salud, catástrofes naturales, o simplemente a través del apoyo a causas nobles, como se demostró ante la tragedia que ocasionó el terremoto del 2016 en Pedernales, cuando la sociedad civil organizada fue la punta de lanza para el apoyo de la comunidad afectada.

Es con base en esos antecedentes que se podría utilizar el concepto de voluntariado para apoyar el objetivo que la Fundación FUNDAFES tiene. Es por ello que si se lograra sensibilizar con respecto a este punto, se pudiera generar una solidaridad general del consumidor final con respecto a la causa planteada. El material suministrado y las actividades a realizar estarían bajo la responsabilidad directa de la empresa especializada en proyectos especiales contratada y estos costos iniciales pudiesen ser trasladados a patrocinantes o sponsors adicionales, vinculados a la vida del centro comercial.

**3.2.5.4. Etapa de reconocimiento.** Está demostrado que el ser humano requiere ser reconocido, admirado y recompensado según la labor que ejerce. Concursos de belleza, competencias deportivas, premios, condecoraciones y diplomas, son algunas de las formas en que los ciudadanos son recompensados bajo el concepto de una labor realizada. El prestigio es otro de los valores importantes en la sociedad civil, en donde destacarse por encima de otro es un punto de honor en la carrera profesional, empresarial, comercial o política.

Es por este motivo que al finalizar el día de colaboración que implica la ejecución de la propuesta, pudiese haber un evento de reconocimiento público que albergue el concepto de eventos sociales. Los costos de dicha etapa pueden ser cubiertos en conjunto entre el centro comercial dentro de su área de mercadeo, los patrocinantes y sponsors que no pudieran participar directamente dentro del porcentaje de ventas y/o por los patrocinantes y sponsors externos.

**3.2.5.5. Etapa de seguimiento.** En esta etapa, como en todo proyecto, se desea conocer el resultado del mismo. En este sentido, realizar los análisis que permitirán establecer conclusiones que generaran mejoras en la aplicación del proyecto, la expansión

del mismo y la ampliación en su alcance, recaerá en la empresa especialista de proyectos y estará dentro del costo del convenio preestablecido.

### **3.2.6. Actividades**

**3.2.6.1. Pre-actividad.** El material de apoyo que se requerirá en las diferentes etapas del proceso consistirá en el desarrollo de audiovisuales, material promocional impreso y apoyo por redes sociales. En esta primera etapa se definirá el alcance del proyecto, la misión, visión y objetivo de este, cuál será el lenguaje utilizado, cuántas personas estarán involucradas. Se definirá también el cuándo, cómo y dónde. Se establecerán los presupuestos preliminares y la sectorización por actividades comerciales de las distintas marcas presentes en el centro comercial seleccionado, determinación del número de locales participantes y las distintas formas de participación. Ejemplos:

- Participación por porcentaje de venta directa (sugerido el uno por ciento de cada venta)
- Patrocinio directo, pago por una actividad específica
- Patrocinador, pago bajo una modalidad específica
- Donación
- Voluntariado
- Comercialización

Se definirá el lenguaje a utilizar para transmitir la información; las etapas y tiempo previstos para realizar cada una de las actividades; el tipo de material publicitario informativo y su cantidad, sugiriendo los proveedores confiables en cuanto a la impresión, distribución y producción de cada una de las etapas y elementos de la propuesta.

De igual forma, se definirán los horarios de visita a los locales comerciales, cómo se dividirán en sectores para lograr transmitir el mensaje deseado. Adicionalmente, si existen en el centro comercial marcas mundiales, globales y locales, pues el mensaje debe ser transmitido de manera adecuada según sea el caso.

**3.2.6.2. Actividad especial.** Se denomina actividad a la realización conceptual de un acto, función, reunión, proyección, estreno, apertura, cena, coctel, degustación o todo acto que conlleve el tener audiencia. Se denomina actividad especial a un acto o función, conceptualizado bajo la idea de causa visión y compromiso. Una actividad especial puede o no repetirse; en el caso de repetirse, se denominará evento especial y, en el caso de no repetirse, se denominará evento (Philip & Lee, 2007). La actividad especial conlleva el

manejo de audiencia las cuales se dividen en audiencia interna, audiencia externa y audiencia mixta y está integrada en la definición de relaciones públicas

En el caso específico de la propuesta para la Fundación FUNDAFES, en un trabajo de campaña con un centro comercial o mall se considerarán:

Audiencia interna: comerciantes y dueños de locales personas de seguridad personal de limpieza y directivos

Audiencia externa: vecinos del sector donde se encuentra el centro comercial e individuos objeto de los medios de comunicación ya sean estos tradicionales o no

Audiencia mixta: usuarios del centro comercial familiares de estos y familiares o personas cercanas de la audiencia interna

Se definirá y concretará una fecha intermedia en el trimestre elegido, ya sea el día del amor y la amistad o cercano, fecha alemana al día de la madre, algunas semanas intermedias en las vacaciones escolares y fechas cercanas a la navidad, con la finalidad de comprometer cuatro (4) fechas como mínimo.

La actividad se denominará El Día de la Solidaridad con FUNDAFES. Se definirá, basándose en el símbolo de la Fundación, una proyección gráfica en donde se plantee una imagen propia alusiva al Día de la Solidaridad con FUNDAFES, bajo los preceptos del logotipo que la misma posee. La idea general semiológica de la actividad es partir del logotipo tradicional de FUNDAFES de manera de lograr transmitir una información más clara y precisa a las distintas audiencias sobre el concepto de solidaridad global.

