



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**DESAFÍOS DE VISIÓN MUNDIAL HONDURAS PARA  
FINANCIAR SU OPERACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS**

**SUSTENTADO POR:**

**MILTON ALEXANDER CRUZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.**

**NOVIEMBRE 2014**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**DESIREE TEJADA**

**DESAFÍOS DE VISIÓN MUNDIAL HONDURAS PARA  
FINANCIAR SU OPERACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO  
JOSUÉ ABEL RAMOS**

**MIEMBROS DE LA TERNA:  
CARLOS ZELAYA OVIEDO  
SAMMY CASTRO  
ADALBERTO MÉNDEZ**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **DESAFÍOS DE VISIÓN MUNDIAL HONDURAS PARA FINANCIAR SU OPERACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS**

**AUTOR:**

**Milton Alexander Cruz**

**Resumen**

La Asociación Visión Mundial Honduras, una de las principales ONGs de nuestro país, que depende de Visión Mundial Internacional y cuya oficina principal se encuentra en Tegucigalpa, Honduras, se enfrenta al reto de mitigar el efecto por el decrecimiento de fondos de patrocinio disponibles para financiar su operación, sin que ello represente un menor impacto en el trabajo de desarrollo en beneficio de su población meta. Por lo anterior es necesario identificar las medidas de corto y mediano plazo que respondan a la reducción de los gastos operativos y a la obtención de nuevos ingresos. Buscando un balance entre la reducción de gastos y la obtención de nuevos ingresos, se diseñó un proceso de investigación a través de encuestas, entrevistas a personal clave y análisis de datos estadísticos; cuyos resultados reflejan que las medidas en reducción de gastos deben orientarse a la adopción de una estructura mínima de personal que le permita mayor elasticidad para afrontar procesos de reducción presupuestaria, en relación a la obtención de nuevos ingresos los esfuerzos deben dirigirse a la búsqueda de fondos privados, multilaterales y de gobierno, complementando dichas medidas con el fortalecimiento del trabajo de voluntariado y el asocio estratégico. Se recomienda a Visión Mundial Honduras fortalecer el Departamento de Gestión de Recursos y Comunicaciones y focalizar sus intervenciones.

**Palabras claves:** Decrecimiento de fondos, impacto en el trabajo de desarrollo, nuevos ingresos, reducción de gastos (en orden alfabético).



## CHALLENGES THAT WORLD VISION HONDURAS IS FACING TO FINANCE ITS OPERATION IN TIME OF CRISIS

**BY:**

**Milton Alexander Cruz**

### **Abstract**

World Vision Honduras Association, which is one of the largest NGOs in our country, depends on World Vision International, and its main office is located in Tegucigalpa, Honduras; is facing the challenge of mitigating the effect of decreasing of available sponsorship funds to finance its operation, trying to reduce to impact on the development work for the benefit of its target population. Therefore it is necessary to identify measures of short and medium term that respond to the need of reducing operating expenses and obtaining new revenues. Seeking a balance between the reduction of expenditure and new revenues, an investigation process was designed through surveys, interviews with key personnel and analysis of statistical data; the results show that the expenses reduction measures should be oriented to the adoption of a minimum staffing structure that allows greater elasticity to overcome budget reduction processes. In relation to obtaining of new revenues efforts should be directed to private, multilateral and government fundraising, complementing the measures with strategic partnering, and the strengthening of volunteering work. It is recommended to World Vision Honduras to strengthen the Resource Management and Communications Department and focus on their interventions.

**Keywords:** Decreasing of funds, expenditure reduction, impact on development work, new revenues (in alphabetical order).

## **DEDICATORIA**

A mi buen Dios, nada es posible sin ti, eres quien da sentido a mi vida; por darme el don de la vida y guiar cada uno de mis pasos, por las oportunidades que has puesto en mi camino y darme la salud, fortaleza y sabiduría para cumplir mis metas y gozar de una vida en plenitud.

A mi madre por su amor y esfuerzo para apoyarme en mis estudios, por creer en mí y limitarse en muchos anhelos con el fin de que pudiera superarme y desarrollar mi potencial como ser humano.

A mi esposa, mi hijo y mi hija porque estuvieron conmigo durante estos años de estudio de maestría en los cuales el tiempo de compartir juntos en familia fue muchas veces sacrificado; representan para mí el tesoro más preciado.

A Visión Mundial Honduras por darme la oportunidad de desarrollarme profesional y académicamente y brindarme el espacio para poner en práctica y al servicio de los demás mis conocimientos y habilidades. Me apasiona lo que la organización hace, para mí es más que un trabajo.

A mis hermanos, amigos y compañeros, la vida sin ustedes no sería igual; por su comprensión y por sus palabras alentadoras para culminar la meta y compartir conmigo momentos inolvidables de alegría y amistad.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, te debo la vida, gracias por tu amor, por tu gracia y por tu misericordia; el conocerte es un privilegio para mí. Gracias por ser mi Padre, por darme salud, fortaleza y sabiduría para culminar una etapa de mi vida que me hace muy feliz.

A mi madre, esposa, hijos, hermanos, amigos y compañeros, por su cariño y aprecio; cualquier logro en la vida es insignificante si no tenemos con quien compartirlo.

A don Oscar Chicas, Director Ejecutivo de Visión Mundial Honduras, por su apoyo y espacio para poder culminar esta meta en mi vida profesional.

A don Josué Ramos por aceptar acompañarme como Asesor Temático y orientarme en el desarrollo de esta tesis.

Al Licenciado Juan Martín Hernández, por su asesoría, paciencia y comprensión a lo largo de este proceso.

A los catedráticos y compañeros de cada clase que compartimos juntos, sus conocimientos y experiencias han contribuido a mi desarrollo, no solo como profesional sino como ser humano.

Ser agradecido es una virtud, es reconocer la contribución de otros en nuestra vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	5
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO .....	5
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO .....	8
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	10
2.2 TEORÍAS SOBRE COMO ENFRENTAN LAS CRISIS LAS EMPRESAS ....	15
2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO .....	17
2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN .....	18
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	20
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	20
3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	21
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	23
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
3.3.1 POBLACIÓN .....	24
3.3.2 MUESTRA .....	24

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	25
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	26
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	26
3.4.1 INSTRUMENTOS .....	26
3.4.2 TÉCNICAS .....	26
3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	26
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	27
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	27
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	28
4.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	28
4.1.1 COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS.....	28
4.1.2 COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO.....	30
4.1.3 COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS.....	31
4.1.4 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE INGRESO, GASTOS E INVERSIÓN EN PROYECTOS.....	35
4.1.5 RELACIÓN ENTRE LA INVERSIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS Y COMUNICACIONES Y LA OBTENCIÓN DE FONDOS DE NO PATROCINIO .....	37
4.1.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO CON MAYOR POTENCIAL DE FINANCIAMIENTO SEGÚN ENCUESTADOS.....	38
4.1.7 FOCALIZACIÓN DE INTERVENCIONES DE DESARROLLO.....	39
4.2 ANÁLISIS CUALITATIVO .....	39
4.2.1 ÁREAS DE GASTOS CON POTENCIAL DE AHORROS.....	39
4.2.2 FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO .....	40
4.2.3 MEDIDAS ALTERNATIVAS NO MONETARIAS .....	40
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
5.1 CONCLUSIONES .....	41
5.2 RECOMENDACIONES.....	42
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	43
6.1 INTRODUCCIÓN.....	43

6.2 DIAGRAMA DE LA PROPUESTA .....	44
6.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	45
6.3.1 MEDIDAS PROPUESTAS PARA LA OBTENCIÓN DE NUEVOS INGRESOS CON FONDOS DE NO PATROCINIO .....	47
6.3.2 MEDIDAS PROPUESTAS PARA LA REDUCCIÓN DE GASTOS QUE PERMITIRÍAN UNA MAYOR ELASTICIDAD ORGANIZACIONAL PARA AFRONTAR PROCESOS DE REDUCCIÓN PRESUPUESTARIA .....	48
6.3.3 MEZCLA DE LAS VARIABLES DE INGRESOS Y GASTOS QUE PERMITE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS.....	49
6.3.4 MEDIDAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA COMPLEMENTAR LOS ESFUERZOS EN GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS Y REDUCCIÓN DE GASTOS .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	55
ANEXOS.....	58

### **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	20
TABLA 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	22
TABLA 3 CONCORDANCIA.....	45
TABLA 4 PRESUPUESTO .....	50
TABLA 5 MEZCLA DE FINANCIAMIENTO PARA UN ESCENARIO ESPERADO .....	62
TABLA 6 MEZCLA DE FINANCIAMIENTO PARA UN ESCENARIO PESIMISTA .....	63
TABLA 7 ESCENARIO PESIMISTA DE LOS INGRESOS .....	64
TABLA 8 ESCENARIO ESPERADO DE LOS INGRESOS .....	64
TABLA 9 ESCENARIO OPTIMISTA DE LOS INGRESOS .....	65
TABLA 10 ESCENARIO PESIMISTA DE LOS GASTOS .....	66
TABLA 11 ESCENARIO ESPERADO DE LOS GASTOS .....	66
TABLA 12 ESCENARIO OPTIMISTA DE LOS GASTOS.....	67
TABLA 13 ESCENARIO PESIMISTA DE LA MEZCLA DE INGRESOS Y GASTOS .....	68
TABLA 14 ESCENARIO ESPERADO DE LA MEZCLA DE INGRESOS Y GASTOS ....	69
TABLA 15 ESCENARIO OPTIMISTA DE LA MEZCLA DE INGRESOS Y GASTOS.....	70
TABLA 16 ESCENARIO PROPUESTO PARA LA MEZCLA DE INGRESO Y GASTO.	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 TENDENCIA DE INGRESOS DE PATROCINIO .....	2
FIGURA 2 RESUMEN DE DECLARACIÓN DE VISIÓN DE VMH .....	12
FIGURA 3 COBERTURA GEOGRÁFICA DE VMH.....	14
FIGURA 4 DIAGRAMA DE LAS VARIABLES .....	21
FIGURA 5 ESQUEMA DEL ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
FIGURA 6 COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS .....	28
FIGURA 7 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS TOTALES SEGÚN PARETO .....	29
FIGURA 8 ANÁLISIS DE LOS INGRESOS DE NO PATROCINIO SEGÚN PARETO...29	
FIGURA 9 COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO .....	30
FIGURA 10 COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS .....	31
FIGURA 11 COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS VISUALIZANDO INICIATIVAS GLOBALES .....	32
FIGURA 12 GASTOS EN INICIATIVAS GLOBALES EN RELACIÓN A LOS GASTOS TOTALES .....	32
FIGURA 13 GASTOS ANUALES .....	33
FIGURA 14 ANÁLISIS DE GASTOS SEGÚN PRINCIPIO DE PARETO .....	34
FIGURA 15 COMPOSICIÓN DE LOS GASTOS EN EL 2015 .....	34
FIGURA 16 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE INGRESO, GASTOS E INVERSIÓN EN PROYECTOS .....	35
FIGURA 17 RELACIÓN ENTRE LA INVERSIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS Y COMUNICACIONES Y LA OBTENCIÓN DE FONDOS DE NO PATROCINIO .....	37
FIGURA 18 INVERSIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS Y COMUNICACIONES EN RELACIÓN AL PRESUPUESTO DE OTROS DEPARTAMENTOS .....	38
FIGURA 19 FUENTE DE FINANCIAMIENTO CON MAYOR POTENCIAL DE RECAUDACIÓN .....	38
FIGURA 20 FOCALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	39
FIGURA 21 DIAGRAMA DE APLICABILIDAD .....	44
FIGURA 22 CRONOGRAMA DE APLICABILIDAD .....	46
FIGURA 23 INVERSIÓN EN PROYECTOS SEGÚN ESCENARIO PROPUESTO.....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ENCUESTA .....	58
ANEXO 2 GUÍA DE ENTREVISTA.....	60
ANEXO 3 ANÁLISIS DE MEZCLA DE FINANCIAMIENTO.....	62
ANEXO 4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS INGRESOS .....	64
ANEXO 5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LOS GASTOS .....	66
ANEXO 6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE INGRESOS Y GASTOS.....	68
ANEXO 7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PARA LA MEZCLA DE INGRESOS Y GASTOS SEGÚN ESCENARIO PROPUESTO .....	71
ANEXO 8 CATEGORÍAS PROGRAMÁTICAS O ÁREAS DE INTERVENCIÓN .....	74

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Al primero de febrero 2013 existían en Honduras 13,400 Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), entre Fundaciones, Asociaciones y otras organizaciones relacionadas, que manejan anualmente más de cinco mil millones de lempiras de donaciones privadas, fondos de gobierno y de la cooperación internacional (La Tribuna, 2013).

