

Estructura organizacional y eficiencia operativa de organizaciones no gubernamentales ambientalistas en El Salvador

Organizational structure and operational efficiency of environmental non-governmental organizations in El Salvador

DOI: <https://doi.org/10.35622/inudi.c.03.17>

José Vaquerano

 Universidad de Oriente, San Miguel, El Salvador

 jvaquerano@univo.edu.sv

 <https://orcid.org/0000-0002-1519-0439>

David Álvarez

 Universidad de Oriente, San Miguel, El Salvador

 david.alvarez@univo.edu.sv

 <https://orcid.org/0000-0002-5584-0897>

Resumen

El estudio analiza la relación entre la estructura organizacional y la eficiencia operativa de organizaciones no gubernamentales (ONGs) ambientalistas en la región oriental de El Salvador. A través de una metodología cualitativa basada en entrevistas a profundidad con representantes de siete ONG, se exploró cómo estas organizaciones gestionan sus recursos, aplican el proceso administrativo y se articulan con actores comunitarios, públicos y privados para alcanzar sus objetivos ambientales. Los hallazgos evidencian que una estructura organizativa formal, acompañada de planificación estratégica, liderazgo comunitario, mecanismos de control y adaptación a las condiciones locales, resulta clave para la sostenibilidad de sus proyectos. Además, se identificó que la obtención de financiamiento internacional representa tanto una fortaleza como una vulnerabilidad, debido a la alta dependencia de fuentes externas. Las ONGs demuestran capacidad técnica y operativa, así como un compromiso con la transparencia y el impacto social, aunque enfrentan desafíos significativos relacionados con la rotación de personal, la migración rural y la incertidumbre en el acceso a fondos. En conclusión, estas organizaciones desempeñan un rol esencial en la promoción de la conciencia ambiental, la conservación de los ecosistemas y el desarrollo sostenible.

Palabras clave: estructura administrativa, medio ambiente, optimización, recursos.



Abstract

This study analyzes the relationship between organizational structure and operational efficiency of environmental nongovernmental organizations (NGOs) in eastern El Salvador. Using a qualitative methodology based on in-depth interviews with representatives of seven NGOs, the study explored how these organizations manage their resources, implement administrative processes, and articulate with community, public, and private stakeholders to achieve their environmental objectives. The findings show that a formal organizational structure, accompanied by strategic planning, community leadership, oversight mechanisms, and adaptation to local conditions, is key to the sustainability of their projects. Furthermore, it was identified that obtaining international funding represents both a strength and a vulnerability due to their high dependence on external sources. The NGOs demonstrate technical and operational capacity, as well as a commitment to transparency and social impact, although they face significant challenges related to staff turnover, rural migration, and uncertainty in accessing funds. In conclusion, these organizations play an essential role in promoting environmental awareness, ecosystem conservation, and the sustainable development of their communities, which requires strengthening their institutional capacities and expanding their financial sustainability base.

Keywords: administrative structure, environment, optimization, resources.

INTRODUCCIÓN

Las estructuras organizacionales, los procesos internos y el uso eficiente de los recursos constituyen elementos esenciales para que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) logren cumplir con sus fines institucionales y puedan generar un impacto positivo en la concienciación socioambiental. En contextos marcados por la escasez de recursos y el aumento de las necesidades sociales, se vuelve imperativo que estas organizaciones optimicen al máximo sus capacidades operativas, ya que de ello puede depender su permanencia y sostenibilidad (Iglesias et al., 2014).

Las ONGs son entidades sin fines de lucro, surgidas por iniciativa social, independientes del aparato estatal y orientadas a objetivos humanitarios o sociales. Según la definición de las Naciones Unidas, se trata de grupos de ciudadanos voluntarios que actúan de manera autónoma a nivel local, nacional o internacional. Para ser consideradas como tales, deben ofrecer servicios de interés público sin sustituir las funciones del Estado, buscar el bienestar colectivo en las comunidades donde operan y promover procesos de participación y autogestión que fortalezcan las capacidades locales sin generar dependencia (Lahoz, 2024).

En el ámbito ambiental, las ONGs se caracterizan por tener como eje central la protección de la naturaleza y la promoción de una conciencia ecológica orientada a la conservación de ecosistemas fundamentales para la vida humana y el desarrollo sostenible (Cartagena, 2008). Su evaluación resulta particularmente relevante en la actualidad, dado el contexto global y local que favorece las acciones medioambientales mediante normativas, tratados

