

# Análisis de la estructura y eficiencia de ONG'S ambientalistas en la región oriental

Ángel Oswaldo Díaz, Universidad de Oriente, El Salvador, [adiaz@univo.edu.sv](mailto:adiaz@univo.edu.sv)

## Resumen

Citation: Díaz, A.O. (2024). Análisis de la estructura y eficiencia de ONG'S ambientalistas en la región oriental. Proceedings of the 2024 Academy of Latin American Business and Sustainability Studies (ALBUS), Puebla, México. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13995506>

La investigación analiza la estructura organizacional y la eficiencia operativa de las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) ambientalistas en la región oriental de El Salvador. A través de un enfoque cualitativo, la investigación examina cómo estas organizaciones gestionan sus recursos, implementan estrategias e interactúan con las comunidades locales para alcanzar sus objetivos ambientales. Los hallazgos resaltan la importancia de una estructura organizativa sólida, una gestión efectiva de recursos y la adaptabilidad a las necesidades locales como factores críticos para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos de las ONG'S. Además, el estudio subraya el papel del liderazgo comunitario y la colaboración con actores públicos y privados para asegurar el impacto a largo plazo de las iniciativas ambientales. A pesar de enfrentar desafíos significativos en la obtención de financiamiento, estas ONG'S desempeñan un papel fundamental en la promoción de la conciencia y la acción ambiental, contribuyendo a la preservación de los ecosistemas locales y al avance de los objetivos de desarrollo sostenible.

Palabras clave: Estructura organizacional, recursos, planeación, administración

## Introducción

En las últimas décadas, el creciente reconocimiento de los problemas ambientales a nivel global ha subrayado la relevancia de las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) en la protección del medio ambiente. En particular, las ONG'S ambientalistas han desempeñado un papel fundamental en la implementación de prácticas sostenibles, la educación ambiental y la movilización de recursos para la conservación de los ecosistemas.

Este estudio se centró en analizar la estructura organizacional y la eficiencia operativa de diversas ONG'S ambientalistas en la región oriental de El Salvador. A través de un enfoque cualitativo, se examinaron las estrategias de gestión de recursos, la implementación de programas y la interacción con las comunidades locales para alcanzar sus objetivos de conservación. La investigación se orientó a comprender cómo estas organizaciones adaptaron sus estructuras y procesos para optimizar su impacto en un entorno caracterizado por recursos limitados y desafíos sociales complejos.

Los resultados de este estudio ofrecen una comprensión de las prácticas organizativas y de gestión que han permitido a las ONG'S ambientalistas operar de manera adecuada en contextos locales. Además, se discute la importancia de la colaboración intersectorial, incluyendo actores comunitarios, públicos y privados, para el desarrollo de iniciativas ambientales sostenibles. Este análisis proporciona información clave sobre la evolución de las ONG'S en función a su proceso administrativo en el desarrollo de las actividades en cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

## Revisión de literatura

La cuestión organizativa es un componente fundamental para cualquier empresa u organización, ya que constituye una base para la ejecución eficiente de sus actividades y la consecución de los resultados esperados. En la era de la globalización, el acelerado ritmo de la innovación tecnológica y las transformaciones en las tendencias sociales y demográficas requieren un proceso constante de adaptación y competencia a nivel global (Patzner & Voegtlin, 2023). De modo que es necesario gestionar los procesos administrativos para implementar estrategias que optimicen la eficiencia operativa, maximizando el uso de recursos, y alineen las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos establecidos.

Además, es importante entender que no solo los aspectos de la globalización impactan significativamente en la manera que las organizaciones deben llevar a cabo sus actividades. En realidad, todas las variables externas a la organización influyen en el correcto funcionamiento de estas, lo que obliga adaptarse continuamente a una realidad social, en constante cambio. Otra condición a valorar es la eficiencia operativa interna, ya que debe alinearse con las necesidades específicas de la organización. Según el modelo organizativo adoptado, puede desarrollar o comprometer sus actividades. Por tanto, las dinámicas internas deben estar diseñados y gestionados de manera que optimice el uso de recursos, facilitando la adaptabilidad fortaleciendo los procesos internos de la organización. También se establecen otras características importantes: En la organización existe tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, estos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos (Pinto Cristiani, 2012, p. 11)