Las ONGs apoyan la labor del Estado en relación al impulso del desarrollo de sus habitantes. Unas enfocan su labor en un ámbito específico y otras son abiertas a todo aquello que contribuye al bienestar de su público meta y que es congruente con su filosofía institucional. Así encontramos ONGs especializadas en el trabajo de incidencia ante el Gobierno cuyo propósito es hacer conciencia para la defensa de derechos o creación de nuevas leyes en beneficio de los sectores más vulnerables de la población, otras hacen énfasis en el desarrollo económico, protección del medio ambiente, protección de la niñez, mujeres, adultos mayores, entre otras. Algunas son subsidiarias de organizaciones internacionales, pero también existen otras que han surgido como una iniciativa nacional o local.

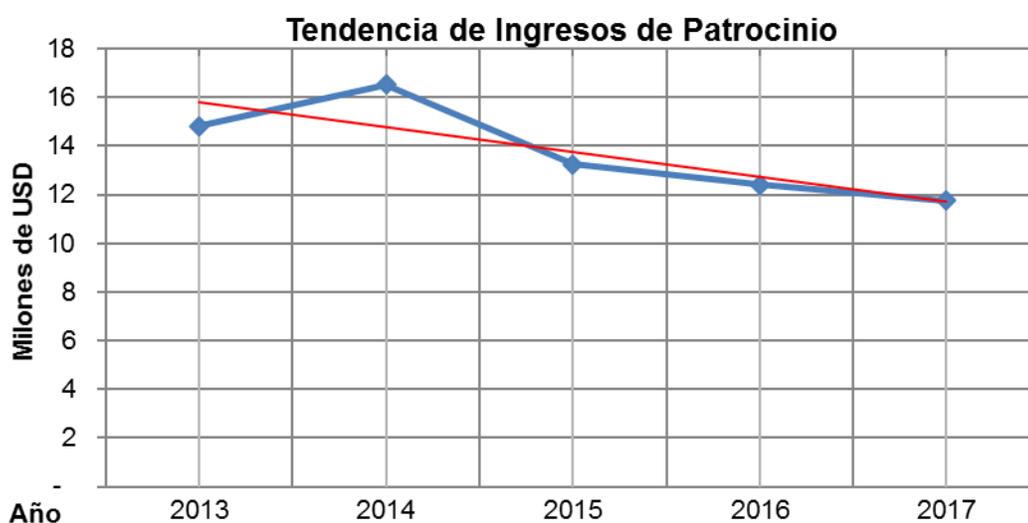
En los últimos años y debido a varios factores globales como la crisis financiera mundial, la focalización del financiamiento en atención de situaciones humanitarias complejas (guerras, inmigración ilegal, huracanes, tifones, terremotos, entre otros) y la tendencia de la empresa privada en crear sus propias fundaciones para cumplir algunas exigencias de Responsabilidad Social Empresarial, las ONGs se están viendo retadas a reinventarse y buscar medidas que permitan maximizar sus recursos para seguir impactando la vida de muchos hondureños sin oportunidades o excluidos de los beneficios o cobertura del Estado.

En ese contexto se decidió realizar este estudio en una de las ONGs consideradas como de las más grandes que operan en Honduras bajo el tema: Los desafíos de Visión Mundial Honduras para financiar su operación en tiempos de crisis.

## 1. 2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Después del Huracán Mitch se experimentó una significativa y creciente disponibilidad de financiamiento para las ONGs operando en Honduras, todas orientadas a impulsar proyectos de desarrollo; con el paso de los años la tendencia de crecimiento se estancó y empezó a estabilizarse a cierto nivel e inclusive a mostrar indicios de decrecimiento, lo cual finalmente se vio acelerado a partir del 2009 producto de la crisis financiera en los Estados Unidos de América y que se propago en el mundo entero, de tal forma que los fondos para impulsar el desarrollo empezaron a decaer.

La Asociación Visión Mundial Honduras (VMH) no ha sido la excepción a esta realidad y aunque ha tenido ciertos repuntes esperanzadores a partir del año 2013 la tendencia es hacia la disminución de recursos.



**Figura 1. Tendencia de Ingresos de Patrocinio**

Fuente: (Visión Mundial Honduras, 2014)

El período trianual que inicia el año 2015 y finaliza el 2017 representa enormes desafíos para enfrentar esta inevitable situación; sin embargo, debido a su cultura de innovación y cambio constante, también se visualiza como una oportunidad para prepararse y superar con éxito un crecimiento plano e inclusive la tendencia decreciente de recursos.

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Durante los últimos 5 años Visión Mundial Honduras ha estado en un proceso dinámico de cambios que incluyeron el ajuste de su estrategia de trabajo en el país y la composición de la mezcla de financiamiento, sin embargo, en los dos últimos años se ha enfrentado a un crecimiento irregular en sus ingresos, esta realidad aunque ha causado cierto efecto ha sido sobrepasada con ciertas medidas orientadas a la contención del gasto, pero el reto mayor se visualiza en los próximos 3 años, cuando la tendencia de los ingresos de patrocinio se torna decreciente.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Hace falta una estrategia integral que responda al decrecimiento potencial de ingresos en los años 2015, 2016 y 2017 y para mitigar el impacto en la población meta ¿Cuál es la estrategia que Visión Mundial Honduras debe diseñar y ejecutar para afrontar el decrecimiento de ingresos de patrocinio en forma proactiva, a través de medidas de reducción de gastos, gestión de nuevos ingresos u otras acciones alternativas y simultáneamente mantener sus servicios e intervenciones en apoyo al desarrollo del país en los próximos tres años?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- a. ¿Qué medidas proactivas que impulsen la búsqueda de financiamiento fresco puede adoptar Visión Mundial Honduras?
- b. ¿Qué acciones en reducción de gastos puede adoptar Visión Mundial Honduras para mantener sus servicios e intervenciones ante una tendencia de decrecimiento en sus ingresos?
- c. ¿Cuál es la mezcla de nuevos ingresos y reducción de gastos que permitirá a Visión Mundial Honduras mantener los servicios e intervenciones ante una tendencia decreciente en sus ingresos?
- d. ¿Qué medidas alternativas puede adoptar Visión Mundial Honduras para enfrentar una tendencia decreciente de ingresos?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Facilitar a Visión Mundial Honduras una estrategia apropiada para afrontar con efectividad un posible decrecimiento de sus ingresos de patrocinio, a través de la gestión de financiamiento fresco, reducción del gasto o medidas alternativas, que le permitan continuar brindando sus servicios e intervenciones en el país en igual o mejor escala de impacto.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar acciones que permitan a Visión Mundial Honduras la búsqueda de financiamiento fresco para la ejecución de proyectos, que finalmente dé como resultado la diversificación de sus fuentes de ingresos
- b. Identificar las medidas pertinentes a nivel organizacional, que permitan una reducción de gastos
- c. Determinar la mezcla de las variables de ingresos y gastos que maximice los recursos de la organización
- d. Explorar que otras medidas no monetarias puede adoptar Visión Mundial Honduras ante una posible reducción de ingresos

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Visión Mundial Honduras beneficia en la actualidad y en forma directa a más de 77,000 niños y niñas, adolescentes y jóvenes y sus respectivas familias en 12 de los 18 departamentos del país. La reducción de los ingresos por donaciones afectara directa e indirectamente a muchos de sus beneficiarios por lo que se pretende proponer medidas viables para mitigar o eliminar el impacto negativo en los beneficiarios finales con menores o iguales recursos para el financiamiento de proyectos de desarrollo.

Como la demanda insatisfecha en relación a servicios de apoyo a la población vulnerable es creciente, también se vuelve necesario la liberación de recursos para inversión en los sectores productivos, que cada vez requiere de esfuerzos más amplios por la situación económica que impera en el país, apoyo a situaciones de emergencia como sequias, la inmigración ilegal y el fortalecimiento de la participación ciudadana.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

“La crisis financiera de 2008 se desato de manera directa debido al colapso de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos en el Año 2006” (Martin, García y Arilla, 2011, p.80). Este evento cambió significativamente el contexto del financiamiento para las ONGs. En tiempos de crisis todas las organizaciones e individuos son afectados de una u otra forma y el tercer sector no es la excepción, a consecuencia de este tipo de contracciones financieras cuando decrecen los ingresos también disminuye la solidaridad y la cooperación para programas sociales, por lo cual las organizaciones sin fines de lucro dedicadas al trabajo de desarrollo sufren un descenso abrupto de su financiamiento y por ende experimentan contracciones en su capacidad de intervención.

Las ONGs afrontan las crisis económicas de manera muy diferente a las empresas lucrativas; las consecuencias de las recesiones económicas en el sector empresarial representan una disminución de sus actividades productivas y de negocio, mientras que para las ONGs se multiplica el trabajo por la creciente demanda de servicios, contrastando con la disminución de sus recursos económicos. Pero las crisis son también momentos de grandes oportunidades para el sector social. Marchetti (1997) menciona que esta situación no es nueva, lo raro fueron los años de financiamiento extraordinario, de organizaciones creciendo sin parar. El “que hacer” está resuelto, hay que enfocarse en “como hacerlo” y “con quien hacerlo”.

#### 2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

A nivel internacional las ONGs realizan una loable labor de ayuda humanitaria a un número cada vez mayor de personas en todo el mundo y cada vez son más necesarias. El País (2012) refiere que según un informe realizado en 2012, la financiación de las ONG españolas caerá hasta un 15% en los próximos años. Por lo que, para seguir obteniendo donaciones, es necesario buscar nuevos canales de recaudación.

Laparra y Pérez (2012) afirman: “Desde 2007 muchos países desarrollados han experimentado un proceso de desaceleración económica (...), una situación de severa limitación de recursos (...), todo ello contribuye a que la crisis económica repercuta en las condiciones de vida de los ciudadanos, especialmente, los más desfavorecidos” (pp.12-14). Los retos de autogestión para las ONGs son una realidad, muchas de ellas deben reinventarse a profundidad, trabajar con alianzas, buscar nuevas fuentes de ingreso, optimizar sus gastos o desaparecer.

Los donantes que quedan se vuelven cada vez más exigentes de resultados palpables, por lo cual las ONGs deben hacer menos cosas y mejores. Oyaque (2011) refiere que las crisis amenazan la continuidad de las operaciones, por lo que hay que reaccionar de manera inmediata para contener el daño. Simón (2009) refuerza esta aseveración al afirmar que las medidas para vencer la crisis no librarán al mundo de ella, pero limitarán los daños. Y esto puede ser la diferencia entre la supervivencia o el cierre definitivo de una organización.

Latinoamérica pudo seguir con su crecimiento económico a pesar del boom inmobiliario de principios de la década, en el cual el riesgo por la caída de los precios de las viviendas inició una crisis financiera de escala mundial. Prescott (2007) afirma que estamos en la crisis financiera actual debido a una mala evaluación del riesgo. Los rescates masivos e indiscriminados generaron ineficiencias y baja productividad. De acuerdo a los estudios realizados por la CEPAL (2010) se ha constatado que la región latinoamericana fue exitosa en resistir los efectos de la crisis global, creciendo en promedio más de cuatro puntos porcentuales durante 2008 y 2009, dos puntos menos que los años previos a la crisis.

Lo mismo afirma Izquierdo y Manzano (2012): “La región ha sido exitosa en mantener la senda del crecimiento, aunque a tasas menores” (p.11). Estos indicadores no son congruentes para que los cooperantes consideren esta región dentro de sus prioridades en comparación con África o con eventos relacionados a situaciones humanitarias complejas, aunque “el crecimiento no es sinónimo de desarrollo” (Bové y Dofour, 2000, p.180). Latinoamérica a nivel general parece estar estable, tanto a nivel económico como democrático y sus países son considerados de renta media o baja.

“En la región Mesoamericana (Centroamérica y México), las experiencias y realidades en torno al financiamiento para el desarrollo cambia de un país a otro. La prioridad en términos de canalización de fondos se ha centrado fundamentalmente en Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador” (Morales, 2014, p.14). Países como México, Belice, Costa Rica y Panamá son considerados de renta media, mientras que Honduras y Nicaragua de renta baja y catalogados como países altamente endeudados, situación por lo cual en estos dos últimos se centra la mayor atención de la cooperación.

Los desafíos que enfrentan las ONGs en estos tiempos de crisis se agravan debido a que su financiamiento proviene en su mayor parte de fuentes internacionales, ya que se estima que un 90% de sus presupuestos proviene de estas fuentes y mayormente porque algunas ni siquiera estaban preparadas para afrontar un escenario de crisis como el planteado.

La cooperación internacional provocó que la mayoría de ONGs dependiera casi exclusivamente de su capacidad de gestión por medio de las ONGs internacionales, las cuales hacen una especie de puente o enlace entre las sociedades civiles de los países desarrollados y aquellos en vías de desarrollo. Una cantidad significativa de ONGs tanto locales como internacionales basaron sus planes operativos y estratégicos en base a la oferta de recursos de las entidades de financiamiento o a la demanda de propuestas para la ejecución de proyectos de diversa índole.