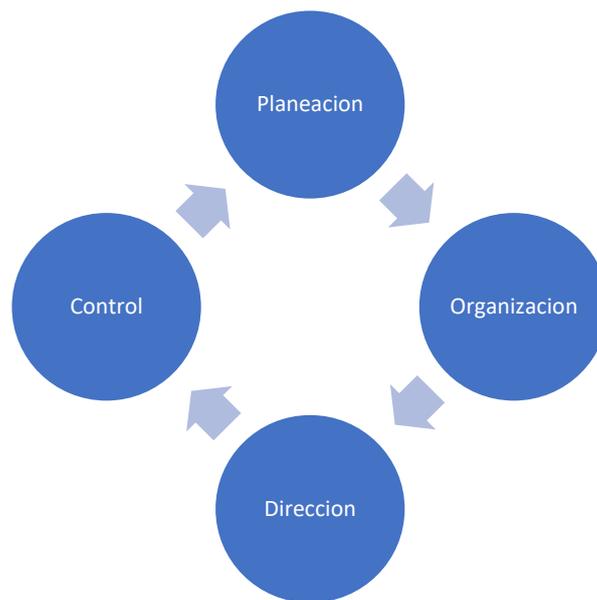
internacionales, políticas públicas e iniciativas privadas que colocan al medioambiente en el centro del debate social.

Dado que estas organizaciones enfrentan múltiples desafíos y deben responder a dinámicas comunitarias en constante transformación, resulta necesario que cuenten con estructuras organizativas sólidas y duraderas. Estas deben permitir relaciones humanas ordenadas y asignar de manera clara las funciones y responsabilidades de sus miembros (Acosta Forcado, 2018). Una estructura débil o mal definida puede generar confusiones, descoordinaciones e incluso el fracaso institucional (Galán Ladero et al., 1999).

Desde la perspectiva de la teoría clásica de la administración, se plantea que una organización eficiente requiere una adecuada disposición de sus componentes y relaciones internas, aplicando principios científicos que buscan mejorar tanto la estructura (anatomía) como el funcionamiento (fisiología) institucional (Medina Macías & Ávila Vidal, 2002). Esta visión enfatiza que el diseño organizativo no solo influye en el rendimiento operativo, sino que también es clave para la sostenibilidad y éxito de las ONGs.

Figura 1

Proceso administrativo vinculado al análisis de las organizaciones no gubernamentales



Nota. El grafico representa al proceso administrativo aplicado las organizaciones, descrito por la teoría administrativa.

Estos elementos incluyen las categorías de planificación, organización, dirección y control, 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. La organización define la función de cada elemento humano, relaciones de autoridad y responsabilidad, así como el uso de recursos humanos, materiales y financieros. La dirección implica la conducción y el liderazgo de una

organización, coordinando y motivando a los subalternos en la ejecución de diferentes tareas. Por último, el control se refiere al seguimiento y verificación del cumplimiento de objetivos establecidos previamente en la organización.

Ante la crisis climática que afecta a El Salvador y las problemáticas ambientales que repercuten en la población salvadoreña, es fundamental entender a las ONGs ambientalista para desarrollar e implementar intervenciones efectivas en el entorno social. Asimismo, evaluar el funcionamiento de dichas organizaciones considerando cómo se organizan y llevan a cabo sus actividades de manera efectiva.

De esta manera, es pertinente desarrollar modelos de estructura organizativa y de gestión de recursos que permitan la intervención de las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo comunitario, asegurando que las estrategias de implementación sean precisas. Además, que la investigación se suscribe al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 15, que es esencial para el abordaje entre la naturaleza y la humanidad sobre las medidas a utilizar para mitigar las afectaciones del cambio climático (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023).

Por consiguiente, la investigación analizó la estructura organizacional y eficiencia de recursos en organizaciones no gubernamentales (ONGs) ambientalistas en la región oriental de El Salvador. Debido a que es trascendental el alcance de los propósitos fundamentales de las organizaciones ambientalistas mediante la gestión transparente de recursos materiales y financieros.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque de teoría fundamentada, considerado actualmente como uno de los métodos más utilizados en estudios cualitativos, debido a su creciente relevancia en el abordaje de fenómenos sociales complejos. Esta metodología ha cobrado importancia en los últimos años, ya que ofrece una alternativa sólida para analizar diversas problemáticas desde una perspectiva inductiva y contextualizada (Rodríguez, 2021).

Por otra parte, el estudio fue de carácter cualitativo, con el propósito de lograr una comprensión profunda sobre cómo se aplica el proceso administrativo en las organizaciones. Este tipo de análisis permite interpretar el funcionamiento organizacional a partir de las experiencias y percepciones de los actores involucrados, facilitando así la construcción teórica fundamentada en sus realidades y prácticas (Fassio, 2018).

El área geográfica del estudio se delimito 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 2

Mapa de las zonas geográficas de El Salvador



Nota. El área geográfica del estudio corresponde al numeral 4

Por otro lado, se consultaron registros y bases de datos de agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONGs), 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 siete ONGs ambientalistas, totalizando 7 entrevistas como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

ONGs Ambientalistas de la zona oriental contactadas

N°	Nombre de la ONG
1	Acugolfo
2	Fundación Campo
3	Padecomsm
4	Fundación Segundo Montes
5	Fundación Naturaleza
6	Asociación Salvadoreña Promotora de la Salud ASPS
7	Migueleros en Acción (MIACCIÓN)

El estudio también incluyó la técnica de entrevistas estructuradas, 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. A partir de este proceso, se diseñaron las preguntas del instrumento de investigación, alineadas con los objetivos del estudio.