Bajo este contexto, se incorpora las Organizaciones no gubernamentales (ONG'S ), si bien, es diferente a una empresa, sin embargo son organizaciones sociales que a diferencia de los grupos sociales donde estos carecen de una estructura formal y surgen de circunstancias, las ONG'S , poseen una estructura definida y son resultado tanto de circunstancias como de la voluntad de los individuos, en este sentido, es una forma de asociación de personas que se rige por normas impersonales y se establece para alcanzar objetivos específicos (Escobar Delgado, 2010).

Las ONG'S 's abordan problemáticas desde múltiples frentes y deben adaptarse a las necesidades cambiantes de las comunidades. Por ello, deben contar con un modelo estable y relativamente duradero de relaciones humanas estructuradas, asignando a sus miembros funciones y roles definidos (Acosta Forcado, 2018). Dado que “la estructura organizativa es fundamental para evitar confusión de roles, responsabilidad y relaciones mal definidas. Una mala o pobre organización puede provocar fallos o incluso la extinción”. (Galán Ladero, Galera Casquet, & Valero Amaro, 1999, p. 552). Ante la crisis climática que afecta a El Salvador y las problemáticas ambientales que repercuten en la población salvadoreña, es fundamental desarrollar e implementar intervenciones efectivas en el entorno social. Asimismo, evaluar el funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales, considerando cómo se organizan y llevan a cabo sus actividades de manera efectiva. Por tanto, la pregunta de investigación sería ¿Contribuirá la estructura organizacional y eficiencia en el uso de recursos de las ONG's ambientalistas al desarrollo efectivo de sus actividades?

## Método

La investigación fue de tipo analítico y descriptivo, diseñada para proporcionar información detallada sobre la situación en estudio, especificando las propiedades y características clave de los fenómenos analizados. El enfoque del estudio fue principalmente cualitativo, con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno en estudio, lo que permitió identificar causas y efectos en el contexto de la incidencia social de las organizaciones ambientalistas en la región oriental del país. El área geográfica del estudio se delimitó en los departamentos de San Miguel, La Unión, Morazán, y Usulután, debido a la presencia de ecosistemas diversos y vulnerables, así como por la actividad significativa de organizaciones ambientalistas. Además, la concentración en estos departamentos proporcionó un contexto adecuado para explorar las interacciones entre las políticas de conservación, las prácticas comunitarias y los retos ambientales específicos de la región.



Figura 1 Mapa de la zona oriental de El Salvador. Tomado de Mapa El Salvador, 2024

Por otro lado, se consultaron registros y bases de datos de agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONG'S), y se realizaron entrevistas estructuradas a representantes de las organizaciones ambientalistas utilizando un muestreo intencionado o dirigido. Este tipo de muestreo, clasificado como "no probabilístico", seleccionó elementos no en función de la probabilidad, sino de criterios específicos relacionados con las características de la investigación (Hernández Sampieri, et al, 2014). La población base para el estudio estuvo constituida por 6 ONG'S ambientalistas, totalizando 8 entrevistas.

**Tabla 1. Organizaciones no Gubernamentales seleccionadas en el proceso de investigación.**

No	Nombre De La ONG'S
1	ACUGOLFO
2	Fundación Campo
3	PADECOMSM
4	Fundación Segundo Montes
5	Fundación Naturaleza
6	Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud ASPS

Elaboracion propia, 2024

El estudio también incluyó la técnica de entrevistas mediante la administración de "Guías de entrevistas" a expertos en la temática, además de analizar textos impresos y en línea que aportaran información relevante para la investigación. Para el tratamiento de la información obtenida, se emplearon técnicas de análisis cualitativo y el software Atlas.ti se utilizó para el procesamiento y análisis de la información cualitativa, aplicando un enfoque estructural por categorías, mediante la categorización axial, que permite derivar subcategorías relacionadas.