Pragmáticamente, la imagen gráfica de la actividad utilizará los mismos colores (degradación de morados), según el patrón que los diseñadores gráficos de la Fundación FUNDAFES han utilizado.

Sintácticamente, se tratará de darle un valor propio a la actividad como marca a la actividad que se llevará a cabo en el centro comercial elegido.

El idioma a utilizar será de carácter coloquial simple y sencillo con la finalidad de difundir los dos mensajes primarios de la propuesta. El primero, la misión, visión y objetivo de FUNDAFES y el segundo, la causa visión y compromiso de la actividad.

El personal utilizado será propuesto por la Fundación FUNDAFES y su voluntariado, y el personal profesional requerido propuesto por la compañía de proyectos especiales.

En cuanto al voluntariado, se podrá considerar plantear convenios con institutos de educación secundaria y/o universidades, con la finalidad de integrar a estudiantes que estén cursando la asignatura de Labor Social, lo que daría como resultado una dupla para difundir

el mensaje de la Fundación FUNDAFES en jóvenes, en función de concientizar a los institutos de educación secundaria y universitaria en pro de la colaboración con la ONG dentro de la cátedra de labor social, involucrar a la sociedad civil organizada y finalmente lograr una recaudación en dinero o bienes que permitan apoyar la labor de la ONG.

El personal profesional aportado por la empresa de proyectos especiales consistirá en: Personal de logística; Personal de relaciones públicas; Personal auxiliar.

**3.2.6.3. Evento inicial.** Se realizará un evento que dará el inicio de la campaña de solidaridad, de cada una de las fechas previamente señaladas. Dicho evento involucrará todo el centro comercial, según el concepto planificado y cualquier otro tipo de entretenimiento que está dentro de la idea general del inicio de esta actividad.

**3.2.6.4. Informaciones.** Para dicho evento inicial y dependiendo del centro comercial seleccionado y del espacio, se pueden realizar gigantografías, vallas, pendones, afiches, pantallas de videos, pantallas LED, tarimas informativas y/o cajas de luces, que puedan ser utilizados como elementos informativos, tal como se explicó anteriormente.

**3.2.6.5. Material promocional.** Dentro del material promocional que se puede utilizar para el evento especial, están: volantes, habladores, franelas, gorras, bolsos, bolígrafos, llaveros, tazas, vasos, material promocional no tradicional como lo son elementos lumínicos y linternas, entre otros.

**3.2.6.6. Medios de difusión.** Todo evento que no se difunde, es un evento destinado al fracaso, como lo indicaron durante la entrevista. Para tal fin, se deberá: Indagar si el centro comercial seleccionado utiliza medios internos de comunicación, ya sea el uso de Intranet, videos internos (no solo se considerarán los locales comerciales, sino que la propuesta integra a las oficinas y demás actividades comerciales integradas en el centro comercial seleccionado).

El uso de las redes sociales es de vital importancia, ya sea por el uso de Facebook, Instagram, Twitter, entre otras. De igual manera, se le pedirá la colaboración al departamento de mercadeo del centro comercial seleccionado para que pueda colgar la información del evento en su página web; simultáneamente la información aparecerá colocada en la página web de FUNDAFES y, si los locales comerciales u oficinas poseen sus propias páginas web, podrían retransmitir la información, para llegar a cubrir todas las audiencias señaladas.

El uso de la radio y de la prensa escrita es también de gran importancia según datos suministrados por el encargado de esta arista en las entrevistas. La fundación posee

intercambios radiales los cuales pueden utilizarse para la proyección del evento y de la actividad total.

Otros medios a utilizar: mensajería instantánea, mensajería en automóviles, globos helio estáticos, sopladores, muñecos inflables, los cuales son medios de comunicación externas que van dirigidos a indicar a la audiencia externa que en este lugar sucede algo.

**3.2.6.7. Voceros.** Dentro del esquema en la difusión del mensaje, tanto el transmitido por la Fundación FUNDAFES como el mensaje objetivo del evento, pueden alcanzar mayor proyección si son difundidos a través de los denominados Voceros Comunicacionales, quienes son individuos líderes en su comunidad, ya sean artistas vecinales, profesionales u otros, que a través de sus redes sociales puede transmitirse o retransmitir la información deseada.

En este sentido la fundación FUNDAFES utilizó en alguna ocasión el candidato presidencial Jimmy Jairala.

**3.2.6.8. Recolección del dinero.** La recolección del dinero obtenido como producto de la campaña, corresponderá a los lapsos correspondientes, con respecto a las tiendas y al lapso propuesto en el convenio por FUNDAFES. Esto conlleva a tener una contraloría eficiente y eficaz que permita tener valores y cuentas claras, adicional a la supervisión en el valor total de la donación y recolección de dinero. El lapso previsto para tal fin podría estipularse a los quince (15) días posteriores a la realización de la actividad, a fin de dar el margen para que cada participante ajuste las cuentas y, si existiera aporte extemporáneo, puedan ser considerados dentro de la donación total.

**3.2.6.9. Seguimiento.** Toda campaña debe contar con un análisis exhaustivo de resultados, esto es lo que se denomina seguimiento. No es otra cosa que hacer un recorrido entre el momento que se finaliza la actividad y los días posteriores, con el objetivo de poder definir si el resultado realmente se ajusta a la causa y si se logró la meta deseada bajo las estimaciones y proyecciones que se pudieron haber hecho.