Asimismo, 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, abierta, axial, y selectiva que permite derivar subcategorías relacionadas.

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 ONGs 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 2.

Tabla 2

Criterios de inclusión y exclusión

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

Además, se realizó la triangulación de datos que se implementó mediante el uso de múltiples técnicas de investigación, puesto que la combinación de estas 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, están articulados en torno a las categorías selectivas generada por la codificación axial, que son: de planeación, organización, dirección y control, que funcionan como ejes centrales para la ejecución de los procedimientos administrativos en las organizaciones, Estos modelos de categorías son presentados a partir de los diagramas de Sankey generados por el software Atlas.ti.

Figura 3

Fase de planeación



Nota. Representación de las categorías de la planeación extraída de los informantes claves

Como puede apreciarse en la Figura 3, en la fase de planeación cada organización no gubernamental de orientación ambientalista, establece su visión, misión y objetivos estratégicos, sin embargo, ninguna de ellos podría cumplirse si no se cuenta con fuentes de financiamiento nacionales e internacionales, las cuales son el punto de partida para dar vida a diversos proyectos en pro de la conservación del medio ambiente y el bienestar de las poblaciones en sus territorios de influencia.

Algunas organizaciones tratan de autosostenerse financieramente vendiendo sus servicios a través de procesos de capacitación a empresas locales en temas de gestión de residuos o por medio de donaciones. No obstante, las ONGs dedican sus mayores esfuerzos a la obtención de fondos provenientes de organismos de financiamiento internacional, también llamados cooperantes internacionales, como algunos de los representantes de las ONGs: Segundo Montes, ASPS, ACUGOLFO, explicaron que:

“Con respecto al financiamiento la unidad de proyectos se encarga de su formulación, que no son de escritorio, sino que se formulan en coordinación con el donante, como la Unión Europea, la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo, puede ser la Generalitat Valenciana con los que se tiene convenio y coordinación. Esto se hace directamente, no hay un intermediario entre el que asigna los fondos, quién los trae a El Salvador y quién los ejecuta.” (R. Ramos, comunicación personal, 28 agosto de 2024).

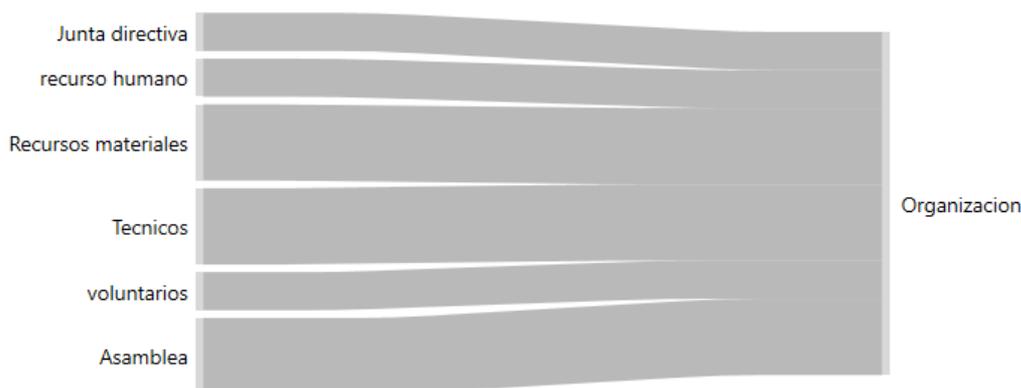
“A nosotros nos financia la cooperación internacional, trabajamos en base a proyectos, tenemos un equipo de gestión de proyectos que estamos en constante búsqueda de fondos y normalmente nuestros recursos vienen de la cooperación americana y Unión Europea eso principalmente y desde ahí pues nosotros financiamos las diferentes actividades que podamos hacer.” (M. Luna, comunicación personal, 31 julio de 2024).

Estas afirmaciones evidencian la relevancia crucial que tiene la búsqueda y obtención de financiamiento internacional para el funcionamiento de las organizaciones. Sin este respaldo económico, muchas de ellas enfrentarían serias dificultades para operar, alcanzar sus metas y atender las demandas de las comunidades a las que sirven. Una de sus principales fortalezas radica en

la experiencia acumulada a lo largo de los años en la gestión y administración de recursos financieros, lo que les ha permitido establecer contactos estratégicos y captar la atención de los cooperantes internacionales sobre la situación ecológica del país. En este contexto, compiten constantemente con otras organizaciones, tanto locales como extranjeras, por el acceso a los mismos fondos.

Figura 4

Fase de organización



Nota. Representación de las categorías de organización extraída de los informantes claves.