A partir de este proceso, se diseñan las preguntas del instrumento de investigación, alineadas con los objetivos del estudio. Estas preguntas guiarán el diseño metodológico, asegurando un enfoque coherente para la recolección y análisis de los datos. Además, dentro del proceso de análisis de las entrevistas se utilizó codificación abierta para identificar en profundidad las experiencias de los participantes por medio de frases o palabras claves.

**Tabla 2. Identificación de las categorías y subcategorías mediante la codificación axial para la elaboración del instrumento.**

<b>Identificar los propósitos fundamentales y planes de trabajo que promueven la concientización ambiental ciudadana</b> <b>Describir la estructura organizacional y los recursos disponibles para el ejercicio de las funciones y responsabilidades claves</b> <b>Verificar la forma de ejecución de las acciones estratégicas para la coordinación efectiva en las organizaciones</b>	Planeación	-Visión y misión	¿Cuál es la visión y misión de la organización
			¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?
			¿De qué forma se financia la organización? ¿Quiénes la financian?
	Organización	-Planes de trabajo	¿Cuántas personas integran la organización?
		-Organigrama	¿Cuáles son las principales funciones por cada cargo?
		-Funciones recursos	¿De que tipo de recursos se apoyan para realizar sus actividades?
		-Equipos	¿Qué tipo de estrategias utilizan para alcanzar sus objetivos?
	Dirección	-Estrategias	¿Cuáles han sido las de mayor éxito?
		-Metas	¿Qué obstáculos han enfrentado para alcanzar sus metas? ¿Cómo los han superado?
		-Compromisos	

<b>Examinar el funcionamiento del sistema de evaluación de logros y aprendizajes significativos en las organizaciones.</b>	Sistema de evaluación	-Procedimientos	¿Existe un líder para la toma de decisiones organizacionales o estas se toman en consenso?
		-Registros	¿Cómo evalúan el cumplimiento de sus metas organizacionales?
		-Código de ética	¿Conservan documentación y ayudas memoria de sus actividades y reuniones?
			¿Cuentan con un código de ética u otras reglamentaciones? ¿Qué resultados les han proporcionado?

Elaboración propia 2024

De igual manera, se presentan los criterios de selección de las personas que pertenecen a las Organizaciones No Gubernamentales en la realización de las entrevistas estructuradas. La selección se basó en factores como la orientación medioambiental, su nivel de actividad y presencia en la región de estudio. Además, se consideró la diversidad de las ONG'S en términos de tamaño, alcance de proyectos, y enfoques metodológicos para asegurar una representación amplia y significativa en el análisis de los datos cualitativos. De modo que se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Establecimiento de criterios de inclusión y exclusión en la realización de entrevistas.**

<i>Criterios</i>	
<i>Inclusión</i>	<i>Exclusión</i>
<i>Orientada a Medioambiente</i>	No orientada a medio ambiente
<i>Actividades medioambientales en la región Oriental de El Salvador</i>	No realizan actividades medioambientales en los departamentos de la zona Oriental de El Salvador
<i>Conocimiento de la estructura organizacional</i>	No poseer el conocimiento de la estructura organizacional
<i>Intervenciones medioambientales en los últimos 6 meses en la Región Oriental de El Salvador</i>	No hay intervenciones medioambientales en los últimos 6 meses en la Región Oriental de El Salvador

Elaboración propia 2024

Del mismo modo se realizó una triangulación de datos que es una técnica de investigación que utiliza múltiples métodos, fuentes o perspectivas para aumentar la validez y la fiabilidad de los resultados. Esta estrategia se basa en la premisa de que el uso de diferentes enfoques puede proporcionar una comprensión más completa y precisa del fenómeno estudiado. La triangulación se implementa mediante el uso de múltiples técnicas de investigación, la combinación de estas técnicas permite la verificación cruzada de datos y proporciona a la investigación una mayor validación y solidez, facilitando un equilibrio entre distintos enfoques metodológicos (Jiménez Chávez, 2021).