Las organizaciones sociales se han tornado imprescindibles, ya que las necesidades se incrementan y a lo largo del tiempo han logrado, a pesar de muchos comentarios en contra, ganar niveles de credibilidad y transparencia mayores a los de los gobiernos. Sogge, Biekart y Saxby (1998) afirman que las organizaciones de cooperación no gubernamentales han conseguido un puesto relevante en las relaciones mundiales. Así pues, las organizaciones de cooperación han crecido y se han multiplicado y unas pocas han conseguido el estatus de transnacionales. Tienen una credibilidad de la que a menudo carecen los gobiernos.

Así mismo Biekart (2006) menciona que la gran ventaja comparativa de las ONGs frente a los gobiernos es el potencial de estas agencias de llegar más directamente, más rápido y de manera más eficiente a los pobres, aunque obviamente lo hacen a una escala pequeña y limitada.

En relación a la pobreza; contexto en el cual desempeñan el trabajo de desarrollo las ONGs, Morales (2012) menciona que según datos de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, por sus siglas en inglés: Food and Agriculture Organization) hay más de 2,500 millones de personas que viven en la pobreza extrema (menos de dos dólares al día), que hay más de 1,000 millones de hambrientos en el mundo y en donde 1,800 millones de personas no tienen acceso a agua potable.

Más de 1,000 millones carecen de una vivienda digna. Cerca de 17 millones de niños menores de cinco años mueren cada año en el mundo por enfermedades prevenibles y más de 4 millones mueren por enfermedades diarreicas y respiratorias. 2,000 millones de personas carecen de acceso a medicamentos esenciales y más de 2,600 millones de personas no tienen acceso a saneamiento básico. Contrariamente, un mínimo de personas e instituciones financieras transnacionales, controlan más del 80% de la economía a nivel mundial y es una tendencia creciente.

En la actualidad el número de pobres sigue aumentando drásticamente en los países con menos crecimiento, pero también en los países llamados desarrollados. Esta es la realidad de nuestros pueblos a la cual la ayuda internacional quiere contribuir a resolver sus problemas. Desde la perspectiva de Stiglitz (2012) “El 1% de la población tiene lo que el 99% necesita” (p.2).

### 2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Honduras es uno de los países centroamericanos que aún mantiene un estatus de país prioritario para los donantes. Sin embargo, “Los escenarios futuros son inciertos, (...), las condiciones de funcionamiento de esta cooperación internacional serán diferentes a lo que habitualmente estábamos acostumbrados. Están surgiendo nuevos actores (...) que vendrán a ser una competencia para el sector aliado de las

ONG” (Morales, 2014, p.213). Por otra parte las condiciones socioeconómicas están cambiando, se ha incrementado la violencia y el desempleo, lo cual repercute en la inmigración ilegal y en el aumento de las desigualdades sociales.

Honduras es uno de los países considerados como de los más desiguales de América Latina, la riqueza está concentrada en unas pocas familias y la pobreza es casi generalizada. “El modelo de crecimiento adoptado (...) ha supuesto un incremento de la injusticia social” (Brenton, García y Roca, 1999, p. 127). Como parte de la respuesta a este contexto en el país operan alrededor de 13,400 Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), entre Fundaciones, Asociaciones y Patronatos (La Tribuna, 2013).

Dichas organizaciones están amparadas legalmente bajo el artículo 78 de la constitución de la Republica de Honduras, La Gaceta (1982): “Se garantizan las libertades de asociación y de reunión siempre que no sean contrarias al orden público y a las buenas costumbres” (p.17). Para regular el marco legal del trabajo de las ONGs el estado hondureño emitió en 2011 la Ley especial de Fomento de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo ONGD y su respectivo reglamento en 2013.

La entidad estatal encargada del registro de las ONGs es la Secretaria de Población e Interior a través de la Unidad de Registro y Seguimiento de Asociaciones Civiles (URSAC), quien ha procedido a una depuración de expedientes de las ONGs operando en Honduras como una instrucción gubernamental para identificar y cancelar los permisos de operación de aquellas ONGs de maletín.

Valladares (2012) menciona que: “Las Organizaciones de Sociedad Civil han jugado un papel importante para el desarrollo (...) del país, la participación de la ciudadanía en la construcción de una sociedad justa e igualitaria y en la creación de oportunidades para los sectores (...) vulnerables” (p.9).

Actualmente no todas las ONGs forman parte de alguna de las redes especializadas que las aglutinan, siendo las organizaciones más representativas del sector de la ONGs: FOPRIDEH (Federación de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras) y ASONOG (Asociación de Organismos no

Gubernamentales). En Honduras operan tanto ONGs internacionales como locales. Entre las internacionales esta Visión Mundial, Save the Children, Child Fund, Habitat para la Humanidad, Catholic Relief Services (CRS), Plan Internacional y a nivel local Proyecto Aldea Global, Fundación para el Desarrollo Mundial (FUNDEMUN), Asociación para una Sociedad más Justa (ASJ), Compartir, entre otras.

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Visión Mundial es una organización cristiana de desarrollo, sin fines de lucro. Su historia data desde 1950 cuando fue fundada en Estados Unidos de América por Robert (Bob) Pierce, con el fin de apoyar a los niños y niñas huérfanas de la guerra de Corea. Bob era un periodista y pastor evangélico que fue enviado a misiones a China y al sur de Corea. Él se mantuvo alrededor de dos décadas dirigiendo la organización. Fue motivado a crear World Vision, tras dar charlas en algunas escuelas en China, en ellas contaba a los niños acerca de Jesús y les pedía que comentaran esta información a sus padres.

Un día, Pierce volvió a la escuela con el fin de despedirse de los niños. Mientras estaba allí, vio a una pequeña niña llamada White Jade, que se encontraba golpeada. Le preguntó a la profesora, y ella le dijo que la niña era golpeada por sus padres cada vez que hablaba de Jesús y que lamentablemente no podía cuidar que esto no sucediera, en ese momento es cuando Pierce decide enviar todos los meses 5 dólares a la pequeña niña, convirtiéndose en el primer patrocinador de un niño.

En su Biblia se encontró una hoja guardada, donde estaba escrita la frase: "Permite que mi corazón se quebrante por las cosas que quebrantan el corazón de Dios", la que se ha convertido en una frase impulsadora y motivadora para el trabajo de ayuda humanitaria que la organización realiza.

La primera área de acción de World Vision se concentró en las necesidades de los niños que provenían del sur de Corea y parte de Asia. Hoy, la organización opera en alrededor de 100 países, en seis continentes, beneficiando directamente a más de 3.6 millones de niños, sus familias y comunidades, convirtiéndose en una de las

organizaciones de ayuda humanitaria más grande del mundo. Sólo en el año 2008 logró recaudar alrededor de 2.6 billones de dólares.

Dentro de la estructura de World Vision internacional se encuentran las Oficinas de Apoyo u Oficinas de Soporte, que son las que realizan la recaudación de fondos en los países desarrollados en donde se encuentran; las Oficinas Nacionales que son las que en forma directa las que implementan los proyectos de beneficio comunitario en los países en vías de desarrollo; las Oficinas Regionales en cada continente que hacen una función de apoyo técnico y de supervisión de las Oficinas Nacionales; y las oficinas principales ubicadas en Estados Unidos de América e Inglaterra.

Las principales áreas de acción de la organización incluyen la atención de emergencias, educación, salud, desarrollo económico, formación en valores y promoción de justicia. Visión Mundial posee un estatuto de carácter consultativo frente a la UNESCO y organizaciones de las Naciones Unidas como UNICEF, OMS, ACNUR y OIT. Respecto a su presencia en América Latina se encuentra en 14 países: México, República Dominicana, Haití, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Bolivia, Brasil, Chile y Perú, en donde gestiona más de 320 proyectos de desarrollo comunitario. Su oficina regional está en Panamá.

La declaración de visión de World Vision se resume en “vida en plenitud para cada niño y niña” y su principal objetivo es trabajar con los pobres y oprimidos, promoviendo la transformación humana y buscando justicia. La principal fuente de financiamiento de Visión Mundial es el sistema de patrocinio de niños, el cual representa alrededor del 80% de sus ingresos. El restante 20% proviene de fondos de gobiernos, de organismos multilaterales, fondos privados y corporativos.

En el sitio web de World Vision International ([www.wvi.org](http://www.wvi.org)) se menciona que al patrocinar un niño, su contribución se unirá con la de otros patrocinadores de niños en la comunidad.

Cada niño recibe atención médica, educación, alimentos nutritivos y toda la comunidad se beneficia con proyectos de sistemas de agua potable, impulso a iniciativas de desarrollo económico, promoción de la salud, atención de emergencias, entre otros.



***Para cada niño y niña, vida en toda su plenitud...***

## **Figura 2. Resumen de declaración de Visión de VMH**

Fuente: (Visión Mundial Honduras, 2012)

Su estrategia de trabajo es a través de los PDA (Proyecto de Desarrollo de Área), mediante los cuales permanece entre 15 o 20 años en una o varias comunidades cercanas (área de influencia), que reúnen ciertos niveles de necesidad o pobreza. Visión Mundial ha sido criticada por adoptar este enfoque basado en una comunidad de desarrollo. Su defensa se fundamenta en que entregar dinero directamente hacía las familias de los niños patrocinados no funciona, porque excluye a los que no reciben patrocinio e incentiva la dependencia monetaria.

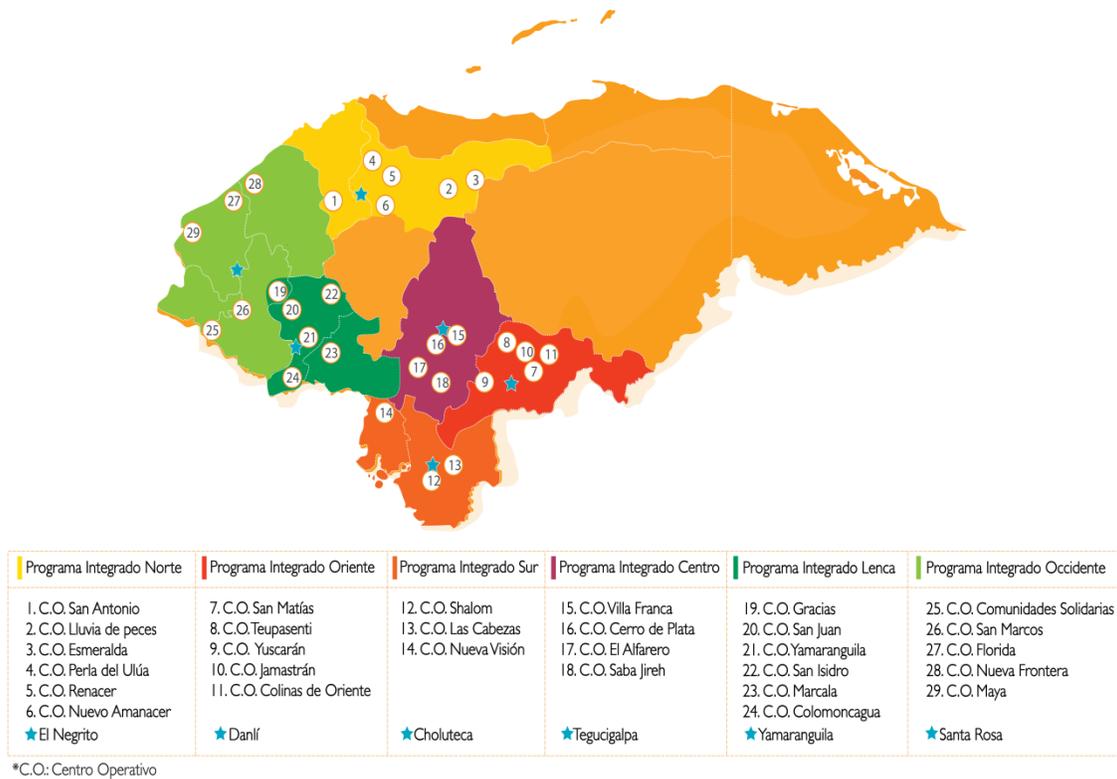
Generalmente los niños patrocinados reciben algunos beneficios directos, tales como: materiales y útiles escolares, uniformes y ropa entre otros, pero la mayor parte de los fondos se destina a proyectos de desarrollo en la comunidad. Otra de las críticas que recibe Visión Mundial se basa en que la organización hace de todo y no se enfoca en algo específico.