La finalidad es optimizar aquellos puntos que puedan ser optimizados, superar los puntos débiles y fortalecer los valores agregados. De igual manera, identificar las nuevas oportunidades que se presentan y minimizar las amenazas, dentro de un concepto novedoso denominado capitalización de oportunidades que no es otra cosa que convertir oportunidades en beneficios aplicando la intuición estratégica.

En el caso de la propuesta propiamente dicha, como se plantean cuatro (4) fechas mínimas, será necesario tener a los especialistas involucrados constantemente. Esta es otra

razón por la que se debe contratar a una empresa que pueda realizar este seguimiento, no solo proyectar, definir, conceptualizar, organizar y ejecutar la actividad, sino que preste un servicio integral.

Una vez terminado el periodo que previamente se defina, ya sea por evento semestralmente u otros, se darán los resultados secundarios con respecto a la campaña, en tanto su alcance, proyección y difusión de este.

### **3.3. Proyección sobre las ganancias**

Debido a que, en la propuesta planteada, no se ha concretado un centro comercial en específico, se hará una estimación basada en proyecciones de ventas, suministrados por tres gerentes de marcas de tres diferentes locales comerciales ubicados dentro del centro comercial señalado anteriormente.

Todos ellos indicaron que un porcentaje básico en ventas fuera de temporada oscila entre ocho mil (8000) y diez mil (10000) dólares y en temporada alta, entre veinte mil (20000) a treinta mil (30000) dólares mensuales. Si sobre estas cifras se proyecta el porcentaje máximo de donación por venta considerado en la propuesta, es decir, el uno por ciento (1%), las cantidades que se obtendrían son importantes, beneficiando así la labor de la Fundación FUNDAFES.

Es importante indicar que la mayoría de los centros comerciales mencionados en la propuesta, poseen más de doscientos cincuenta (250) locales comerciales y más de doscientos cincuenta (250) entre oficinas y otros.

### **3.4. Convenio**

La Fundación FUNDAFES posee un convenio o contrato con una empresa de comunicaciones integrales como ya se ha mencionado en los anteriores capítulos. El tipo de contratación que existe entre las partes no involucra la búsqueda de recursos económicos, tal como lo indicó su director general, sino que la Fundación FUNDAFES le asigna un presupuesto sobre actividad realizada.

En el caso de la propuesta que se presenta, la búsqueda y contratación de una empresa de proyectos especiales es exclusivamente para la realización de actividades y de su comercialización, a fin de obtener recursos económicos que puedan optimizar el funcionamiento de la Fundación.

Existen varios tipos de convenios, entre los cuales se pueden destacar: convenio por porcentaje, ganancia por proyecto, asignación de pago mensual, combinación de asignación de pago mensual más pago por proyecto, cancelación por presupuesto, entre otros.

Para la propuesta descrita, el tipo de convenio entre la Fundación FUNDAFES y la empresa de proyectos especiales seleccionada, se realizará bajo la modalidad de contratación por porcentaje de ganancia sobre el valor total obtenido, lo que implica que la empresa contratada obtendrá una ganancia correlativa en porcentaje, según su eficiencia en la actividad realizada.

El porcentaje sugerido para la contratación equivaldría al veinte por ciento (20%), lo que conlleva a un tipo de costo por actividad como lo indica la teoría de Kaplan y Cooper denomina ABC (costo basado en actividad); metodología que se puede aplicar tanto para empresas que generan productos como servicios. Por lo tanto, la Fundación FUNDAFES aportará para las actividades de la propuesta la información requerida sobre su ONG y el material publicitario básico que la ONG ya posee para transmitir el mensaje.

Los convenios que la empresa de proyectos especiales seleccionada realice con terceros en pro del éxito de la actividad, no influirán en el convenio directo con la ONG, convirtiendo a la empresa de proyectos especiales en una comercializadora para obtener recaudos en dinero y bienes en pro del éxito de la actividad.

Con relación con la estructura que se llevará a cabo para la supervisión y coordinación en la recaudación de cada tienda en el Día de la Solidaridad con FUNDAFES, se hará un cronograma por horario de visita a diferentes entidades comerciales con la finalidad de hacer un seguimiento a la propia actividad, recordando que la contraloría general en la recaudación recaerá en el personal directo de la fundación FUNDAFES.

### **3.5. Costos**

Es importante en cualquier trabajo administrativo que pretende optimizar recursos, tener claro los costos, ya que en función de estos se pueden elaborar presupuestos, esquemas de inversión y contrataciones, entre otros. En cuanto a la estrategia planteada en la propuesta, no se pretende trasladar ningún costo a la Fundación FUNDAFES, sino que el convenio con la empresa externa de proyectos especiales basará su beneficio en un porcentaje del total recaudado, como ya se planteó anteriormente. Dicha modalidad beneficia a las partes, pues no genera gastos adicionales por parte de la fundación objeto de estudio y la empresa de

proyectos especiales se verá motivada a generar un trabajo impecable y de un mayor número de actividades con la finalidad de obtener mejores beneficios.

Por otro lado, la firma de convenios con marcas internacionales o de mercadeo masivo, podrían permitir la disminución sustancial en los costos de producción. Otro convenio que se puede establecer y que permitiría la disminución de costos, es plantear interrelaciones con empresas de telefonía, televisión por cable o medios de comunicación pública, lo que generaría que se puedan utilizar plataformas tecnológicas, difusión de mensajes y talento para la realización de actividades.