## Resultados

Los resultados de la investigación, articulados en torno a las categorías clave de planeación, organización, dirección y sistemas de evaluación, derivadas de la codificación axial, funcionan como ejes centrales para la ejecución de los procedimientos administrativos en las organizaciones. Estas categorías proporcionan una base estratégica que orienta la toma de decisiones y la implementación de acciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En particular, la categoría de planeación destaca cómo la Fundación CAMPO define y articula su visión y misión, integrándolas como puntos fundamentales en su enfoque administrativo:

Mas que todo trabajar los medios de vida sostenible, fortalecer las comunidades, la inclusión de mujeres y jóvenes en el área rural, mejorar la infraestructura social, y la protección de los recursos naturales las fuentes de recarga hídrica, todo eso. R. Cerros (grabación de entrevista, 19 de agosto de 2024)

En esta misma línea sobre la planeación en los objetivos estratégicos de la organización para operativizar los procesos administrativos y las directrices institucionales

Una es orientada al desarrollo comunitario, se llama autogestión y desarrollo comunitario, el tema de gobernanza o de coordinación institucional, la protección del medio ambiente siendo el objetivo la niñez, juventud y mujeres, así como la seguridad alimentaria y la articulación territorial en el tema de medio ambiente, educación ambiental, la promoción de prácticas agrícolas resilientes al cambio climático. C. Benítez (grabación de entrevista, 19 de agosto de 2024)

De modo que delinear una estrategia integral para abordar desafíos clave y promover el desarrollo sostenible en las comunidades como puede ser la autogestión y la protección del medio ambiente, lo que implica generar diseños de trabajo de manera práctica y efectiva, y para llevar a cabo dicho proceso los recursos que estos poseen para la aplicación de dichos planes en que comenta:

No tenemos, así como recursos diferentes a lo normal, mas que recursos técnicos, financieros, con algunos proyectos adoptamos herramienta de elaboración de planes de finca o COBO para recolectar información y el uso de las tecnologías de la comunicación. C. Benítez (grabación de entrevista, 19 de agosto de 2024)

Una vez definidos los recursos disponibles, así como una visión y misión claramente articuladas, es imprescindible establecer estrategias adecuadas que garanticen la efectividad de los programas implementados. Este proceso debe integrarse al desarrollo estructural de la organización, asegurando que cada acción esté alineada con sus objetivos institucionales y responda de manera eficiente a las necesidades identificadas como se explica en el siguiente extracto:

Bueno, una de la principal para nosotros es la articulación interinstitucional, que son estas alianzas que tenemos con diferentes instituciones, ¿verdad? Por ejemplo, en el caso de algunos proyectos que tienen que ver con el medio ambiente, ya es con las municipalidades, las unidades ambientales, este, en caso de los grupos que tenemos con de ahorro que tenemos en las comunidades, con la ADESCO, en algunos en muchos casos, en el caso del grupo de ahorro que tenemos en los centros educativos con la departamental de educación, los directores, directoras de los centros educativos. En algunos casos hemos hecho unas, este, pequeña alianza con algunas universidades. C. Benítez (grabación de entrevista, 19 de agosto de 2024)

Finalmente, tras haber definido la dirección estratégica, se proponen los sistemas de evaluación necesarios para supervisar y orientar dichos procesos. Estos sistemas buscan generar un mecanismo de autoevaluación que permita mejorar continuamente los resultados de la organización, optimizando la efectividad de sus actividades y contribuyendo a alcanzar sus objetivos institucionales como podrían ser las memorias de labores como se observa en el siguiente apartado:

Nosotros cada personal, cada integrante de la organización tiene un plan de trabajo anual. ¿Verdad? Un POA que nosotros le llamamos un plan operativo anual. En donde ahí, pues, están especificadas las metas que debe de cumplir. Ya ahí entra el rol del coordinador en dar seguimiento de manera periódica para para la correcta ejecución de eso. Y cada año hacemos una evaluación de personal para evaluar el desempeño. M. Luna (grabación de entrevista, 31 de julio de 2024). Una vez presentado el análisis de la codificación axial, se presentan los hallazgos del enfoque de la codificación abierta, los cuales reflejan las experiencias de las organizaciones en relación con su estructura organizativa.