Por otra parte, en la fase de organización, como se muestra en la Figura 4, las organizaciones cuentan con estructuras organizativas formales en las que se establecen relaciones laborales de autoridad y responsabilidad con orientación verticalista, conformadas de forma descendente por asambleas de socios, juntas directivas y finalmente personal técnico y operativo. En una de ellas se cuenta con voluntariado para apoyar el trabajo comunitario.

La cantidad de personas que conforman las organizaciones oscila entre once a veintidós personas entre gerentes de proyectos, administrativos y técnicos territoriales. Estas planillas se modifican periódicamente según la cantidad de proyectos que se desarrollen, es decir que el personal que labora en ellas puede ser disminuido o aumentado, principalmente por el factor financiero, si los fondos que se administran son abundantes se puede contratar más personal, caso contrario se dan recortes laborales. Respecto a los principales recursos materiales que las organizaciones disponen se pueden mencionar: mobiliario de oficina, equipos de computación, vehículos, tecnologías de información y comunicación de apoyo al trabajo como GPS para facilitar la georreferenciación de áreas ecológicas de interés, hasta equipos más sofisticados como señala las organizaciones (Fundación Naturaleza, ACUGOLFO, y Fundación Campo) especializadas:

“El monitoreo forestal se hace a través de plataformas satelitales, uso de drones, monitoreo a través de cámaras en campo, y se trabaja con plataformas también que ayudan en el análisis artificial para el procesamiento de big data, que la organización genera. Esto permite procesar la información más fácil. Se cuenta con software especializado

para este tipo de proyectos específicos, sistemas de información geográfica entre otros.” (S. Álvarez comunicación personal, 28 agosto de 2024).

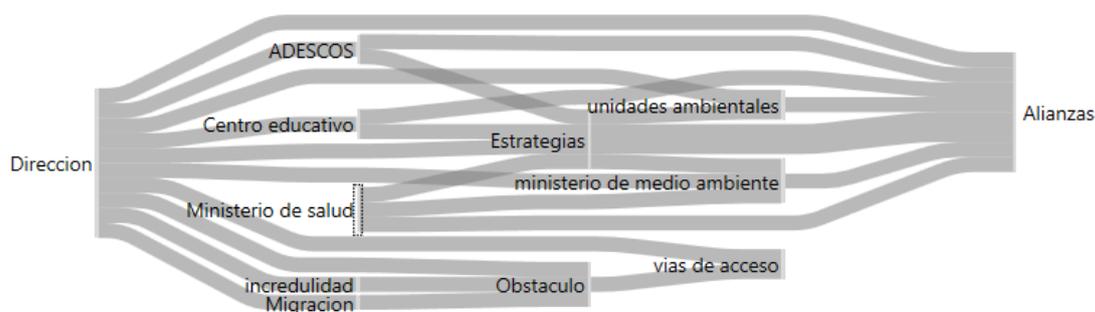
“Utilizamos equipos para mediciones de caudales de ríos como limnómetros, tenemos estaciones de monitoreo de agua lluvia en las comunidades rurales.” (M. Luna, comunicación personal, 31 julio de 2024).

“La tecnología que ocupamos es a través de GPS para identificar las áreas que son degradadas y que son importantes de recarga hídrica. A través de los sistemas de Harkins y UNIR identificamos las áreas completamente degradadas. Para levantar la información se utiliza la aplicación Kobotolbox, que registra cuántos árboles sembrados, cuántos árboles perdidos y la cantidad de áreas restauradas.” (R. Cerros y J. Jurado, comunicación personal, 19 agosto de 2024)

La adquisición de estas tecnologías es muy importante para las organizaciones, porque permiten realizar un trabajo más efectivo y profesional, así mismo contar con el personal técnico capacitado en el uso y aplicación de dichas tecnologías, por lo que es vital disponer del financiamiento tanto interno como externo para la obtención de tecnologías de punta y especializadas para el trabajo ecológico, que mayormente vienen del extranjero, hacer buen uso de ellas para su preservación y mayor aprovechamiento.

Figura 5

Fase de dirección



Nota. Representación de las categorías de dirección extraída de los informantes claves

Como se observa en la Figura 5, la fase de dirección muestra cómo se lleva a cabo la gestión ejecutiva en las organizaciones, destacándose las alianzas estratégicas que establecen con diversos actores públicos y privados vinculados a las comunidades con las que trabajan. Esta estrategia, conocida por ellos como “articulación interinstitucional”, consiste en crear vínculos estrechos con unidades ambientales municipales, el Ministerio del Medio Ambiente, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud, con el objetivo de concienciar a la población sobre el cuidado del medio ambiente y la salud.

En cuanto a la participación comunitaria, se fomentan grupos de ahorro entre los habitantes, en colaboración con ADESCOS y centros educativos, para

promover la autogestión de los presupuestos familiares. Además, en algunos casos se conforman mesas ciudadanas destinadas a discutir y resolver problemáticas socioambientales.