¿Porque no solo elegir la mayor necesidad y centrarse en eso? Satisfacer una necesidad no es suficiente (...), tener una casa no necesariamente pone comida sobre la mesa (...), el acceso al cuidado médico es clave, pero sin agua potable e higiene, las personas seguirán enfermándose (...), sin escuelas ni oportunidades económicas las comunidades permanecen hundidas en la pobreza. (Stearns, 2011, p.319)

La pasión de Visión Mundial son los niños. El presidente ejecutivo de Visión Mundial Estados Unidos (la mayor oficina de soporte) se refiere al respecto: “¿Porque se enfoca Visión Mundial en los niños? Porque la pobreza lanza el golpe más fuerte a los más jóvenes, los (...) más vulnerables (...). Es nuestra responsabilidad asegurar que esos niños sean queridos, protegidos y capacitados para cumplir todo su potencial” (Stearns, 2011, p.319).

En Honduras Visión Mundial comenzó a trabajar en 1974 como una repuesta a los afectados por el Huracán Fifi. Inicialmente opero como Visión Mundial International, en 1979 se constituyó como Oficina Nacional y en 1997 alcanzó un estatus como ONG local bajo el nombre de Asociación Visión Mundial Honduras, pero siempre manteniendo su relación de interdependencia con su casa matriz de World Vision. Funciona bajo la autoridad de una Junta Directiva, quien a su vez nombra un Director Ejecutivo, pero su máxima autoridad es la Asamblea General.

Actualmente trabaja en 657 comunidades, 48 municipios, en 12 de los 18 departamentos del país. Beneficia directamente a más de 77,000 niños y niñas, a través de 29 Programas de Desarrollo de Área, los cuales a partir de 2014 se conocen como Centros Operativos (CO) y están integrados en 6 oficinas a nivel de país (Programas Integrados - Pls).



**Figura 3. Cobertura geográfica de VMH**

Fuente: (Visión Mundial Honduras, 2014)

Visión Mundial Honduras contribuye al desarrollo del país, a través de proyectos que incluyen el fortalecimiento de las capacidades locales, además del trabajo en áreas de salud, educación, desarrollo económico, acciones de prevención, respuesta y recuperación ante emergencias y desastres. En educación contribuye con el sistema nacional educativo, en los niveles pre-básico, básico, secundarios, técnicos y vocacionales; así mismo, impulsa la educación alternativa para jóvenes con sobre-edad y la alfabetización de los padres de familia.

En asocio con la Fundación Antonio Nasser (FUNDANASSER), han unido esfuerzos para disminuir los índices de repitencia, reprobación y deserción de los niños y niñas de primero a tercer grado, a través de la Tutoría Solidaria, en consonancia con las políticas de La Secretaria de Educación.

En esta estrategia se fortalece la solidaridad de los gobiernos escolares, especialmente los alumnos mayores de quinto y sexto grado (Tutores) para con los alumnos menores de primer a tercer grado (Pupilos), ya que apoyan el reforzamiento en matemáticas y español, a fin de que aprueben su grado.

La Tutoría Solidaria es una modalidad de adecuación curricular que busca la cooperación y compañerismo de los Tutores que tienen excelencia académica, para con los Pupilos que presentan bajos índices académicos, a fin de que logren su recuperación durante el año escolar. Además se les capacita en técnicas de estudio, manejo del riesgo, computación valores cristianos, liderazgo, emprendedurismo, aprovechamiento del tiempo libre, deportes y cultura, como valor agregado.

En salud Visión Mundial Honduras se enfoca en fortalecer las capacidades de las familias y las comunidades para asegurar con acciones preventivas la reducción de los niveles de desnutrición en niños y niñas menores de 5 años. También trabaja en alianza con las Unidades de Salud Local (USL) para impulsar la iniciativa de Atención Integral a la Niñez (AIN-C). En asocio con la iglesia católica y evangélica fortalece las capacidades de sus líderes para responder a la epidemia del VIH y SIDA. Mucha de su labor Visión Mundial la realiza con apoyo de voluntarios de las comunidades.

## 2.2 TEORÍAS SOBRE COMO ENFRENTAN LAS CRISIS LAS EMPRESAS

Ante la crisis financiera en una entidad productiva con énfasis en generar rendimientos económicos, las medidas de corto plazo más frecuentemente utilizadas son la disminución de los gastos y reducción de personal. En organizaciones como las ONGs la reducción del equipo humano no es considerada como una de las medidas más apropiadas dado que se trata de personal técnico, especializado y sobre todo comprometido a brindar sus servicios en el sector rural del país y su salida puede reducir la capacidad de brindar un acompañamiento adecuado en la implementación de proyectos a nivel de las comunidades, lo cual también implica poca elasticidad para reducir los gastos operativos dado que la planilla de personal está relacionada con gastos fijos que representan uno de los rubros más representativos del presupuesto.

Por lo anterior las ONGs deben buscar medidas alternas ante la reducción de ingresos, ya que en las crisis por lo general disminuyen las donaciones. Urrutia de Hoyos (2010) afirma que el recorte de gastos tiene que ser una prioridad en tiempos de crisis. La clave es reducir gastos de forma inteligente y flexible, minimizando las repercusiones negativas a largo plazo. Dependiendo de la magnitud de la crisis la reducción de gastos algunas veces es incapaz de evitar medidas radicales como despidos masivos o inclusive el cierre de instituciones.

Las curvas de costo con una pendiente pronunciada (costos unitarios variables) constituyen una ventaja en caso de crisis, pero los costos fijos elevados pueden resultar fatales. En tiempos de crisis se debe incentivar la innovación, la tecnología, el benchmarking y buscar alternativas para combinar medidas flexibles y menos dañinas a las organizaciones. Las empresas que reaccionan en forma rápida o proactiva ante una crisis generalmente obtienen mejores resultados que aquellas que no lo hacen. Hay que decidir y actuar rápidamente. En los modelos de costos de las ONGs los gastos variables son menos prominentes, lo cual implica una mayor preocupación en tiempos de crisis debido a sus gastos fijos.

Otra de las teorías de reacción ante una crisis económica es la búsqueda intensa de nuevas formas de obtener ingresos. En el caso de las ONGs una alternativa es diversificar su cartera o fuente de ingresos. Morales (2014) indica que: “Para afrontar de mejor manera la actual crisis de la Cooperación Internacional, (...), hay que diversificar las fuentes de financiamiento para el desarrollo” (p.215). Si el sistema de recaudación de fondos de patrocinio representa para Visión Mundial Honduras un 80% de sus ingresos, con una mayor inversión y trabajo intencional para diversificar su cartera podría llegar a un 70/30 en un mediano plazo (cuatro a cinco años). Aunque la aspiración organizacional es una composición 68/32, por ahora y en las condiciones de la Cooperación Internacional eso es una utopía.

Boyson (2001) menciona ejemplos prácticos de fuentes para obtener fondos multilaterales y de gobierno: “The Australian Agency for International Development, the Canadian International Development Agency, (...), the European Union, the Japan International Cooperation Agency, the United States Agency for International

Development, (...), the United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF), Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial” (p.7).

El mundo ha cambiado y evolucionado tecnológicamente, en los últimos años ha aparecido un nuevo modelo que ya triunfa en Estados Unidos, Reino Unido y los países escandinavos, se trata de la recaudación de fondos online (online fundraising), un sistema de captación a través de internet y entre amigos. Se pasa de la recaudación cara a cara a la recaudación vía redes sociales.

Los recaudadores, que quieren colaborar con una organización consiguiendo donaciones para ella, se convierten en los nuevos embajadores, se encargan de transmitir el mensaje de la ONG a sus amigos y familiares a través de sus redes sociales y de animarles a colaborar. Supone una inversión baja para la organización ya que los recaudadores realizan casi todo el trabajo, pueden ser inclusive voluntarios y puede generar una nueva fuente de ingresos importante.

La ventaja competitiva de Visión Mundial Honduras, con respecto a otras organizaciones similares, para afrontar con éxito la disminución del financiamiento proveniente de la cooperación internacional, ha sido que los fondos que provienen del sistema de patrocinio de niños; le brindan un buen nivel de estabilidad y una adecuada plataforma para la búsqueda de alternativas para la obtención de nuevos ingresos por donaciones. Goza además de una sólida reputación en relación a rendición de cuentas, y la transparencia en el uso de los recursos, capacidad comprobada en la implementación de proyectos, reconocimiento del gobierno, entidades de financiamiento nacional y talento humano especializado. El reto es que los fondos de patrocinio están disminuyendo.

### 2.2.1 TEORÍA DE SUSTENTO

Superar la crisis requiere de una estrategia sólida que combine la toma de decisiones estratégicas apropiadas, la disminución razonable de gastos y un arduo esfuerzo de mercadeo y gestión de recursos para lograr la obtención de nuevos ingresos, el asocio estratégico con otras entidades similares y un involucramiento más activo de las comunidades beneficiadas; sin embargo, encontrar la mezcla de las

variables es el punto clave para enfrentar la realidad actual de la tendencia de decrecimiento de fondos de patrocinio.

### 2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

**El Tercer Sector:** está integrado por aquellas organizaciones sin fines de lucro, que sin perder su función de denuncia, reivindicación y sensibilización, son prestadoras de servicios sociales, educativos, de vivienda, de salud, entre otros, en colaboración con la Administración Pública, pero sin que ésta pierda, ni delegue, en ningún momento, su responsabilidad primaria de brindar estos servicios ante la ciudadanía.

**ONG:** Organización No Gubernamental, conocida también como ONGD u organización no gubernamental de desarrollo. Son instituciones sin fines de lucro que complementan el trabajo del estado en cuanto a desarrollo humano se refiere. El término ONG fue acuñado en los años sesenta por el sistema de Naciones Unidas y sirvió para nombrar a todo organismo de prestación de servicios y promoción humana que no perteneciera a las esferas gubernamentales. Una ONG es una entidad con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos.

**Fundaciones:** Son organizaciones con personería jurídica, sin fines de lucro y cuyo patrimonio es proporcionado por sus fundadores para cumplir el objeto por el que fueron creadas.

**Asociaciones:** Son organizaciones privadas, sin fines de lucro, con personería jurídica, que se constituyen mediante la voluntad de un grupo de individuos para el cumplimiento de fines sociales u humanitarios.

**ONGD Nacionales:** Son aquellas que se han constituido en Honduras bajo la forma establecida por la Ley de ONGD y que han procedido a su inscripción correspondiente.

**ONGD Internacionales:** Son aquellas que se han organizado y constituido en el extranjero, según las leyes aplicables en el lugar de su constitución y a quienes el Estado de Honduras les reconoce su incorporación, a fin de operar en el territorio

hondureño por medio de una oficina de representación, respetando sus Estatutos y órganos directivos de origen y exigiendo el nombramiento de un representante legal en el país.

**ONG de maletín:** Generalmente operan al margen de la ley y no tienen oficinas físicas representativas, aunque existen legalmente y se registran, operan por interés y beneficio personal.

**Pobreza:** Según el informe del Banco Mundial de 1980 se define “pobreza absoluta” como una “condición de vida caracterizada por la malnutrición, el analfabetismo y la enfermedad por debajo de cualquier definición razonable de decencia humana”. La “pobreza relativa”, por otra parte, “supone la mala distribución de los recursos, los ingresos y el poder” (Banco Mundial, 1980, p.32). Kurién (1978) propuso que la pobreza es “el fenómeno socioeconómico por medio del cual los recursos disponibles de una sociedad se usan para satisfacer las necesidades de unos pocos miembros mientras muchos ni siquiera tienen satisfechas sus necesidades básicas” (p.8).

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este apartado detalla la estrategia a nivel metodológico para el tratamiento estadístico y razonamiento de los datos recolectados en la investigación, incluye las variables, su relación con los objetivos, preguntas y problema de investigación, la operacionalización de las mismas, enfoque y métodos, diseño de la investigación, población y determinación de la muestra, unidad de análisis y respuesta, técnicas e instrumentos aplicados, procedimientos de la investigación y las fuentes de información.