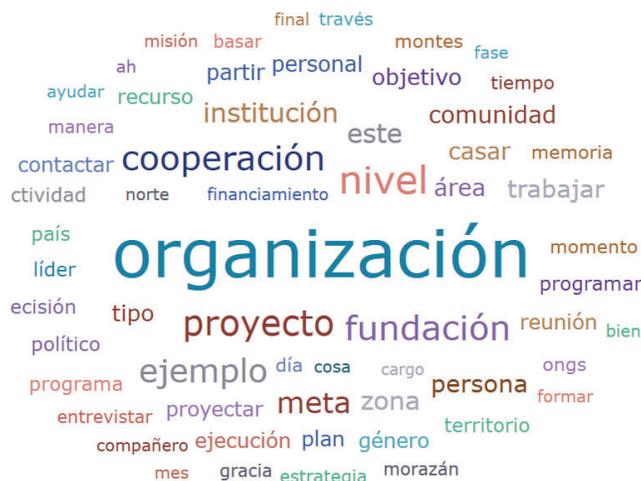


Figura 2. Nube de palabras significativas de las entrevistas a las ONG'S s. elaboración propia. 2024

En los resultados de la nube de palabras, presenta la frecuencia o relevancia de palabras de las entrevistas. Las palabras más grandes en la nube son aquellas que aparecen con mayor frecuencia o tienen más importancia en el contexto del análisis de datos. En este caso, las palabras que destacan incluyen "organización", "comunidad", "meta", "objetivo" y "líder", lo que sugiere que estos términos son los más significativos o recurrentes en el corpus analizado.

El tamaño prominente de la palabra "organización" indica que es un tema central en el conjunto de las entrevistas. Esto sugiere su relación en la gestión, cooperación o estructura organizativa. Otras palabras clave, como "meta", "objetivo", "líder" y "cooperación", apuntan hacia temas de planificación, liderazgo y colaboración. Estos términos sugieren que el corpus también aborda aspectos de la gestión de proyectos, el establecimiento de objetivos estratégicos y el papel del liderazgo en la consecución de metas organizacionales. En conjunto, la nube de palabras proporciona una visión general de los temas relevantes en el análisis, destacando una combinación de gestión organizacional, interacción comunitaria y objetivos estratégicos.



Figura. 4. Diagrama de Sankey que representan la codificación abierta, correlacionadas dentro del proceso de entrevista. elaboración propia 2024.

En el diagrama se visualiza la relación entre diferentes elementos o etapas dentro de un proceso. En este caso, los nodos de inicio son "Programas" y "Estrategias", que se conectan con los nodos intermedios "Institución" y "Metas". Estos nodos intermedios representan componentes críticos que reciben influencia de los programas y estrategias implementadas. Tal como lo sugiere el siguiente extracto de la organización ACUGOLFO

Son cinco programas que actualmente trabajamos como una institución, donde tenemos una serie de, digamos, de estrategias para desarrollar las metas que se contemplan en cada programa y que, a través de eso, pues, hacemos nuestra planificación de proyectos para la cooperación internacional. M. Luna (grabación de entrevista, 31 de julio de 2024)

De este modo, establece que las relaciones que derivan de los proyectos para la cooperación internacional. Así los flujos que parten de "Programas" y "Estrategias" hacia "Institución" y "Metas" indican que tanto los programas como las estrategias son fundamentales para la operatividad de las instituciones y para el logro de metas específicas. Esto sugiere que las estrategias actúan como un vínculo entre la planificación de programas y la definición de metas, mientras que la institución funge como un facilitador o estructura que soporta la implementación de estos elementos. Finalmente, ambos flujos convergen hacia "Donación", lo que implica que el resultado o uno de los objetivos finales del proceso es la obtención de donaciones. Este diagrama Sankey resalta cómo las instituciones y las metas son influenciadas por programas y estrategias, y cómo todo el proceso culmina en la captación de donaciones, ilustrando una cadena lógica que conecta la planificación y ejecución con el soporte financiero.