Dado que la cooperación internacional es una fuente fundamental de recursos, las organizaciones implementan una estrategia de monitoreo constante para identificar las prioridades y áreas de interés de los donantes internacionales. Esto les permite preparar con anticipación perfiles de posibles proyectos que se ajusten a su plan estratégico. Así lo expresaron algunos entrevistados:

“La estrategia que se aplica es entender prácticamente el mercado, a dónde está la plata, entender qué es lo que puede generar captar fondos para proyectos que traten de tener un impacto a largo plazo, trabajar con base a esas líneas de mercado donde se encuentra el capital, que es entender a dónde están los intereses, los impactos que nuestras acciones pueden llegar a tener o a ser sensibles para otras personas que pueden tener capital, que les llame la atención nuestros proyectos de conservación del medioambiente.” (S. Álvarez comunicación personal, 28 agosto de 2024).

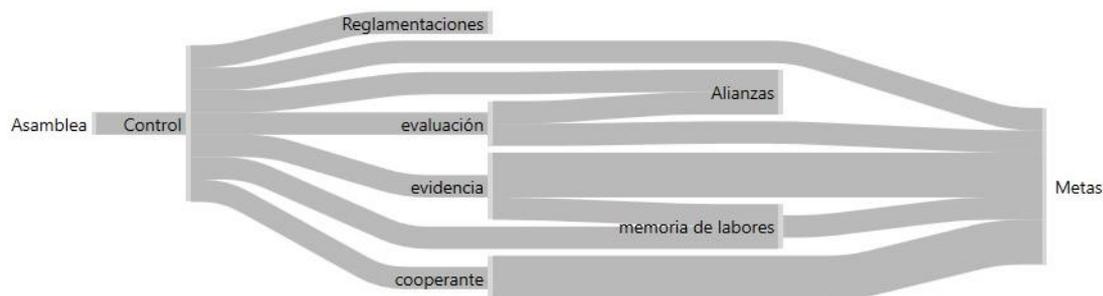
Las organizaciones reconocen que enfrentan diversos desafíos y obstáculos para alcanzar el éxito de sus estrategias. Uno de los principales retos ocurre cuando trabajan con comunidades nuevas, en las que inicialmente existe incredulidad y desconfianza debido al desconocimiento, aunque estas dificultades disminuyen una vez que los procesos se encuentran en marcha (B. Cristóbal, grabación de entrevista, 19 de agosto de 2024). Otro obstáculo relevante es el paradigma que limita la participación activa de las personas, quienes suelen creer que no pueden incidir para generar cambios en sus comunidades (K. Paz, comunicación personal, 29 de agosto de 2024).

Asimismo, se evidencia un fenómeno migratorio en las zonas rurales, donde predominan personas adultas mayores, debido al desplazamiento de la población joven hacia las áreas urbanas o el extranjero (C. Benítez, comunicación personal, 19 de agosto de 2024). Además, las organizaciones han sentido el impacto de la reducción significativa de la cooperación internacional, lo cual limita su capacidad para mantener un equipo amplio. Al depender la contratación de personal principalmente de la existencia de proyectos, la falta de estos implica recortes laborales, incluso cuando se ha invertido en la capacitación del personal, que en ocasiones debe migrar hacia otras instituciones por razones económicas (B. Cristóbal, grabación de entrevista, 19 de agosto de 2024).

Estos aspectos demuestran que las ONG ambientalistas son conscientes del potencial para avanzar en la preservación de los ecosistemas y en promover una convivencia comunitaria basada en el respeto al medio ambiente. Cuentan con la voluntad, capacidad y visión para hacerlo, pero requieren mayores recursos y apoyos financieros de quienes estén dispuestos a respaldar y creer en su labor.

Figura 6

Fase de control



Nota. Representación de las categorías de control extraída de los informantes claves.

La fase de control es de gran relevancia en el análisis del flujo de trabajo de las ONGs ambientalistas porque establece las bases para medir la efectividad del trabajo que estas realizan. La Figura 6 muestra como las bases del control emanan de las directrices que establecen la asamblea de socios de las diferentes organizaciones y se prioriza en la verificación del cumplimiento real de las metas y objetivos que previamente se fijaron en la fase de planeación.