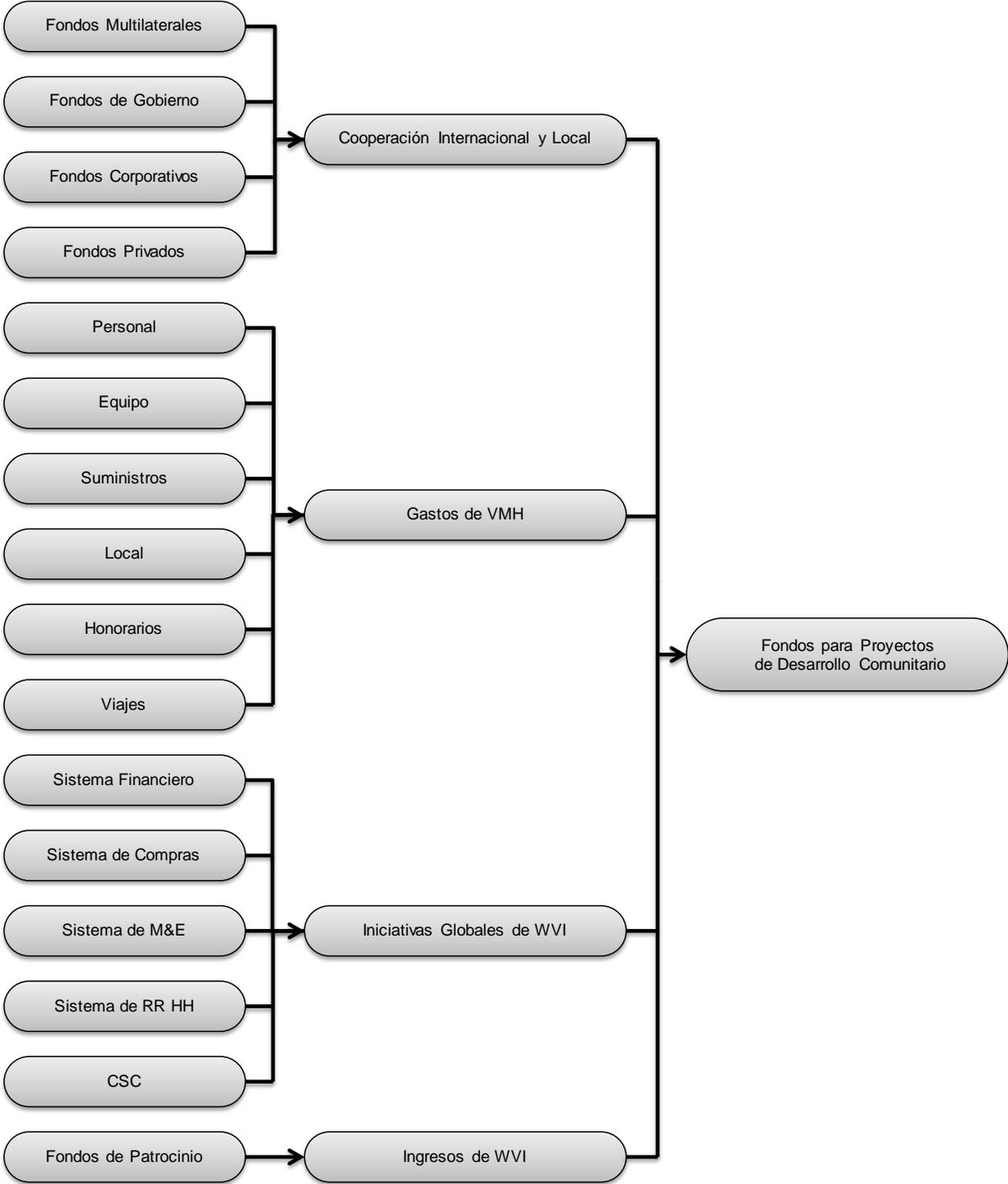
### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

**Tabla 1. Matriz metodológica**

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos		Variables	
			General	Específico	Independiente	Dependiente
Desafíos de VMH para financiar su operación en tiempos de crisis	¿Cuál es la estrategia que VMH debe diseñar y ejecutar para afrontar el decrecimiento de ingresos de patrocinio en forma proactiva, a través de reducción de gastos, gestión de nuevos ingresos u otras medidas y simultáneamente mantener sus servicios e intervenciones en apoyo al desarrollo del país en los próximos 3 años?	¿Qué medidas proactivas que impulsen la búsqueda de financiamiento fresco puede adoptar VMH?	Facilitar a VMH una estrategia apropiada para afrontar con efectividad un posible decrecimiento de sus ingresos de patrocinio, a través de la gestión de nuevos ingresos, reducción del gasto u otras medidas, que le permitan continuar brindando sus servicios en el país en igual o mejor escala de impacto	Identificar acciones que permitan a VMH diversificar su cartera de financiamiento	Cooperación internacional y local	Fondos para proyectos de desarrollo comunitario  (Financiamiento de la operación o inversión en proyectos)
		¿Qué acciones en reducción de gastos puede adoptar VMH para mantener sus servicios e intervenciones ante una tendencia de decrecimiento de sus ingresos?		Identificar las medidas pertinentes a nivel organizacional, que permitan una reducción de gastos	Gastos de VMH	
		¿Cuál es la mezcla de nuevos ingresos y reducción de gastos que permitirá a VMH mantener los servicios e intervenciones ante una tendencia decreciente de sus ingresos?		Determinar la mezcla de las variables de ingresos y gastos que maximice los recursos de la organización	Iniciativas globales de WVI	
		¿Qué medidas alternativas puede adoptar VMH para enfrentar una tendencia decreciente de ingresos?		Explorar medidas no monetarias a adoptar ante una posible reducción de ingresos	Ingresos de WVI	

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES



**Figura 4. Diagrama de las variables.**

Fuente: (Visión Mundial Honduras, 2014)

**Tabla 2. Operacionalización de las variables.**

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Cooperación Internacional y Local	Ayuda voluntaria de un donante público o privado de un país a otro o dentro de el con el objetivo de promover el desarrollo social y humanitario	Fuentes de financiamiento alternativo	Donantes de fondos de gobierno, multilateral, corporativos y privados	Recursos financieros obtenidos	1	Entrevistas, encuestas y datos estadísticos (Bases de datos)	Intervalo
Gastos de VMH	Egresos o salidas de efectivo para el pago de bienes o servicios	Egresos de la oficina principal de VMH	Gastos en personal, equipo, gastos de viaje, suministros, local y otros	% de ejecución	2	Entrevistas y datos estadísticos (Bases de datos)	Intervalo
Iniciativas Globales de WVI	Inversiones en sistemas y estrategias globales para eficientar procesos	Egresos por cuotas corporativas para financiar sistemas y estrategias globales	Inversiones en sistemas de finanzas, monitoreo y evaluación, Centro de Servicios Compartidos, entre otros.	% de inversión	3	Datos estadísticos (Bases de datos)	Intervalo
Ingresos de WVI	Transferencias de Visión Mundial Internacional de acuerdo a presupuestos aprobados de proyectos	Presupuesto anual de operación	Fondos para ejecución de actividades comprendidas en el Plan Operativo Anual de los Proyectos	% de ejecución	4	Entrevistas y datos estadísticos (Bases de datos)	Intervalo
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidades (Categorías)	Escala
	Conceptual	Operacional					
Fondos para Proyectos de Desarrollo Comunitario (financiamiento de la operación)	Financiamiento de actividades de desarrollo comunitario	Presupuesto de Proyectos (Costo directo de proyectos)	Inversiones en salud, educación, desarrollo económico, emergencias, entre otras	% de ejecución	5	Entrevistas y datos estadísticos (Bases de datos)	Intervalo

### 3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Para llevar a cabo la investigación fue necesario utilizar un enfoque mixto (aproximadamente 66% cuantitativo y 34% cualitativo). El enfoque cualitativo, a través de entrevistas y teoría fundamentada, permitió la evaluación de experiencias del personal en relación a las medidas no monetarias que la organización ha adoptado en el pasado para afrontar períodos de reducción presupuestaria, conocer y analizar las causas del potencial decrecimiento de ingresos de patrocinio y brindar alternativas de solución complementarias a la reducción de gastos y generación de nuevos ingresos.

A través del enfoque cuantitativo y considerando datos estadísticos de los últimos 17 años (1998-2014), se determinaron tendencias en relación a los gastos e ingresos utilizando series de tiempo, regresión lineal y análisis de sensibilidad para obtener el nivel óptimo de la relación ingreso – gasto que permita a VMH adoptar acciones proactivas para financiar su operación ante un potencial decrecimiento de ingresos. La investigación es indudablemente medible porque se contó con datos numéricos que fueron evaluados estadísticamente.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es de tipo descriptivo porque permitió la recolección de datos sobre variables que están relacionadas directamente con las medidas financieras adoptadas en tiempos de crisis y de esa forma integrar la información para determinar la incidencia de las mismas en un plan para mitigar el impacto de un posible decrecimiento de fondos de patrocinio y no experimental porque no se manipularon variables.

Se obtuvo información numérica e histórica, se realizaron entrevistas y encuestas al personal, lo que permitió conocer aspectos sobre medidas de reducción de gastos, gestión de nuevos ingresos y otras medidas alternas para afrontar un potencial decrecimiento de fondos de patrocinio en los próximos tres años y las posibilidades organizacionales desde la perspectiva del personal para compensar dicha reducción de ingresos con la gestión de financiamiento fresco de fuentes alternativas como ser fondos privados, multilaterales, corporativos y de gobierno.



**Figura 5. Esquema del enfoque y diseño de la investigación.**

### 3.3.1 POBLACIÓN

La población considerada dentro de la investigación es el número de empleados de Visión Mundial Honduras, los cuales al 31 de julio del presente año sumaban 417 personas. En la Oficina Principal trabajan 94 empleados y a nivel de Programas Integrados y Centros Operativos 323 personas. En la estructura 7 pertenecen a la alta gerencia, 18 a mandos medios, 72 es personal administrativo, 36 personal técnico y 284 personal operativo.

### 3.3.2 MUESTRA

Con una población de 417 personas, considerando un margen de error del 5% (parámetro más usado y aceptado para la mayoría de trabajos de investigación) y un nivel de confianza del 95% (nivel de certeza que los resultados obtenidos serán fidedignos y correspondientes al tamaño de la muestra seleccionada), el tamaño de la

muestra es de 62. En la investigación se ha utilizado el método de muestreo probabilístico mediante la aplicación del análisis aleatorio simple.

Considerando que la población es finita para obtener la muestra se utilizó la **fórmula 1:**

$$n = \frac{N \times Z\alpha^2 \times P \times Q}{d^2 \times (N - 1) + Z\alpha^2 \times P \times Q} \quad (1)$$

Dónde:

$n$  = tamaño de la muestra

$N$  = tamaño de la población

$Z\alpha$  = margen de confiabilidad o nivel de confianza

$P$  = probabilidad de éxito o proporción esperada = 0.05

$Q$  = probabilidad de fracaso =  $(1-P)$

$d$  = precisión (error máximo admisible) = 5%

Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Si se considera un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 95%, entonces  $Z\alpha=1.96$ , con una probabilidad de éxito de 0.05, una probabilidad de fracaso de 0.95  $(1-0.5)$  y una población de  $N= 417$  empleados, al sustituir en la fórmula nos da como resultado:

$$n = \frac{417 \times 1.96^2 \times 0.05 \times (1-0.05)}{0.05^2 \times (417-1) + 1.96^2 \times 0.05 \times (1-0.05)} = 62.245$$

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis para esta investigación fueron los empleados de Visión Mundial Honduras.

### 3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta de la investigación está representada por los datos estadísticos obtenidos de la información electrónica y documental disponible, las entrevistas y encuestas.

## 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

### 3.4.1 INSTRUMENTOS

Se diseñó un cuestionario de encuestas y una guía de entrevistas para complementar la investigación. Estos consistieron en un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, relacionadas con las variables, objetivos y las preguntas de investigación.

### 3.4.2 TÉCNICAS

Se utilizó la encuesta y la entrevista. Ambas fueron dirigidas a la muestra de la población objeto del estudio.

### 3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Con el propósito de alcanzar los objetivos formulados, se estructuró un plan para realizar la investigación que incluyó los siguientes pasos:

1. Búsqueda de información histórica y actual sobre ingresos y gastos anuales
2. Diseño de instrumentos: Encuesta y entrevista (Ver Anexo 1 y 2)
3. Aplicación de instrumentos según la muestra y método de muestreo definido
4. Tabulación y síntesis de los datos obtenidos
5. Aplicación del método de análisis de series de tiempo, regresión lineal y análisis de sensibilidad a la información sobre ingresos y gastos históricos y actuales para encontrar las tendencias y la mezcla óptima entre ambas variables
6. Análisis de datos y vinculación con el problema, objetivos, preguntas de investigación y variables
7. Resultados del análisis
8. Planteamiento de una propuesta para alcanzar los objetivos específicos y el objetivo general

Considerando el enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) en la primera fase se realizaron las entrevistas y se analizaron los datos cualitativos y en la segunda fase se efectuó la recolección y análisis de los datos cuantitativos, los cuales se integraron para obtener las conclusiones.

El tipo de entrevista utilizada fue semi-estructurada con un formato mixto de preguntas sin estructura para recibir respuestas libres, adicionando preguntas de opción múltiple y tipo cerradas. La finalidad de las entrevistas fue adquirir información de personal clave sobre las medidas alternativas e históricas que la organización ha adoptado para afrontar situaciones de reducción presupuestaria. Esta información se complementó con los datos de las encuestas para obtener respuestas específicas y representativas del objeto de investigación.