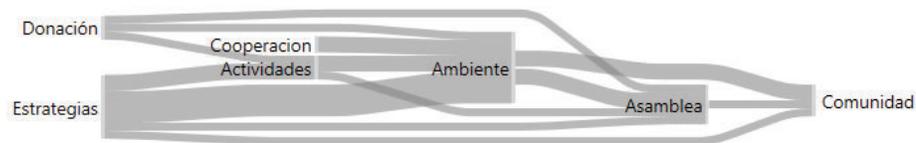


Figura 5. Diagrama de Sankey que representan la codificación abierta correlacionadas dentro del proceso de entrevista. elaboración propia

El diagrama presentado es un gráfico de Sankey, utilizado para visualizar flujos entre diferentes nodos o categorías abiertas. En este caso, el diagrama muestra cómo dos entradas principales, "Donación" y "Estrategias", se distribuyen a través de varios nodos intermedios, que son "Cooperación", "Actividades", "Ambiente" y "Asamblea". Estos nodos intermedios representan diferentes procesos o actividades que transforman los recursos provenientes de donaciones y estrategias.

Los flujos desde "Donación" y "Estrategias" hacia los nodos intermedios indican que ambos son fuentes esenciales para impulsar diversas actividades. Por ejemplo, tanto "Cooperación" como "Actividades" reciben apoyo de las donaciones y estrategias, lo que sugiere que estos son componentes clave para el desarrollo y la implementación de las acciones. Además, el nodo "Ambiente" y "Asamblea" también se alimentan de estas entradas, indicando que la gestión ambiental y las reuniones o discusiones colectivas son partes integrales de este proceso. Finalmente, todos los flujos convergen en el nodo "Comunidad", lo que sugiere que el objetivo final de todas estas actividades y procesos es impactar positivamente en la comunidad. El diagrama Sankey, por lo tanto, ilustra cómo las donaciones y estrategias se canalizan a través de diferentes procesos, culminando en un impacto colectivo que beneficia a la comunidad, proporcionando una comprensión clara de la relación entre los recursos, las actividades y los resultados esperados. Dichos diagramas se ilustran a partir del siguiente extracto de algunas de las entrevistas como Fundación Segundo Montes:

La fundación se rige por una asamblea de socios, una asamblea de socios que anda por alrededor de cien personas, De esto se eligen una junta directiva. La junta directiva son seis cargos, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales. Esta junta directiva elige al director ejecutivo de la fundación sobre después del director ejecutivo van alrededor de tres áreas, lo que es administración, coordinación de proyectos y las auditorías. Y luego van los diferentes programas y el equipo técnico este va a la ejecución y depende del cooperante, ¿verdad? Hay cooperante que le dice, por cada actividad hay que hacer una entrega y por capacitaciones. L. Argueta (grabación de entrevista, 19 de agosto, 2024)

## Discusión

Las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de orientación medioambiental se estructuran principalmente en torno a proyectos enfocados en la comunidad. La relación con las comunidades locales es fundamental para la ejecución de las actividades, ya que estas organizaciones dependen del liderazgo local y del compromiso comunitario para implementar sus iniciativas ambientales. La efectividad de estos proyectos se logra mediante la participación activa de los líderes comunitarios y la población en general, lo que asegura la sostenibilidad de los procesos en los territorios en su proceso administrativo.

No obstante, la continuidad de los proyectos medioambientales depende en gran medida de la capacidad de las ONG'S para asegurar financiamiento adecuado. Este financiamiento puede provenir de diversas fuentes, incluyendo instituciones públicas, empresas privadas, donantes individuales y cooperación internacional. La obtención de estos fondos es crítica para mantener la viabilidad de los proyectos, permitiendo a las ONG'S llevar a cabo sus objetivos de conservación y desarrollo sostenible en las comunidades con las que trabajan, por ello complementan lo siguiente:

Hay que garantizar el liderazgo en la efectividad de la ejecución de los proyectos, al desarrollar estos liderazgos permiten la sostenibilidad de los procesos en los territorios, y luego pues generar a nivel institucional los suficientes fondos que garanticen la sostenibilidad para la ejecución de los diferentes proyectos. M. Luna (grabación de entrevista, 31 de julio, 2024)

Para garantizar la sostenibilidad de los proyectos y el impacto a largo plazo en los territorios, es necesario un enfoque estratégico que combine la movilización de recursos financieros con el fortalecimiento de capacidades locales, como Alcaraz & Ferrer (s.f) explica:

Las entidades sin ánimo de lucro, independientemente del sector en el que intervengan, se enfrentan a grandes retos de cara al futuro, especialmente en cuanto a la captación de fondos [...] es una constante en el mundo de las ONG'S en general. (pp. 1-2)

Por ello, no es únicamente la formación de líderes comunitarios, sino también el establecimiento de alianzas con actores clave en los sectores público y privado, así como con organismos de cooperación internacional. Esta colaboración multidimensional facilita la creación de un entorno favorable para el desarrollo de proyectos medioambientales sostenibles, alineados con las necesidades y prioridades locales. En consecuencia, se cumplen determinados requisitos en función a la captación de fondos, como pueden ser metodologías que, según un estudio, ese sería el caso de la adopción de la Gestión Basada en resultados de Desarrollo (GBR)

A partir de lo anterior, el estudio refleja que la GBR no está del todo asumida por las organizaciones de sociedad civil y su aplicación esta más determinada como un nuevo requisito de organismo financiadores (tal cual era el EML), que, por una cultura organizacional ya definida, aunque cada vez es más común un lenguaje mas homogéneo respecto al interés de centrarse más en los resultados que en los objetivos de desarrollo. (Pérez Hernández, 2020, p. 137) Además, dentro del esquema general de toma de decisiones para la planificación de actividades macro y la definición de objetivos estratégicos en proyectos medioambientales, es fundamental contar con un proceso estructurado que incluya la deliberación y el consenso en niveles jerárquicos altos. Las decisiones relacionadas con las metas estratégicas, así como con las condiciones financieras y de gestión, se determinan a través de sesiones formales, tales

como asambleas generales y reuniones de la junta directiva. Estas instancias proporcionan un espacio adecuado para la discusión de políticas, la evaluación de prioridades y la asignación de recursos necesarios para la implementación de las actividades propuestas, como es el caso de la Fundación Segundo Montes.

Desde la asamblea se toman decisiones como la venta de una propiedad, la compra de un inmueble, además la potestad a la junta directiva para que tome otras decisiones, digamos más estratégicas más inmediatas como temas de manejar cuentas financieras, se reúnen cada cierto tiempo, una vez al mes y si hay que hacer reunión extraordinaria para tomar acuerdos en base a consenso. L. Argueta (grabación de entrevista, 19 de agosto, 2024). Con ello, las asambleas generales desempeñan un papel crucial en la legitimación de las decisiones estratégicas, permitiendo la participación de una amplia gama de actores, incluidos miembros de la organización, financiadores, representantes de la comunidad y otros interesados clave. Este enfoque inclusivo asegura que las decisiones reflejen una comprensión colectiva de las necesidades y prioridades ambientales, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de toma de decisiones. Además, la junta directiva, en su rol de liderazgo y supervisión, es responsable de garantizar que las decisiones estratégicas estén alineadas con la misión y los objetivos de la organización, así como de aprobar los planes financieros y operativos necesarios para llevar a cabo las actividades medioambientales.



Figura 6. Categorías principales utilizadas para el análisis de las Organizaciones no Gubernamentales

Otro elemento para desarrollar en la investigación, que son fundamentales dentro del marco del proceso administrativo. Estos elementos incluyen las categorías de planificación, control, dirección y organización, las cuales son funciones esenciales para la gestión efectiva de cualquier proyecto o iniciativa. La planificación implica el establecimiento de objetivos y la determinación de los cursos de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos, proporcionando una hoja de ruta clara y bien estructurada. Como Münch (2015) plantea el proceso administrativo busca generar la eficiencia de los recursos de una empresa o organización. Ambas entidades llevan a cabo una planeación estratégica para definir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, estableciendo metas, formulando estrategias y determinando los recursos necesarios para alcanzarlas. Este proceso es esencial para garantizar que las acciones de la organización estén alineadas con su misión y visión, ya sea en el ámbito empresarial o en el de la sociedad civil. Asimismo, tanto las empresas como las ONG'S organizan sus recursos de manera eficiente para lograr sus objetivos. Esto implica estructurar los recursos humanos, financieros y materiales, definiendo roles y responsabilidades claros dentro de la organización. La creación de un organigrama que facilite la coordinación y la comunicación interna es un aspecto clave para ambas, lo cual asegura que todas las áreas de la organización trabajen de manera efectiva hacia el cumplimiento de sus metas.