Es notorio que para asegurarse que las metas están siendo alcanzadas parcial o totalmente se deben mostrar algunas evidencias como: evaluaciones trimestrales de los planes operativos anuales conocidos como POA, con los que se trabaja en algunas organizaciones, lo que permite ajustar y corregir sobre la marcha; evaluaciones conjuntas con el cooperante o aliado externo, en este caso entre los cooperantes y el personal de las organizaciones se reúnen para elaborar el plan de trabajo anual y allí mismo queda plasmado cada cuanto tiempo se va a evaluar su cumplimiento, los avances de actividades e informes a presentar. Como señala uno de los entrevistados:

“Si hay entregas de insumos, se respalda dicha entrega en base a actas. Hay cooperantes que piden comprobaciones por cada actividad y por capacitaciones. Al final de cada año se presenta un informe y a nivel institucional siempre se elabora y entrega una memoria de labores anual. Está se publica en la página web institucional, ahí quedan plasmados todos los logros anuales de la institución.” (L. Argueta. comunicación personal, 19 agosto de 2024)

Otra forma de evaluar el trabajo es por medio de indicadores de logro para cada una de las actividades que de manera general se están realizando, como lo expresan los informantes:

“Vemos a través de ciertos indicadores, cuántas personas se están formando, se hacen evaluaciones tanto de entrada como de salida cuando estamos abordando temas de concientización, también a nivel de los recursos, en este caso manejo integral de residuos, lo que hacemos es saber cuántas cantidades de residuos, qué tipo de materiales y quiénes nos están entregando, también se lleva a nivel de indicadores cuántos metros cuadrados hemos limpiado en una jornada de limpieza, cuántas

personas han participado, quienes han participado.” (K. Paz, comunicación personal, 29 agosto de 2024).

Adicionalmente para fines de control en las organizaciones se establecen otras reglamentaciones como: códigos de ética, manuales de seguridad y salud ocupacional, manuales de prevención de lavado de dinero y activos, reglamentos internos y políticas, como la de equidad de género y la de protección a niñez y adolescencia. Al respecto se declara lo siguiente:

“Tenemos un mecanismo que es de carácter disciplinario, que establece no solo el perfil de quién puede ser nuestro miembro, sino que también internamente estamos adaptando este perfil que incluye ciertas características de comportamiento en el trabajo. No lo tenemos como un Código de Ética como tal, pero sí como medidas disciplinarias en caso de transgredir alguna de ellas.” (K. Paz, comunicación personal, 29 agosto, 2024).

Como se ha visto cada una de las organizaciones establecen diversos mecanismos para dar seguimiento a sus actividades, constatar el logro o no de resultados, toman acciones correctivas, aplican medidas disciplinarias para con el personal, realizan evaluaciones periódicas con el fin de satisfacer las expectativas de los cooperantes internacionales y de las mismas comunidades en las que inciden, así como reflexionan sobre el cumplimiento de sus propósitos y las razones de su existencia como organizaciones.

DISCUSIÓN

La dimensión organizativa representa un eje esencial en cualquier entidad, ya que permite ejecutar de forma eficaz sus actividades y alcanzar los objetivos institucionales. Esta necesidad se intensifica en el contexto actual de globalización, innovación tecnológica y transformaciones sociales, donde las organizaciones requieren adaptarse con rapidez y mejorar continuamente su gestión. En esta línea, Patzer y Voegtlin (2023) sostienen que la eficiencia operativa y el uso estratégico de los recursos son condiciones indispensables para enfrentar los desafíos contemporáneos.

A pesar de ello, el ámbito administrativo ha sido escasamente abordado en el estudio de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Zuluaga Arango y et al. (2023) advierten que, aunque se reconoce la complejidad del funcionamiento interno de estas entidades, la investigación ha priorizado enfoques sociológicos, políticos y psicológicos, dejando de lado la exploración de sus dinámicas organizativas.

En el caso específico de las ONG medioambientales en El Salvador, su estructura se articula principalmente a través de proyectos comunitarios. Esta orientación implica una vinculación estrecha con las comunidades locales, cuya participación activa resulta clave para el éxito y la sostenibilidad de las intervenciones. Como explica Hidalgo Gavilanes (2024), la efectividad de estos proyectos depende de estrategias de comunicación que favorezcan la comprensión de sus beneficios y promuevan el involucramiento de la población.

Este vínculo con las comunidades también se refleja en los liderazgos locales, cuya formación permite sostener los procesos en los territorios. Según M. Luna (grabación de entrevista, 31 de julio de 2024), garantizar la ejecución de los proyectos implica desarrollar liderazgos territoriales y generar fondos institucionales suficientes que aseguren su sostenibilidad. No obstante, uno de los mayores retos para estas organizaciones es la obtención de financiamiento. Caballero (2024) señala que, tras el impacto de la pandemia de COVID-19, muchas ONG se han visto forzadas a replantear sus estrategias de recaudación, reconociendo que la diversificación de fuentes es hoy una necesidad estructural. Esta situación ha derivado en una mayor complejidad para acceder a fondos, como afirman Quiceno Castañeda y Quirós Ramírez (2021), quienes advierten que las ONG enfrentan crecientes dificultades para obtener recursos de forma directa, lo que las obliga a adoptar nuevas estrategias económicas.