### 3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se consultaron fuentes primarias y secundarias.

#### 3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Se consultaron documentos oficiales, libros institucionales, información electrónica disponible y de libre acceso, reportes, videos y páginas de internet institucionales. Además se aplicaron encuestas y entrevistas al personal de VMH según la muestra de la población.

#### 3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

La fuente de información secundaria utilizada en esta investigación está respaldada por la consulta de libros, tesis, artículos y sitios web.

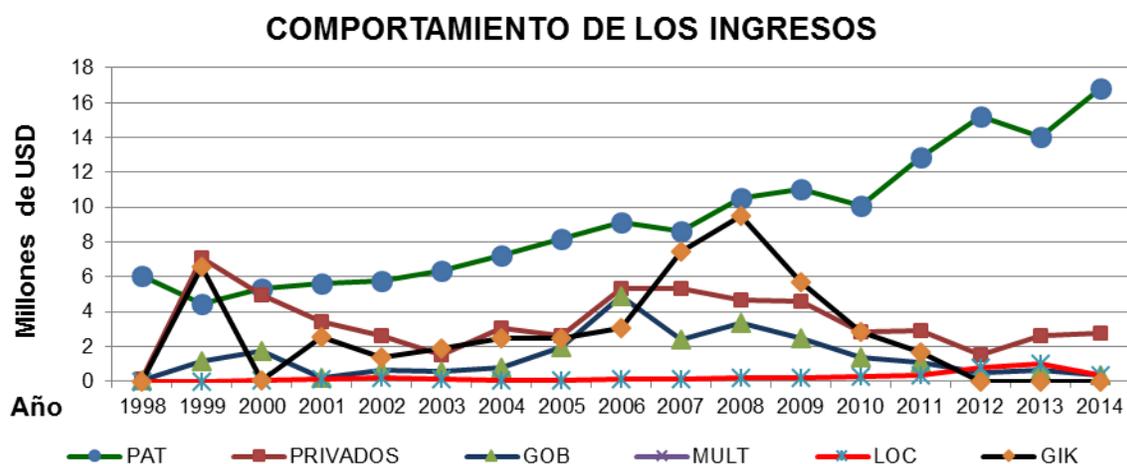
## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

Para realizar la investigación cuantitativa se utilizó el método de análisis de series de tiempo, regresión lineal y análisis de sensibilidad aplicándolos a los datos recolectados sobre ingresos y gastos anuales, lo cual permitió determinar el comportamiento de la variable de ingresos y gastos y la relación entre ellas; los resultados se complementaron con las respuestas de las encuestas y entrevistas.

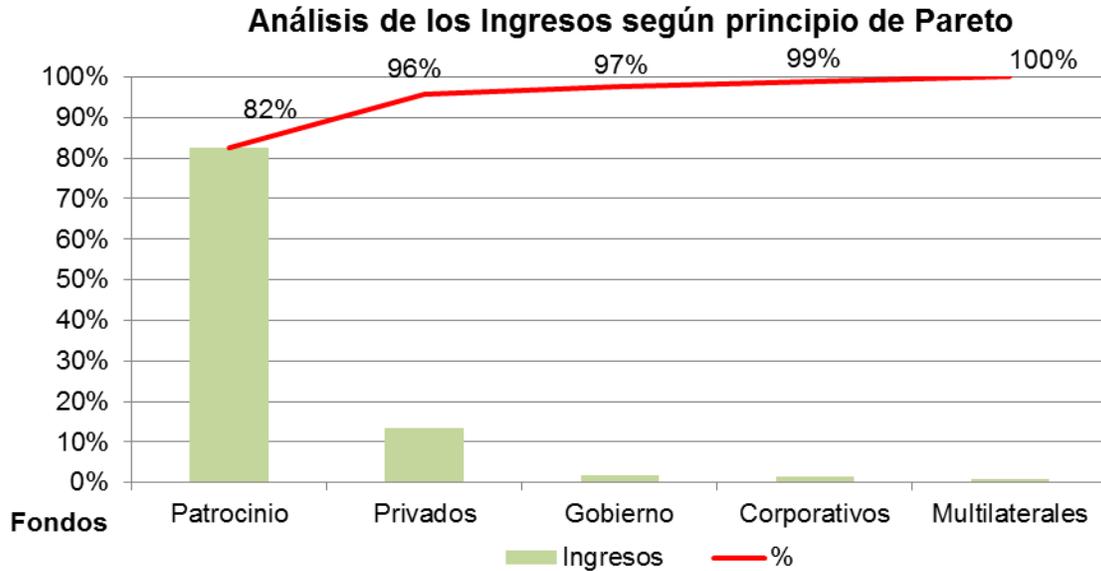
Los resultados más relevantes y su correspondiente análisis se presentan a continuación:

#### 4.1.1 COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS



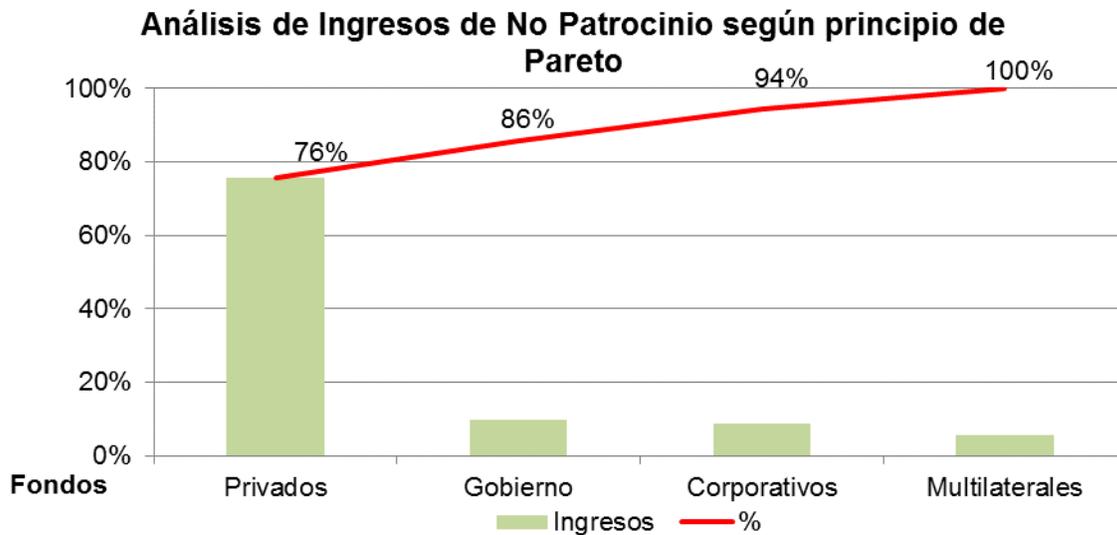
**Figura 6. Comportamiento de los ingresos.**

La Asociación Visión Mundial Honduras tiene como su principal fuente de financiamiento los recursos de patrocinio, en los cuales ha tenido la base para cubrir sus gastos fijos; aspecto que constituye una de sus principales ventajas competitivas en comparación con otras ONGs. El gráfico muestra la forma en como han descendido en los últimos años los ingresos de no patrocinio (fondos privados, gobierno, multilaterales y donaciones en especie) y el potencial de recaudación que ellos representan considerando los niveles organizacionales alcanzados entre el 2007 y 2008.



**Figura 7. Análisis de los ingresos totales según principio de Pareto.**

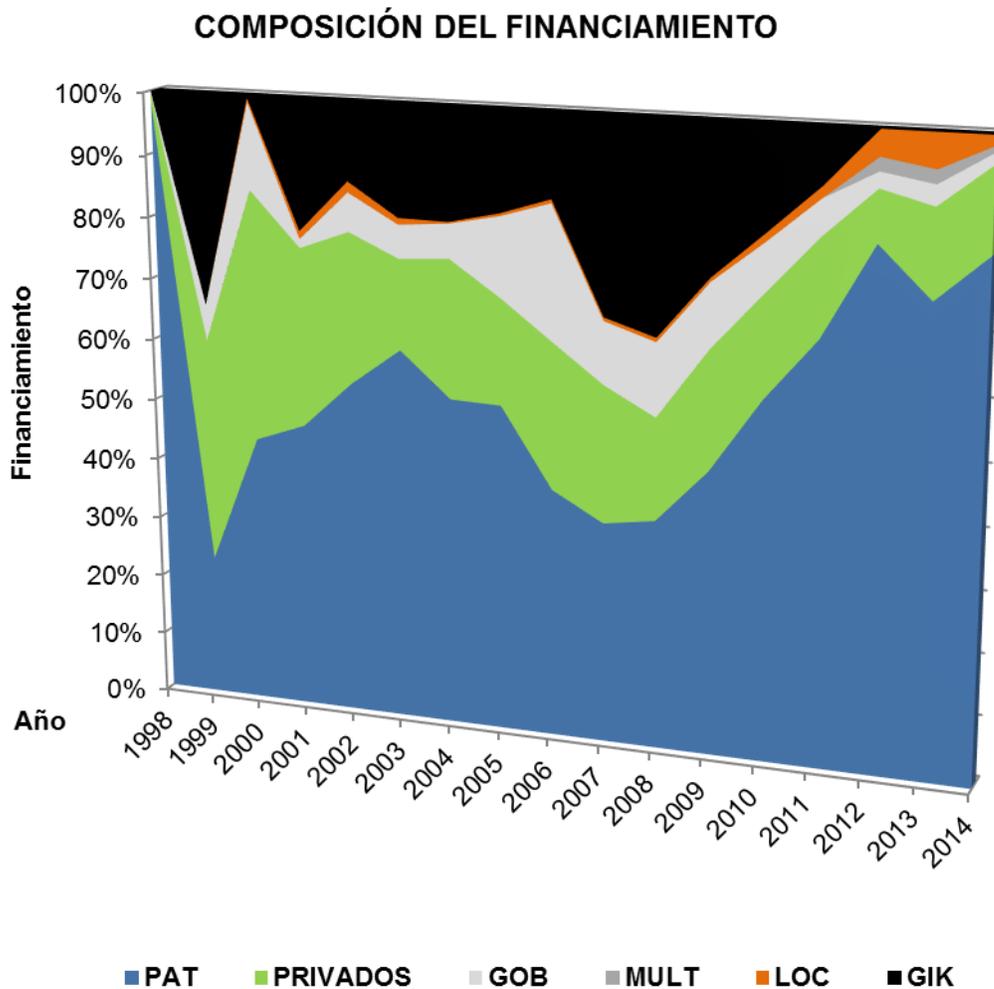
Los fondos de Patrocinio representan el 20% de lo que genera el 80% de los ingresos. Esta figura confirma que la organización se sostiene sobre la base de los fondos de Patrocinio y por lo tanto es muy sensible a un movimiento en dichos fondos.



**Figura 8. Análisis de los ingresos de No Patrocinio según principio de Pareto.**

En relación a los fondos de No Patrocinio el 80/20 de Pareto está representado básicamente por los Fondos Privados. Lo anterior representa el potencial de dichos fondos para la obtención de fuentes alternativas de ingreso a la organización, proyectado sobre la base de ingresos del 2014.