En función de ejemplificar de manera básica un evento tipo como apertura del evento de sensibilización global en pro de la solidaridad con respecto a FUNDAFES, se describe a continuación y se establecen sus costos.

### 3.5.1. Ejemplo de evento tipo

**Tabla 4**

*Descripción del evento ejemplo*

Nombre	Lugar	Duración	Tiempo de montaje	Ambientación	Producción
Día de la Solidaridad con FUNDAFES	Plaza central del Centro Comercial (Word Trade Center)	3 horas	3 horas	Baking (soporte grafico tipo gigantografía), sonido, pendones o afiches, mesas o mostrador, pantallas e iluminación	Impresión de la gigantografía, pendones y afiches; grabación de audio y video; inducción del voluntariado; convocatoria de medios, utilización de voceros y talento.
<b>Ficha técnica:</b>					
Requerimiento : Instalación eléctrica, accesibilidad y apoyo en seguridad	Transporte: Chofer y tres ayudantes	Vocero: Líder comunicacional como imagen del evento (persona por seleccionar)	Entretenimiento: 5 recreadores	Catering: Básico para veinte (20) personas, incluye un sándwich con papitas, un refresco y agua.	

### 3.5.2. Costos básicos por actividad para un evento tipo

**Tabla 5**

*Costos básicos por actividad - Logística*

Logística	Valor por actividad en dólares	Cantidad	Costo total en dólares
Lugar	S/C	S/C	S/C
Sonido	2.500	1	2.500

Iluminación	2.000	1	2.000
Mobiliario	600	2	1.200
<b>Total</b>			<b>\$ 5.700</b>

*Nota:* El S/C significa sin costo.

**Tabla 6**

*Costos básicos por actividad - Producción*

<b>Producción</b>	<b>Valor por actividad en dólares</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total en dólares</b>
Baking 3x250	120	7.5 mts	900
Pendones	50	0,45 x 2	100
Afiches	150	0.8 x 3	450
Pantallas	400	2	800
Video	1500	1	1.500
Grabación de audio	800	1	800
Voceros	1200	1	1.200
Recreadores	600	5	3.000
<b>Total</b>			<b>\$ 8.750</b>

**Tabla 7**

*Costos Básicos por actividad - Material Publicitario*

<b>Material Publicitario</b>	<b>Valor por actividad en dólares.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total en dólares.</b>
Flayers	3	1500	4.500
Franelas	10	25	250
Adicionales	1500		1.500
<b>Total</b>			<b>\$6.250</b>

**Tabla 8**

*Costos básicos por actividad - Montaje*

<b>Montaje</b>	<b>Valor por actividad en dólares.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total en dólares.</b>
Personal 1	1.200	1	1.200

Personal 2	1.200	1	1.200
Personal 3	1.200	1	1.200
Personal técnico	2.000	1	2.000
<b>Total</b>			<b>\$5.600</b>

**Tabla 9**

*Costos básicos por actividad - Transporte*

<b>Transporte</b>	<b>Valor por actividad en dólares.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total en dólares.</b>
Cantidad	800	1	800
<b>Total</b>			<b>\$800</b>

**Tabla 10**

*Costos básicos por actividad - Catering*

<b>Catering</b>	<b>Valor por actividad en dólares.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total en dólares.</b>
Suministros	5	25	125
<b>Total</b>			<b>\$125</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11**

*Costos totales básicos por actividad - Actividades*

<b>Actividades</b>	<b>Costo por actividad en dólares.</b>	<b>Costo total en dólares.</b>
Logística	5.700	5.700
Producción	8.750	8.750
Material Publicitario	6.250	6.250
Montaje	5.600	5.600
Transporte	800	800
Catering	125	125
<b>Total</b>		<b>\$ 27.225</b>

## CONCLUSIONES

1. La investigación demostró que la implementación de estrategias gerenciales, como la organización de eventos comerciales y la diversificación de fuentes de financiamiento, es clave para optimizar los recursos financieros de FUNDAFES. Estas estrategias permiten una gestión más eficiente y sostenible, alineada con los objetivos de la fundación.
2. El análisis de la situación actual de FUNDAFES reveló la necesidad de mejorar la planificación y el control de los recursos financieros. La propuesta de nuevas estrategias gerenciales, respaldada por herramientas como el análisis FODA, ofrece un camino para superar las deficiencias identificadas y fortalecer la capacidad de la fundación para cumplir su misión.
3. La investigación destacó la importancia de la colaboración con empresas privadas y centros comerciales bajo el marco de la responsabilidad social empresarial (RSE). Esta alianza no solo genera recursos adicionales para FUNDAFES, sino que también fortalece la imagen corporativa de las empresas involucradas, creando un impacto positivo en la comunidad.
4. La sostenibilidad financiera de FUNDAFES a largo plazo depende de su capacidad para innovar en sus estrategias de recaudación y fomentar la participación ciudadana. Campañas de sensibilización y eventos que involucren a la comunidad son esenciales para aumentar la recaudación de fondos y fortalecer el vínculo entre la fundación y la sociedad.

## RECOMENDACIONES

La investigación recomienda adoptar las estrategias gerenciales propuestas, como la organización de eventos comerciales y la diversificación de fuentes de financiamiento, integrando un plan de acción con metas claras y un sistema de evaluación continua para medir su impacto y realizar ajustes necesarios. Estas estrategias permitirán a FUNDAFES optimizar sus recursos y asegurar su sostenibilidad financiera a largo plazo.