Para enfrentar este escenario, es fundamental contar con estructuras organizativas claras y procesos bien definidos. Pinto Cristiani (2012) subraya que los pilares organizacionales —finanzas, sistemas y capital humano— deben ser revisados y actualizados constantemente para adaptarse a los cambios del entorno. De manera complementaria, Núñez (2018, citado en Torres Lizana, 2023) enfatiza la necesidad de que las organizaciones coordinen eficazmente sus recursos internos y adopten estrategias realistas que fortalezcan sus capacidades institucionales.

Otro aspecto relevante es la formación de alianzas estratégicas con actores públicos, privados y de cooperación internacional, las cuales generan condiciones propicias para la implementación de proyectos sostenibles. En este contexto, Pérez Hernández (2020) señala que muchas ONG han comenzado a incorporar el enfoque de Gestión Basada en Resultados de Desarrollo (GBR), no tanto como parte de una cultura organizacional propia, sino en respuesta a exigencias de los donantes, lo que refleja una tendencia hacia la medición del impacto más allá del cumplimiento formal de metas.

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.

Aguilar Quiñonez (2022) resalta que el papel de la junta directiva no solo es operativo, sino estratégico, ya que su intervención incide transversalmente en todas las áreas de la organización. Esta afirmación cobra especial relevancia al analizar la capacidad de las ONG para alinear sus decisiones con los objetivos institucionales, lo cual demanda procesos de supervisión permanentes y una planificación estratégica rigurosa que asegure eficiencia en la asignación de recursos.

En este mismo sentido, la postura de Münch (2015) sobre el carácter instrumental del proceso administrativo se confirma en el contexto de las

organizaciones sin fines de lucro, donde la optimización de recursos se convierte en una condición indispensable para la sostenibilidad de sus proyectos. No se trata únicamente de planificar, sino de hacerlo con una visión de impacto, a corto, mediano y largo plazo, en escenarios donde los recursos suelen ser limitados.

Asimismo, Vásquez Ponce et al. (2021) reconocen que los procesos administrativos tienen un papel decisivo en la transformación organizacional, ya que permiten integrar y articular los distintos recursos de manera estratégica. En el caso de las ONG salvadoreñas, esto se refleja en la necesidad de adaptar sus estructuras internas para responder con agilidad a los desafíos financieros y operativos que enfrentan, especialmente en contextos de incertidumbre.

En términos estructurales, Gaitán Aguilera y Golvina (2021) argumentan que establecer funciones definidas y estructuras como los organigramas no es solo un ejercicio de formalidad organizativa, sino un mecanismo que permite mejorar la comunicación interna y la articulación de esfuerzos. Esta claridad estructural es crucial en las ONG, donde la dispersión de funciones o la ambigüedad organizacional puede derivar en ineficiencia o duplicación de tareas.

Por último, si bien Zuluaga Arango et al. (2023) advierten sobre las diferencias entre las lógicas administrativas de empresas privadas y organizaciones no lucrativas, especialmente en cuanto a la orientación hacia el lucro frente al impacto social, también reconocen que la gestión administrativa deficiente afecta negativamente el desempeño en cualquier tipo de institución. En el contexto de las ONG, esto subraya la urgencia de profesionalizar los procesos administrativos, sin perder de vista la misión social que las caracteriza.

Es así que, el financiamiento es un elemento clave para el desarrollo de proyectos en cualquier organización. Esta importancia ha sido evidenciada tanto en otras organizaciones como en aquellas que han sido objeto de estudio. Además, es fundamental contar con una estructura organizativa sólida, respaldada por un liderazgo efectivo. Cada miembro de la organización debe tener claro su rol y sus responsabilidades. Es crucial establecer una relación coherente entre la planificación y el control, asegurando que las acciones planificadas se ejecuten correctamente y que se implementen mejoras cuando sea necesario. El control debe garantizar que lo planificado se lleve a cabo y que se ajusten los procedimientos según las necesidades emergentes.

Una de las limitaciones del estudio fue la imposibilidad de abarcar todas las organizaciones de la zona oriental debido a restricciones de tiempo y cronograma entre las actividades de la institución y los investigadores. Otra limitación fue que algunas organizaciones proporcionaron información basada en experiencias previas en lugar de planes estructurados. Es así que, como propuesta de investigación, se sugiere profundizar en la teoría administrativa aplicada a otras organizaciones sociales y medioambientales. Esto es fundamental para fortalecer la conciencia ambiental de manera estructurada y planificada a nivel global.

CONCLUSIONES

El análisis de la estructura organizacional y eficiencia en el uso de recursos de las ONGs ambientalistas para el desarrollo efectivo de sus actividades demostró la relevancia del proceso administrativo en la gestión eficiente de las actividades planificadas y ejecutadas. Dado que la falta de implementación adecuada de estas actividades podría obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos. Por lo tanto, es fundamental estructurar el uso eficiente de los recursos para optimizar el desempeño organizacional.