#### 4.1.2 COMPOSICIÓN DEL FINANCIAMIENTO

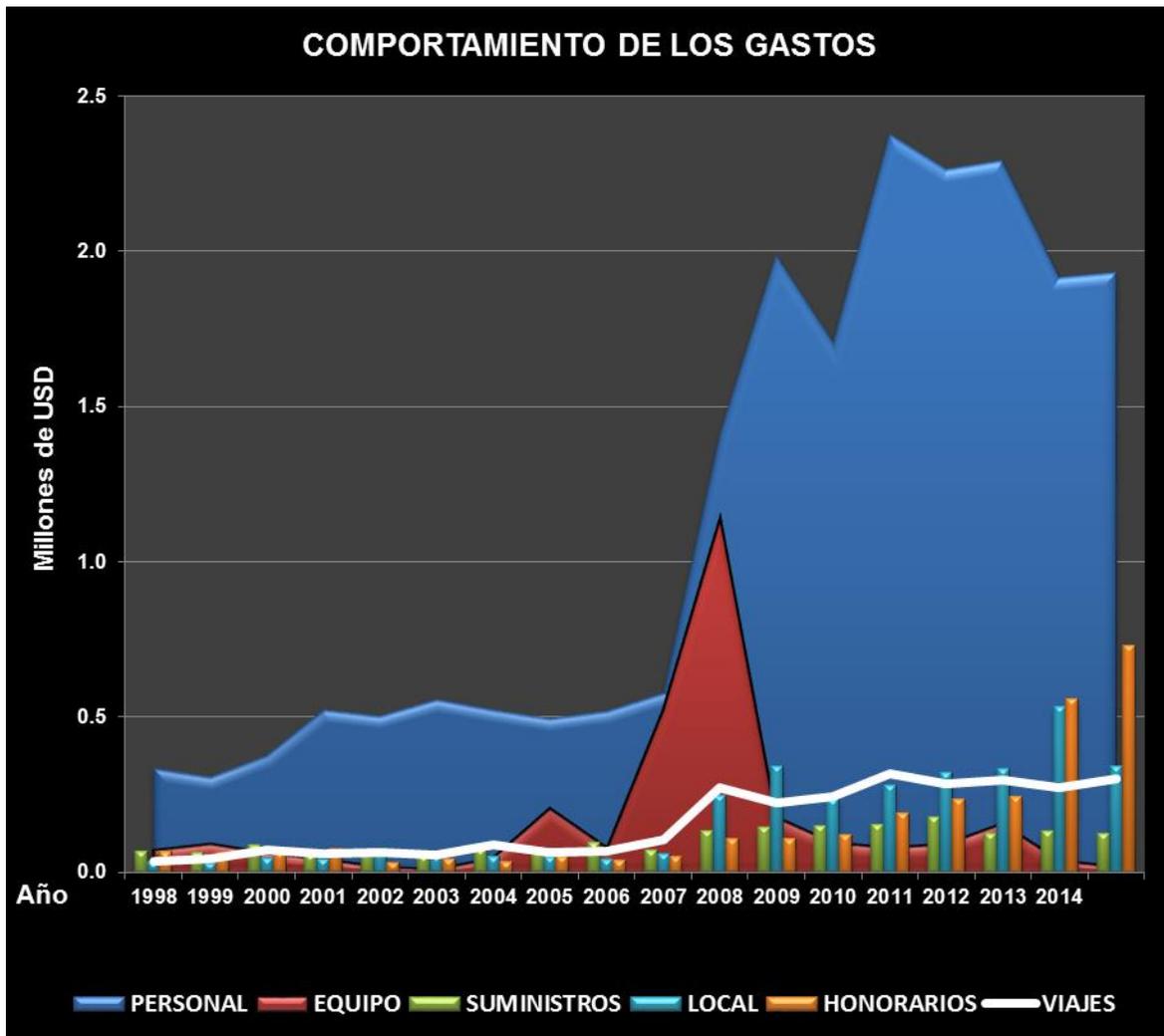


**Figura 9. Composición del financiamiento.**

Este gráfico confirma lo mencionado en la figura 6, en relación a que la base de financiamiento de la organización son los fondos de patrocinio. Permite visualizar la dependencia y sensibilidad ante un decrecimiento de dichos fondos, pero al mismo tiempo el reto en potenciar la gestión de las otras fuentes de financiamiento disponibles.

El comportamiento de los ingresos en el período 2012 a 2014 ha tenido un leve crecimiento en los fondos monetarios locales y multilaterales, lo cual contrasta con un decrecimiento pronunciado en las donaciones en especie y los fondos de gobierno.

#### 4.1.3 COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS



**Figura 10. Comportamiento de los gastos.**

Se observa oportunidad de reducción de gastos principalmente en los rubros de personal, local, gastos de viaje y honorarios (dentro de esta categoría se incluyen los gastos por cuotas corporativas para iniciativas globales), los cuales han tenido un crecimiento significativo a partir del 2008, aunque se ha reducido el gasto en personal en el presente año, con relación a los últimos tres años (2011-2013). Considerando que el rubro de personal en una organización de desarrollo es muy sensible a su capacidad de respuesta y acompañamiento técnico en campo, se debe analizar con suma cautela las opciones de reducción en esta área.

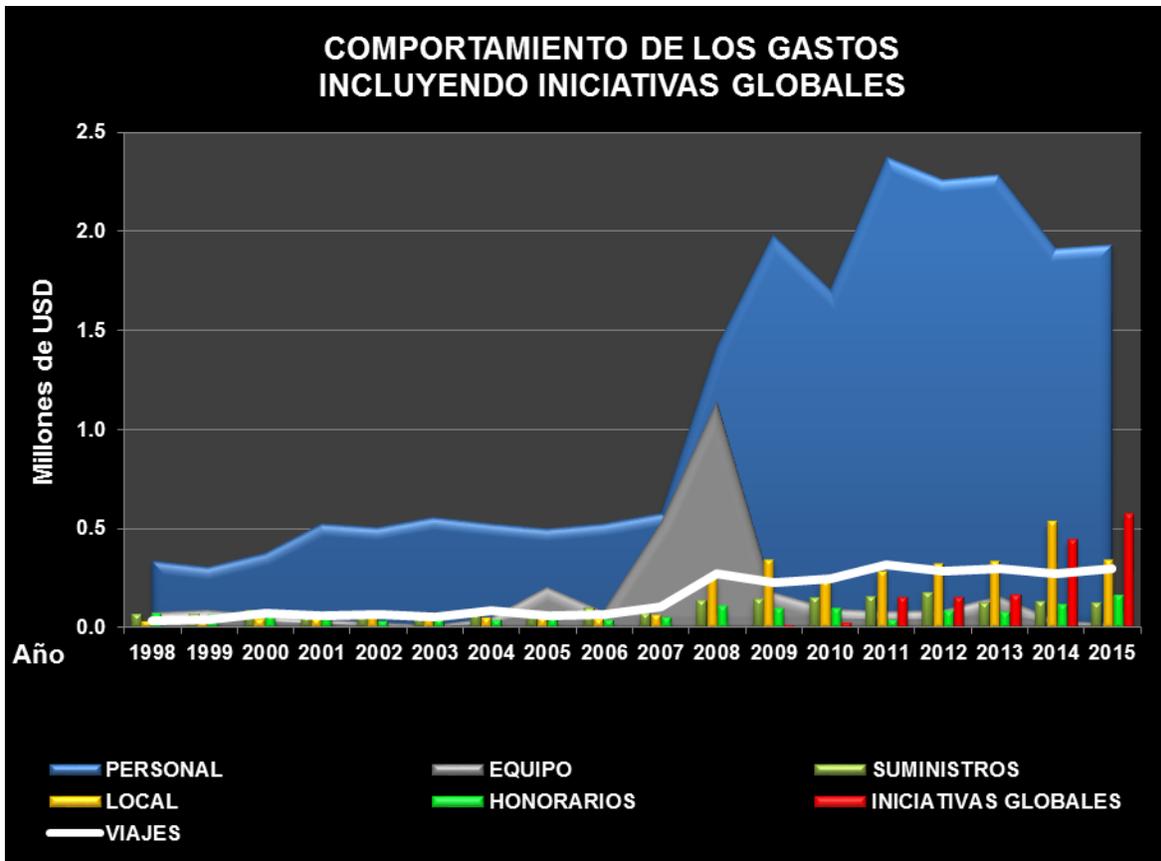


Figura 11. Comportamiento de los gastos visualizando Iniciativas Globales.

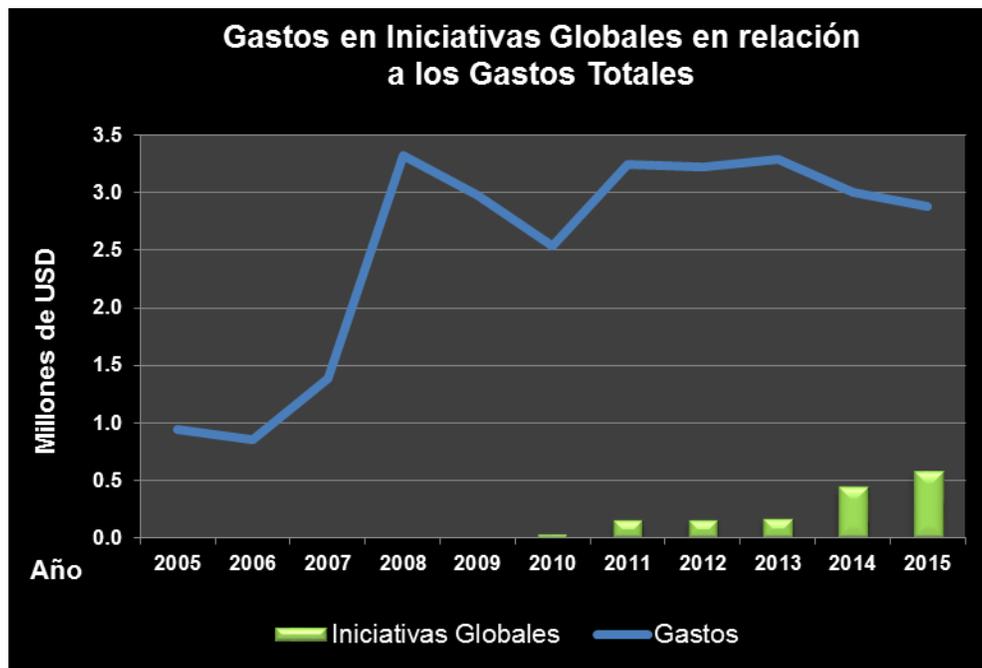
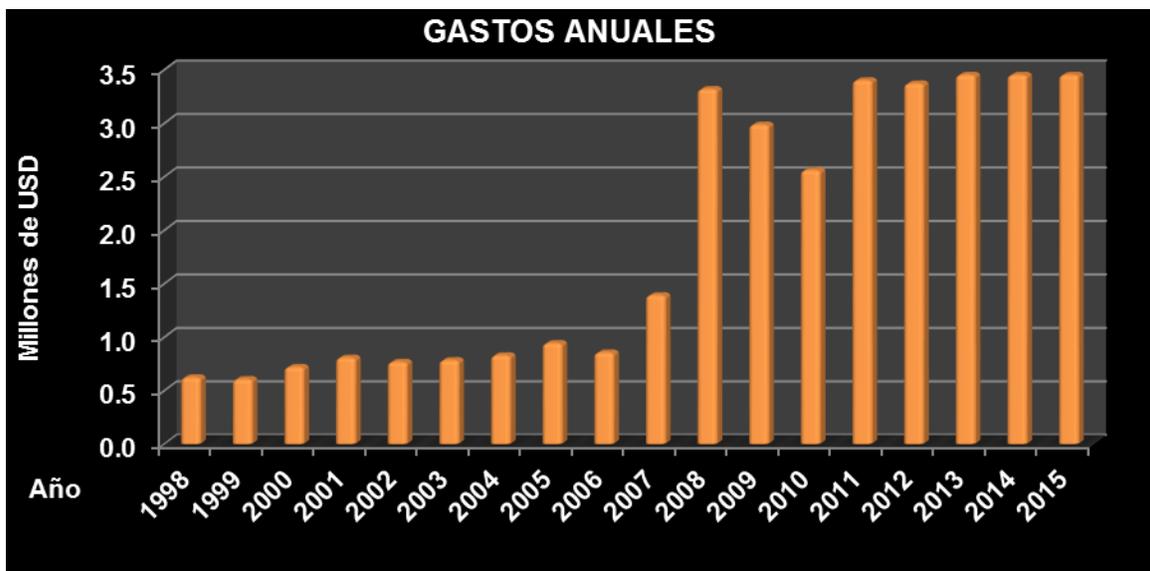


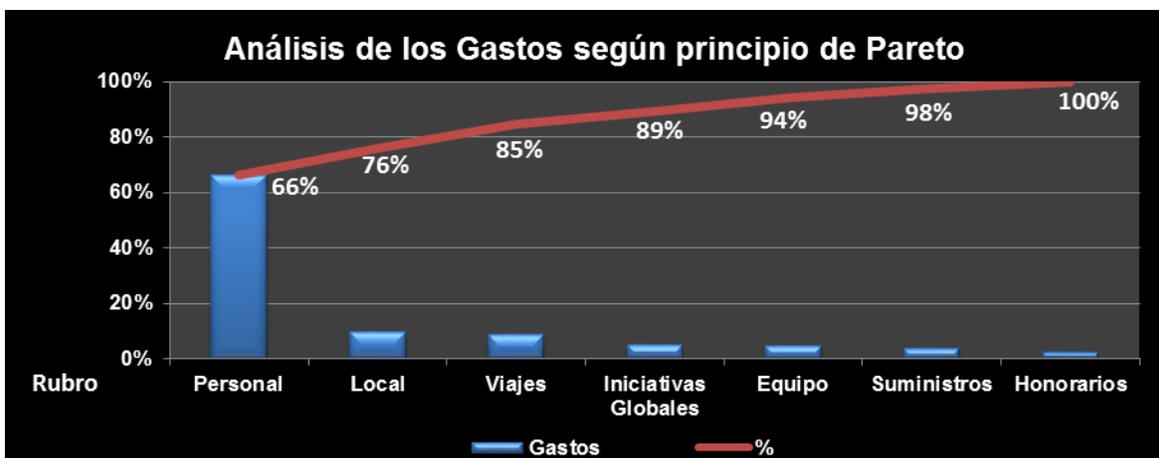
Figura 12. Gastos en Iniciativas Globales en relación a los gastos totales.