Es fundamental fortalecer alianzas con empresas privadas y centros comerciales bajo el marco de la responsabilidad social empresarial (RSE), promoviendo campañas de sensibilización que involucren a la comunidad y aumenten la visibilidad de la fundación. Estas colaboraciones no solo generarán recursos adicionales, sino que también fortalecerán el vínculo entre FUNDAFES y la sociedad, ampliando su impacto social.

Finalmente, se sugiere mejorar la gestión financiera mediante la implementación de herramientas tecnológicas y metodologías modernas, como sistemas de planificación y control financiero. Además, es crucial promover la transparencia y la rendición de cuentas a través de informes periódicos que comuniquen los logros y desafíos de la fundación, fortaleciendo así la confianza de donantes y aliados en la gestión de FUNDAFES.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alas Barrientos, J. E., Mejía Menjívar, D. E., & Cubías Chicas, M. Á. (2017). *Estrategias de comercialización que contribuyan a la ampliación e innovación de la capacidad productiva y ventas de las iniciativas de economía solidaria en cuatro municipios de la cordillera del bálsamo apoyadas por la organización no gubernamental*. Tesis de grado, Universidad de el Salvador, San Salvador. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/15105/1/TESIS-FINAL.pdf
- Álvarez, A., Parrales, J., & Peñafiel, J. (2020). Nivel de impacto de la administración dentro de la gestión empresarial en las MIPYMES. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(5), 88-103. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.282>
- Aranda Usón, A., Portillo Tarragona, P., Marín Vinuesa, L. M., & Scarpellini, S. (2019). Financial Resources for the Circular Economy: A Perspective from Businesses. *Sustainability*, 11(3), 1-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su11030888>
- Arias Collaguazo, W. M., Castro Morales, L. G., Maldonado Gudiño, C. W., & Burbano García, L. H. (2021). Análisis del modelo de optimización aplicado a la producción agrícola en la Asociación del Gobierno Autónomo Parroquial de Cahuasqui. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2670>
- Asociación Civil Hablemos de Chagas. (2024). *¿De qué hablamos cuando hablamos de Chagas?* <https://hablamosdechagas.org.ar/dimension-politica/>
- Avalos Infanzón, E. (2022). *Gestión de Recursos Financieros para una Pequeña Empresa Constructora de Huamanga, 2021*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/87423>
- Aveiga Macay, V. I., Calderón Chica, D. C., Cedeño Ruíz, G. I., & Muñoz Briones, J. L. (2018). Socialización de los proyectos solidarios que emprende el grupo Misionero del Hogar de la Madre. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/proyectos-solidarios.html>
- Banco Mundial. (2004). *Informe sobre le desarrollo mundial 2004: Servicios para los pobres*. coedición de Banco Mundial; Mindi-Prensa Libros, S.A. y Alfaomega Grupo Editor, S.A. chrome-

- extension://efadnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://documents1.worldbank.org/curated/en/972191468320374337/pdf/Informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2004-servicios-para-los-pobres.pdf?\_gl=1\*1tuirpw\*\_gcl\_au\*ODQ1MDQxMjg5LjE3MjQ4ODMxNTI.
- Bastidas Romero, J. R., & Sumba Llangari, R. M. (2018). *Optimización de los recursos financieros con la implementación de la planificación financiera dentro de las pequeñas y medianas empresas*. Retrieved 30 de 05 de 2024, from Eumed.net: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/optimizacion-recursos-financieros.html>
- Bautista, N. (2022). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial El Manual Moderno.
- Bilbao, M., Martínez Zelaya, G., Pavez, J., & Morales, K. (2018). Burnout en trabajadores de ONGs que ejecutan política social en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas/vol17-issue3-fulltext-1454>
- Blasco Hernández, T., & Otero García, L. (2008). Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (II). *NURE Investigación*(34). <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/379>
- Briones Mera, M. Y., Peña Pone, D. K., & Moran Chilan, J. H. (7 de 9 de 2020). Los cambios de paradigma en la gerencia moderna. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 5(3), 45-61. <https://doi.org/http://fipcaec.com/ojs/index.php/es> FIPCAEC (núm. 20) Vol. 5, No 3Especial Septiembre 2020, pp. 45-61
- Cabico, A., Calacich, S., & Sandoval, M. (2022). Gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas en Mozambique. *Revista Ciencia UNEMI*, 15(38), 73-83. <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/1360/1399>
- Calderón Muñoz, M. J. (2018). *Lectura en voz alta para el desarrollo de la comprensión lectora*. Tesis de Maestría, Universidad UMECIT, Panamá. <http://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/1247>
- Canchari de la Cruz, J. (2019). *Modelo de control de uso de fondos de las organizaciones no gubernamentales para mejorar el apoyo social de cooperación técnica internacional en la provincia de Huánuco - año 2017*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Escuela de Posgrados. Contabilidad, Huánuco, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/4343>