Además, se mostró que la eficiencia operativa de las ONGs depende en gran medida de una estructura organizativa sólida, la adaptabilidad a las necesidades locales, y la capacidad para asegurar financiamiento adecuado. Estas organizaciones acumulan décadas de experiencia en el trabajo con las comunidades en la preservación de los ecosistemas que fundamentan un eje transversal en el desarrollo socio-comunitario, donde la sinergia entre los diferentes actores sociales, resultan pertinentes para consecución de sus objetivos.

Se 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. Las ONGs ambientalistas son muy cuidadosas en el uso eficiente y eficaz de sus recursos materiales y la gestión del talento humano e implementan estrictos estándares de control de acuerdo a las instituciones que les financian, lo cual es vital para mantener su confianza y apoyo permanente, mediante una gestión financiera transparente.

Estas ONGs enfrentan desafíos significativos, especialmente en la captación de fondos, no obstante, su impacto en la concienciación y la acción ambiental resulta importante para la preservación de los ecosistemas locales. Por lo que, se subraya la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión de este tipo de organizaciones para mejorar su eficiencia en los objetivos de desarrollo sostenible en la región.

Rol de contribución

José Vaquerano: Conceptualización, análisis formal, investigación, escritura –revisión y edición, visualización, supervisión.

David Álvarez: Conceptualización, curación de datos, recursos, escritura –borrador original.

REFERENCIAS

- Acosta Forcado, A. E. (17-19 de octubre de 2018). *Las Organizaciones No Gubernamentales como actores claves en la sociedad* [Resumen de presentación de la conferencia]. XXVI JJI Jornadas de Jóvenes Investigadores AUGM, Mendoza, Argentina. <https://grupomontevideo.org/site/wp-content/uploads/2019/03/jji-libro-de-resumenes1.pdf>
- Caballero, V. A. (2024). *Impacto de las nuevas tendencias de recaudación en el financiamiento para el desarrollo en El Salvador durante la era de la pandemia COVID-19 (2020-2022): enfoque en la cooperación internacional*

- y proyectos de desarrollo*. [Tesis de maestría de la Universidad de El Salvador]. <https://hdl.handle.net/20.500.14492/29949>
- Cartagena, R. (2008). Organizaciones y tendencias del ambientalismo en El Salvador. *ECA Estudios Centroamericanos*, 63(711-712), 33-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2714697>
- Fassio, A. N. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Revista Digital Ciencias Administrativas*, 6(12), 74-84. <https://doi.org/10.24215/23143738e028>
- Gaitán Aguilera, F. J., & Golovina, N. S. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista Científica Estelí*, 115-135. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- Galán Ladero, M., Galera Casquet, C., & Valero Amaro, V. (1999). *Estructura y funcionamiento de las Organizaciones No Lucrativas* O.N.L. [Resumen de presentación de la conferencia]. La gestión de la diversidad XIII Congreso Nacional, IX Congreso 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.
- Hidalgo Gavilanes, J. C. (2024). *Plan estratégico de comunicación enactiva para fortalecer la difusión de proyectos de alumbrado con sistemas solares fotovoltaicos en la parroquia de Mindo*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar] Archivo digital. <http://hdl.handle.net/10644/10165>
- Iglesias, M., Carreras, I., & Sureda, M. (2014). *Eficiencia para el impacto social, ONG que mejoran su rendimiento*. El Tinter. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/eficiencia-impacto-social-2014.pdf>
- 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>
- Lahoz, E. (abril de 2024). *¿Qué son las ONG? Breve historia, características y las más importantes*. DKV. <https://dkv.es/corporativo/blog-360/sociedad/accion-social/que-son-las-ong>
- Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 262-272. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Münch, L. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Pearson. <https://www.biblionline.pearson.com/pages/bookread.aspx>

- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>
- 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://doi.org/10.4324/9781003036395-3>
- 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*. Red Tercer Milenio.
- Quiceno Castañeda, B. E. & Quirós Ramírez, A. C. (2021) Redes sociales y relaciones públicas en las ONG. recaudación de fondos en línea como estrategia. En J. Sierra Sánchez y A. Barrientos Báez. (coord.), *Cosmovisión de la comunicación en redes sociales en la era posdigital* (pp. 577-594). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Rodríguez, O. A. (2021). La teoría fundamentada: origen, supuestos y perspectivas. *Intersticios sociales*, (22), 47-70. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ins/n22/2007-4964-ins-22-47.pdf>
- Torres Lizana, E. (2023). *Diseño de planes estratégicos para la sostenibilidad financiera de ONG peruana, 2023* [Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener]. Archivo digital. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/9868>
- Vásquez Ponce, G. O. A., Parrales Pilozo, D. H, & Morales Chávez, V. E. (2021). Procesos administrativos: factor determinante en el desarrollo organizacional de las MIPYMES. *Revista Publicando*. 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Zuluaga Arango P., Lindarte Middleton E. & Martínez Dallos D. R. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 144, 1-24. <https://doi.org/10.5209/reve.88652>