Sin embargo, hay diferencias significativas en la aplicación del proceso administrativo entre empresas y ONG'S. Las empresas se centran en maximizar las ganancias y el retorno de la inversión para sus accionistas, lo que influye en su planificación, organización y control. En cambio, las ONG'S se orientan hacia la consecución de un impacto social o ambiental positivo, priorizando el uso eficiente de los recursos para lograr sus objetivos sin fines de lucro. Esta diferencia en el enfoque y propósito afecta la forma en que cada tipo de organización lleva a cabo la dirección y el control.

## Conclusión

La investigación concluye que la eficiencia operativa de las ONG'S depende en gran medida de una estructura organizativa sólida, la adaptabilidad a las necesidades locales, y la capacidad para asegurar financiamiento adecuado. Además, destaca la importancia del liderazgo comunitario y la colaboración con actores públicos y privados para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de sus proyectos medioambientales. Aunque estas ONG'S enfrentan desafíos significativos, especialmente en la captación de fondos, su impacto en la concienciación y la acción ambiental resulta importante para la preservación de los ecosistemas locales. Por lo que subraya la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión de las ONG'S ambientalistas para mejorar su eficiencia en los objetivos de desarrollo sostenible en la región.

## Referencias

- Acosta Forcado, A. E. (2018). Las Organizaciones No Gubernamentales como actores claves en la sociedad [conferencia]. *XXVI JJI Jornadas de Jóvenes Investigadores AUGM*, Mendoza, Argentina. <https://grupomontevideo.org/site/wp-content/uploads/2019/03/jji-libro-de-resumenes1.pdf>
- Alcaraz, C. & Ferrer, I. (s.f). El reto de las ONG'S s y la captación de fondos. <https://alzheimercatalunya.org/wp-content/uploads/2018/06/El-reto-de-las-ONG'S-y-la-captaci%C3%B3n-de-fondos.pdf>
- Escobar Delgado, R. A. (2010). Las ONG'S como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación. *Diálogos de saberes*, 32, 121-131. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>
- Galán Ladero, M., Galera Casquet, C., & Valero Amaro, V. (1999). Estructura y funcionamiento de las Organizaciones No Lucrativas [cONG's reso]. *La gestión de la diversidad XIII CONG's reso Nacional, IX CONG's reso Hispano-Frances*, La Rioja, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565257>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill.
- Jiménez Chávez, V. E. (2021). Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico*, 14(14), 76-81. <https://revistas.uni.edu.py/index.php/rseisa/article/view/276/231>
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson. <https://www.biblionline.pearson.com/pages/bookread.aspx>
- Patzer, M., & Voegtlin, C. (2023). Leadership Ethics and Organizational Change: Sketching the Field's Challenges. En R. Todnem, B. Burnes, & M. Hughes (Eds.). *Organizational Change, Leadership and Ethics* (pp. 11-30). Routledge. [https://www.researchgate.net/publication/367975476\\_Leadership\\_Ethics\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Sketching\\_the\\_Field%27s\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/367975476_Leadership_Ethics_and_Organizational_Change_Sketching_the_Field%27s_Challenges)
- Pérez Hernández, L. (2020). Una aproximación a las metodologías de planificación y gestión de intervenciones de desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador. *Revista Relaciones Internacionales*, 2(1), 117-139. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/article/view/1774/1669>
- Pinto Cristiani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. [https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/y6s5r3\\_desarrollo%20organizacional%203.pdf](https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/y6s5r3_desarrollo%20organizacional%203.pdf)
- Sorto Argueta, F. Y. (2023). Situación ambiental en El Salvador adaptación del cambio climático desafíos y retos socio comunitarios. *Revista La Universidad*, 2, 67-102. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/launiversidad/article/view/2838/2949>