- Carbó Valverde, S., Rodríguez Fernández, F., & F. Udell, G. (Febrero de 2016). Trade Credit, the Financial Crisis, and SME Access to Finance. *Journal of money, credit and banking*, 48(1), 113-143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jmcb.12292>
- Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristobal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (02 de diciembre de 2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. Retrieved 29 de mayo de 2024, from [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500191&lng=es&tlng=es)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta Edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Escobar Delgado, R. A. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad. *Diálogos de saberes: investigaciones y ciencias sociales*(32), 121-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>
- Forero Pineda , C., Cardona Moreno, G., & Córdoba Martínez, C. (1999). *Planeación participativa “Estrategia de Paz”*. Consejo Nacional de Planeación. (Primera Edición ed.). Colombia: Tercer Mundo Editores. <http://hdl.handle.net/1992/46525>
- Fundación Naturalife. (2022). *¿Que es una Organización sin fines de Lucro?* <https://fundacionnaturalife.org/que-es-una-organizacion-sin-fines-de-lucro/#:~:text=Las%20asociaciones%20sin%20fines%20de,o%20apreciables%20en%20dinero%20para>
- Gallardo, W. (2021). Gestión Estratégica, Factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/227/147>
- Gallego, N., & Rave, E. (2022). La gestión del conocimiento como proceso fundamental para el mejoramiento empresarial y académico. *Revista Economía y Negocios*, 4(1), 114-123. <https://doi.org/https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1355/1512>

- Garay Anaya, G. (2016). Índice de alfabetismo financiero, la cultura y la educación financiera. *Perspectivas*(37), 23-40.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425946304003>
- García, J. (2022). *De la satisfacción y evaluación, a la mejora continua*. Editorial Palibrio.
- González Bombal, I., & Villar, R. (2003). *Organizaciones de la sociedad civil e incidencia en políticas públicas*. Buenos Aires. AR; Libros del Zorzal.  
<https://doi.org/http://repositorio.cedes.org/handle/123456789/3889>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. Retrieved 31 de 05 de 2024, from  
<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- González, M., & de Pelekais, C. (2010). Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(3), 342-345. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99317168006>
- Gortaire Morejón, B., Matute, A., Romero, V., & Tinajero, J. P. (2022). La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso. *Íconos - Revista De Ciencias Sociales*, 72, 205–228.  
<https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>
- Guerrero García, J. C. (2017). *Incidencia de los proyectos de cooperación internacional en la ejecución de las políticas públicas de la seguridad ciudadana en Bogotá bajo el gobierno de Gustavo Petro (2011-2015)*. Tesis, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Sociales, Bogotá.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12010/2775>
- Guridi, L., & P. de Mendiguren, J. C. (2014). *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*. Hegoa.  
[https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/19752/%2Fsystem%2Fpdf%2F3542%2FEconom\\_a\\_social\\_y\\_solidaria\\_DHL.pdf](https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/19752/%2Fsystem%2Fpdf%2F3542%2FEconom_a_social_y_solidaria_DHL.pdf)
- Hernández Olave, J. S. (2020). Construcción de un modelo estratégico de inserción del diseño en las mipymes del sector sistema moda en Bogotá, a partir de la experiencia SENA. *EBSCO Open Research. Actas de Diseño*, 15(31), 151-158.  
<https://research.ebsco.com/c/yIm4lv/search/results?autocorrect=y&q=Construcci%C3%B3n%20de%20un%20modelo%20estrat%C3%A9gico%20de%20inserci%C3>

- %B3n% 20del% 20dise%C3%B1o% 20en% 20las% 20mipymes% 20del% 20sector% 20sistema% 20moda% 20en% 20Bogotá% C3%A1% 2C% 20a% 20partir% 20
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación 6a.ed.* D.F., México: McGraw-Hill. Retrieved 18 de 02 de 2024, from [https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez\\_R\\_2014\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion](https://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez_R_2014_Metodologia_de_la_Investigacion)
- Hernández, A., Hernández, J., & López, J. (2021). Análisis temático de la investigación, desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas desde 2015 a 2019. *Revista de Estudios Empresariales.*, 1(1), 89-106. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8030346>
- Hernández, G., Conde, J., Lara, D., Sosa, N., Sánchez, N., Paredes, B., Hernández, E., & Martínez, S. (2023). *Capital humano e innovación. Un realidad en el desarrollo de las organizaciones.* Costa-Amic Editores.
- Huaraca Casas, L. A. (2018). *Caracterización del control interno de las entidades sin fines de lucro del Perú: caso ONG “Mis Pequeños Hermanos” de Cañete, 2015.* Tesis, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote, Facultad de Ciencias Contables Financieras y Administrativas, Chimbote, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/2888>
- Illich, I. (2022). *Diccionario del desarrollo: una guía del conocimiento como poder.* (W. Sachs, Ed.) Perú: El pez volador. <https://www.academia.edu/download/33908550/64776443-Diccionario-Del-Desarrollo-Wolfgang-Sachs.pdf>
- INEC. (2022). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS%1F\\_2020/Principales\\_resultado\\_RAS\\_2020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS%1F_2020/Principales_resultado_RAS_2020.pdf)
- Latorre, A., Del Rinco, D., & Arnal, J. (2021). *Bases metodológicas de la investigación educativa.* Ediciones Experiencia.
- Leal, A., Bolaño, Y., Esponisa, N., Correa, D., & Piñero, N. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Revista Ingeniería Industrial*, XVIII(1), 1-20. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v43n1/1815-5936-rri-43-01-119.pdf>

- López Zamarripa, N. (2017). El proceso de las organizaciones no gubernamentales en México y América Latina. *Revista de la Facultad de Derecho de México*, 55(244), 141–184. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2005.244.61571>
- López, P., Rodríguez, M., & Roperó, C. (2021). *Metodología de la investigación: de lector a divulgador*. Editorial Universidad de Almería.
- Messite, J., & Leon, J. (1998). Protección y promoción de la salud. En J. Mager Stellman, & M. d. Sociales (Ed.), *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (pág. 15.2). Madrid, España: Subdirección General de Publicaciones. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.insst.es/documents/94886/161958/Sumario+del+Volumen+I.pdf/18ea3013-6f64-4997-88a1-0aadd719faac?t=1526457520818>
- Moreno, J. O. (2017). *Estrategias Gerenciales* (1era edición ed.). Bogotá D.C: Fundación Universitaria del Área Andina. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/c57144b0-a4b5-4791-9b49-1b449b2aadca/content>
- Muñoz Chávez, R. E., Palma Avellan, A. M., & Zambrano Macías, C. E. (2017). Plan operativo anual en los procesos de contratación pública. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 102-120. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889755>
- Naciones Unidas. (2015). *Informe de la secretaría de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo*. Nueva York y Ginebra. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2015\\_es.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2015_es.pdf)
- Noboa Salazar, J., Vergara Romero, A., Zamora Boza, S., & Navarrete Granizo, A. (2022). Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 12(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>
- NU. CEPAL - OPS. (14 de 10 de 2021). *La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la economía y el desarrollo social*. La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la economía y el desarrollo social: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5d7d5402-188b-4d6a-8d0c-49eec0709554/content>
- Ortega Aguaza, J., & Morcillo Martínez, J. M. (2017). Cooperación y voluntariado: Una aproximación a la figura del voluntariado en la Cooperación Internacional. *Revista*

- de Antropología Experimental*(16), 79-94.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17561/rae.v0i16.3288>
- Ospina Bozzi, S. (2014). Evaluación de la gestión RSP pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Servico Público*, 52(1), 25-55.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v52i1.299>
- Oyaque Mora, S. M., Santamaria Freire, E. J., & López Miller, Z. E. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONG's privadas Caso Obra Social Sopena Oscus- Ecuador. *Espacios*, 41(15).  
[https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Oyaque/publication/362680827\\_Herramienta\\_de\\_Gestion-Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_ajustado\\_a\\_las\\_particularidades\\_de\\_ONGS\\_privadas-\\_Caso\\_Obra\\_Social\\_Sopena\\_Oscus-Ecuador\\_Management\\_Tool-Balanced\\_Score\\_Card\\_adjusted\\_t](https://www.researchgate.net/profile/Silvia-Oyaque/publication/362680827_Herramienta_de_Gestion-Cuadro_de_Mando_Integral_ajustado_a_las_particularidades_de_ONGS_privadas-_Caso_Obra_Social_Sopena_Oscus-Ecuador_Management_Tool-Balanced_Score_Card_adjusted_t)
- Paredes, B., Chiriboga, F., & Zambrano, E. (2022). Competitividad empresarial y desarrollo de mercado turístico. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 5(9), 2-6.  
<https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/50/100>
- Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D., & Sepulveda Atehortu, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*(38), 243-260.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942/28203>
- Pérez Ortega, G., Arango Serna, M. D., & Sepulveda Atehortua, L. Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 21(38), 243–260.  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/ede/article/view/27942>
- Portocarrero, F., & Sanborn, C. (2014). Entre el Estado y el mercado: definiendo el sector sin fines de lucro en Perú. *Apuntes. Revistas de Ciencias Sociales*.(43), 45-80.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21678/apuntes.43.477>
- Revilla Blanco, M. L. (2002). Zona peatonal: Las ONG como mecanismos de participación política. En E. Istmo (Ed.). <https://hdl.handle.net/20.500.14352/61004>
- Reyes, E. (2022). *Metodología de la Investigación Científica*. Editorial Page Publishing, Incorporated.

- Reyna Molina, E. (2021). *Estrategias de comunicación para el fortalecimiento de la imagen en las organizaciones no lucrativas (ONG) caso de estudio: MAPROVISAD A.C.* Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Guerrero, México.  
<http://ri.uagro.mx/handle/uagro/3332>
- Rivas Iglesias, M. L. (2021). *Las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador como agentes canalizadoras de cooperación internacional frente al reto de cumplir compromisos locales a partir de una agenda internacional periodo 2014-2020.* Tesis, Universidad de El Salvador, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales.  
<https://oldri.ues.edu.sv/id/eprint/24044>
- Ronda Pupo, G. A. (11 de Marzo de 2021). *Estrategia. Qué es, origen, definición según autores, tipos.* <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Rus Arias, E. (23 de 12 de 2019). *Recursos financieros.* Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/recursos-financieros.html>
- Sáenz Romero, E. (2015). *La comunicación en medios sociales de las principales ONG´s en España. Un estudio comparado del tráfico web según perfiles de ONG´s.* Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/8129>
- Saínez Vidal, L. (2014). *Tocqueville: La sociedad civil y la democracia.* Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Filosofía. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/285356/lsv1de1pdf?sequence=1>
- Salas, O., Jijón, C., & Moreno, K. (2020). Estrategias de gestión empresarial: Un acercamiento a la planificación sistemática. *Revista Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(107), 12-21.  
<https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/409/809>
- Salazar Mendoza, G. R. (2017). *Gestión financiera para incrementar la liquidez en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, Lima 2017.* Tesis, Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/1248>
- Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas.* McGraw-Hill Interamericana.
- Soto-Aguilar Labra, H. R. (2019). *Plan de comunicación estratégica marketing y negocios para la comunidad organizaciones solidarias.* Tesis, Universidad del Desarrollo. Facultad de Comunicaciones, Santiago de Chile. <http://hdl.handle.net/11447/3152>

- Syed Zamberi, A., Siri Roland, X., & Abdul Rahim, A. B. (2014). Examining entrepreneurial intention through cognitive approach using Malaysia GEM data. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 449-464.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2013-0035>
- Velandia Rodríguez, D. F. (2017). *El concepto de libertad en el enfoque de las capacidades Amartya Sen*. Monografía, Universidad Libre de Colombia, Facultad de Filosofía, Bogotá. <https://hdl.handle.net/10901/11448>
- Vera Loor, R. Y., & Álava Rosado, D. F. (2021). Manejo adecuado y responsable de los recursos financieros para la sostenibilidad de las empresas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(9), 48-59.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id87>
- VISA. (2023). *Finanzas Prácticas*. La optimización de los recursos financieros: [https://www.practicalmoneyskills.com/es\\_mx/finanzas-personales/el-arte-de-presupuestar/finanzas-personales-/la-optimizacion-de-los-recursos-financieros.html](https://www.practicalmoneyskills.com/es_mx/finanzas-personales/el-arte-de-presupuestar/finanzas-personales-/la-optimizacion-de-los-recursos-financieros.html)
- Yuca Mamani, C. Y., & Champi Hacho, D. (2022). *Actividades de control en los proyectos de desarrollo de Cáritas Arquidiocesana del Cusco*. Tesis, Universidad Andina del Cusco. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/5232>
- Zambrano Zambrano, W., & Vegas Meléndez, H. J. (2021). Estrategias gerenciales basadas en la perspectiva de la diferenciación. Reflexiones desde el contexto ecuatoriano. *evista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 5(8).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0104>
- Záyago Lau, E., Foladori, G., & Invernizzi, N. (2017). La experiencia de las ONG y sindicatos en la concepción del riesgo de las nanotecnologías. En G. M. González Hernández, H. Márquez Covarrubias, & R. Soto Esquivel, *Privatización de los bienes comunes. Discusiones en torno a la sustentabilidad, precarización y movimientos sociales* (Primera Edición ed., págs. 229-243). México: MAPorrúa.  
<http://148.217.50.3/jspui/bitstream/20.500.11845/262/1/1%20Nano%20experiencia%20hist%c3%b3rica.pdf>

## GUÍA DE ENTREVISTA

**Dirigida a:**  
**Personal interno (Directivos) de la Fundación FUNDAFES.**

***OBJETIVO:** La presente entrevista tiene por finalidad principal conocer aspectos sobre las características de la operatividad de la fundación objeto de estudio en función de recaudar fondos para una mejor gestión financiera.*

Preguntas 1. ¿Qué importancia tiene la fundación FUNDAFES para usted?

Pregunta 2. ¿La Fundación FUNDAFES ha sido sustentable económicamente en los dos últimos años?

Pregunta 3. ¿FUNDAFES trabaja con campañas para la obtención de recursos económicos para sustentar su operatividad? ¿Qué tipo de campaña utiliza?

Pregunta 4. ¿Qué tipo de actividades ha utilizado FUNDAFES para recaudar fondos? ¿Podría definir qué tipo de actividades?

Pregunta 5. ¿Con qué frecuencia FUNDAFES realiza actividades especiales para recaudar fondos?

Pregunta 6. ¿FUNDAFES tiene contratada una agencia de publicidad o comunicacional? ¿Podría especificar su respuesta?

Pregunta 7. ¿Podría usted explicar cómo está conformada organizativamente la Fundación FUNDAFES?

Pregunta 8. ¿Cuál es la imagen corporativa de la Fundación FUNDAFES? ¿Podría usted dar ejemplo?

Pregunta 9. ¿FUNDAFES utiliza los Medios de Comunicación Social para transmitir la información que requiere?

Pregunta 10. ¿Qué tipos de Medios de Comunicación Social utiliza?

## GUÍA DE ENTREVISTA

### Dirigida a:

**Personal externo (Colaboradores varios) de la Fundación FUNDAFES.**

***OBJETIVO:** La presente entrevista tiene por finalidad principal conocer aspectos sobre las características de la operatividad de la fundación objeto de estudio en función de recaudar fondos para una mejor gestión financiera.*

Pregunta 1. ¿Qué tipo de empresa atiende?

Pregunta 2. ¿Cómo atiende a una ONG desde el punto de vista de prestar servicio?

Pregunta 3. ¿Qué estrategias comunicacionales son las más comunes para aplicar a un ONG?

Pregunta 4. ¿La ONG está abierta a nuevas estrategias comunicacionales?

Pregunta 5. ¿Cuál ha sido la experiencia con la Fundación FUNDAFES?

Pregunta 6. ¿Cómo ha sido la respuesta de la directiva de la Fundación FUNDAFES ante las estrategias novedosas planteadas?

Pregunta 7. ¿Con que frecuencia se realizan actividades para la Fundación FUNDAFES?

Pregunta 8. ¿Qué es comercializar en eventos o actividades desde el punto de vista de su servicio a la ONG?

Pregunta 9. ¿Qué dificultad existen actualmente para la comercialización de eventos?

Pregunta 10. ¿Qué sugerencia podría dar para una comercialización exitosa?