En la Figura 10 se visualiza como en los últimos 7 años el rubro de Honorarios ha ido en constante crecimiento, sin embargo, en la Figura 11 y 12 se separan de dicho rubro los gastos por iniciativas globales con el objetivo de visualizar que aunque VMH ha hecho esfuerzos de reducción de gastos, las iniciativas globales hacen que dichos esfuerzos no se visualicen. No es que el rubro de Honorarios se haya incrementado a partir del 2008, sino más bien que ahora las Iniciativas Globales representan una inversión considerable del presupuesto. Este aspecto valida el porque es relevante considerar la variable de iniciativas globales dentro de la investigación.



**Figura 13. Gastos anuales.**

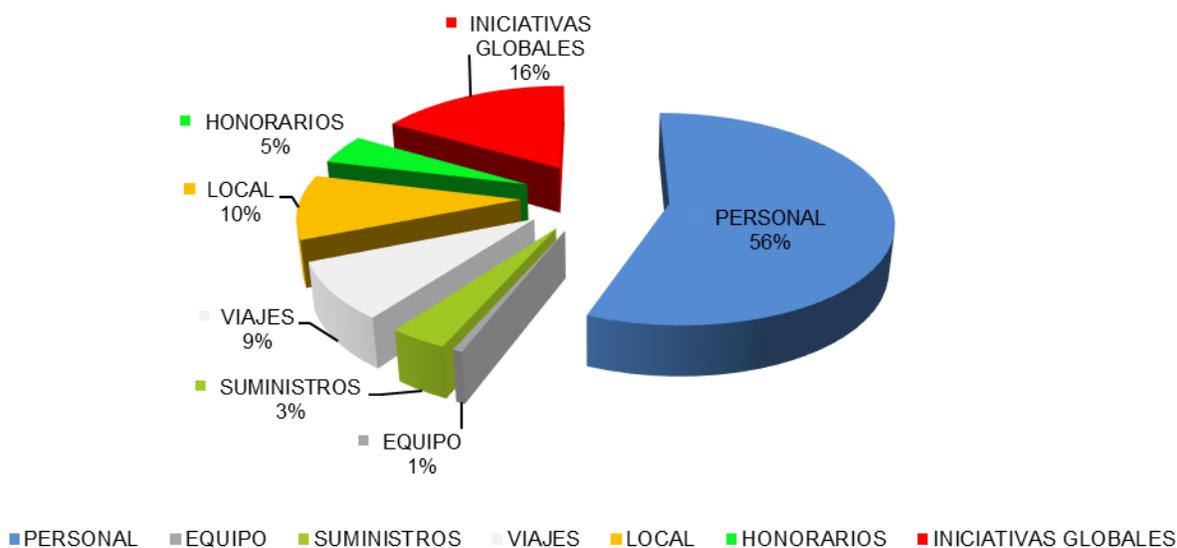
Aunque en los últimos 4 años (2011-2014) y la proyección para el siguiente (2015) se observa una estabilización del gasto; entre el 2007 y 2008 hubo un incremento exponencial de los mismos. El crecimiento plano mencionado para los últimos años permite considerar la posibilidad de una segunda fase (posterior a la estabilización) para los años 2015 al 2017 que podría enfocarse en la reducción razonable del gasto. Con una combinación de medidas orientadas a reducir paulatinamente el gasto y a fortalecer la gestión de diversificación de su cartera de financiamiento, VMH podría hacer frente a la reducción potencial de ingresos de patrocinio que se visualiza para los próximos años.



**Figura 14. Análisis de los gastos según principio de Pareto.**

Según el principio de Pareto puede observarse que la organización debe concentrar sus esfuerzos en buscar medidas de reducción de gastos en Personal, local y en gastos de viaje, que es donde está concentrada la mayor parte del presupuesto. Medidas en otras áreas no representarían montos significativos.

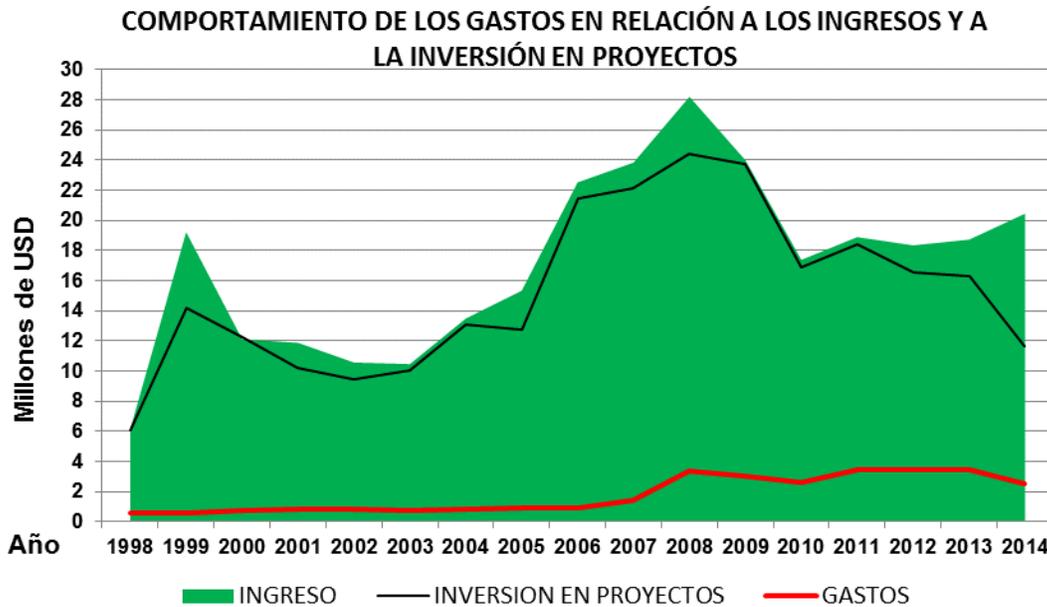
### COMPOSICIÓN DE LOS GASTOS EN EL 2015



**Figura 15. Composición de los gastos en el 2015.**

La tendencia de gastos para el 2015 muestra que después de personal el rubro más significativo son las Iniciativas Globales. Este aspecto es de especial atención ya que en los últimos 5 años el incremento en esta área ha sido exponencial y ha representado un efecto relevante en los fondos para proyectos de desarrollo.

#### 4.1.4 RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES DE INGRESO, GASTOS E INVERSIÓN EN PROYECTOS



**Figura 16. Relación entre las variables de ingreso, gastos e inversión en proyectos.**

Los gastos en relación a los ingresos representan un 10% en promedio durante los últimos 17 años, lo cual es razonable considerando el sector de ONGs. En la figura se puede ver que la organización ha tomado medidas no solo para contener los gastos, sino que a partir del 2013 se puede observar una tendencia hacia el decrecimiento.

En el año 2008 hubo un crecimiento de más del 100% de los gastos, debido en parte a la inclusión de cuotas corporativas por iniciativas globales, las cuales tienen un impacto significativo en la inversión en proyectos. A pesar de esto, en este período se visualiza una oportunidad de profundizar en la investigación para encontrar las causas, las que podrían estar relacionadas a un crecimiento de la estructura por la ampliación de la cobertura geográfica, cambio en el modelo operativo o estrategia de trabajo, entre otros. Dicho crecimiento se relaciona directamente con el aumento de los gastos fijos, aspecto que es sumamente complejo cuando se presentan procesos de crisis financieras por que no permite mucha elasticidad para adoptar medidas de reducción.

En el mismo período mencionado en que se incrementaron los gastos, se puede observar un crecimiento de los ingresos en el año 2008, pero un decrecimiento pronunciado en el 2009 debido a la crisis financiera internacional que afectó las donaciones. Para los años 2010 al 2014 puede verse una recuperación de los ingresos sin llegar a alcanzar el nivel máximo obtenido en el 2008.

Respecto a la inversión en proyectos o fondos para proyectos de desarrollo, puede observarse que está directamente relacionada tanto al crecimiento de los ingresos como de los gastos. Es decir, a mayor ingreso mayor inversión y a mayores gastos menor inversión. La figura revela que generalmente hay un leve exceso de los ingresos respecto a la inversión en proyectos, lo que supone la constitución de reservas o acumulación de recursos que pueden ser una alternativa en tiempos de crisis o una medida para mitigar el impacto de reducciones en las donaciones para el financiamiento de proyectos de desarrollo. Este aspecto puede notarse con más pronunciamiento a partir del 2013, lo cual indica la oportunidad de ahondar más en la investigación para encontrar las posibles causas o razones de las mismas.

Visión Mundial ha invertido en Honduras seis mil ciento veinte millones de lempiras en proyectos de desarrollo en los últimos 17 años, esto equivale a un promedio anual de trescientos sesenta millones de lempiras.

Al utilizar el método de regresión lineal múltiple con datos de los últimos 17 años (1998 a 2014) el resultado nos confirma que existe una fuerte relación entre las variables de ingreso, gasto e inversión en proyectos o fondos para proyectos de desarrollo comunitario (Múltiple R cercano a 1) y al mismo tiempo nos proporciona la ecuación para hacer simulaciones o escenarios:

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.999987
R Square	0.999974
Adjusted R Square	0.928541
Standard Error	96117.25
Observations	17

<i>Coefficients</i>	
Intercept	0
Y WVI	1.011581
Y C	0.986921
G	1.016819

## Ecuación 2:

$$IP = 0 + 1.011581 (Y \text{ WVI}) + 0.986921 (Y \text{ C}) - 1.016819 (G) \quad (2)$$

Donde:

IP = Inversión en proyectos (Fondos para proyectos de desarrollo comunitario)

Y WVI = Ingresos de World Vision International

Y C = Cooperación Internacional y Local

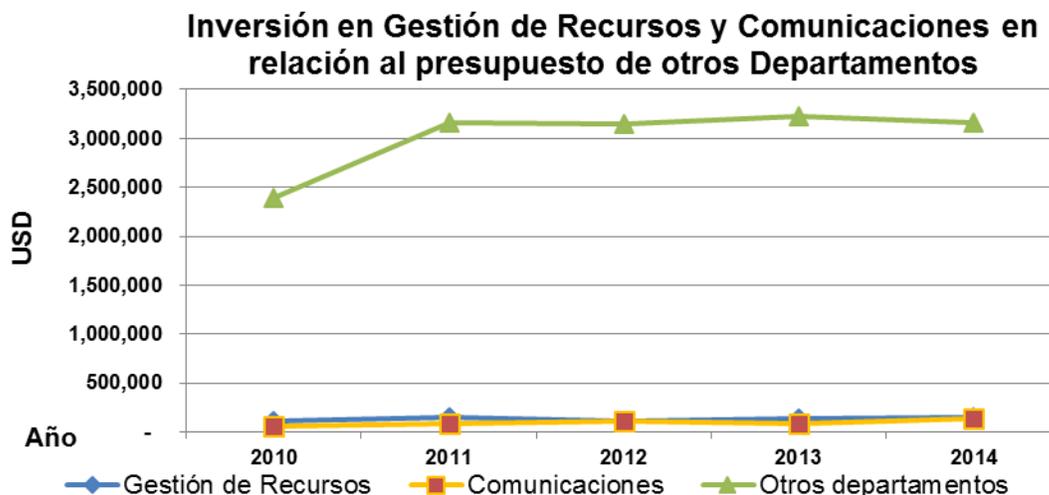
G = Gastos de Visión Mundial Honduras que incluyen las iniciativas globales

### 4.1.5 RELACIÓN ENTRE LA INVERSIÓN EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS Y COMUNICACIONES Y LA OBTENCIÓN DE FONDOS DE NO PATROCINIO



**Figura 17. Relación entre la inversión en el Departamento de Gestión de Recursos y Comunicaciones y la obtención de fondos de No Patrocinio.**

Según datos de los últimos 5 años (2010 al 2014) la inversión en el área de Gestión de Recursos y Comunicaciones representa un 6% de los fondos de No Patrocinio. Esto significa que por cada dólar adicional gestionado hay un costo de seis centavos (USD 0.06) para Visión Mundial Honduras.



**Figura 18. Inversión en Gestión de Recursos y Comunicaciones en relación al presupuesto de otros departamentos.**

En los últimos 5 años, del 2010 al 2014, se puede observar que la inversión para gestionar fondos de no patrocinio en relación a los gastos del resto de departamentos ha sido insignificante. Esto se debe en parte a que la organización ha estado relativamente estable con los fondos de patrocinio y no ha tenido necesidad de asignar mayor presupuesto a esta área porque no ha sido una necesidad la gestión de fondos de no patrocinio.

#### 4.1.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO CON MAYOR POTENCIAL DE RECAUDACIÓN SEGÚN ENCUESTADOS

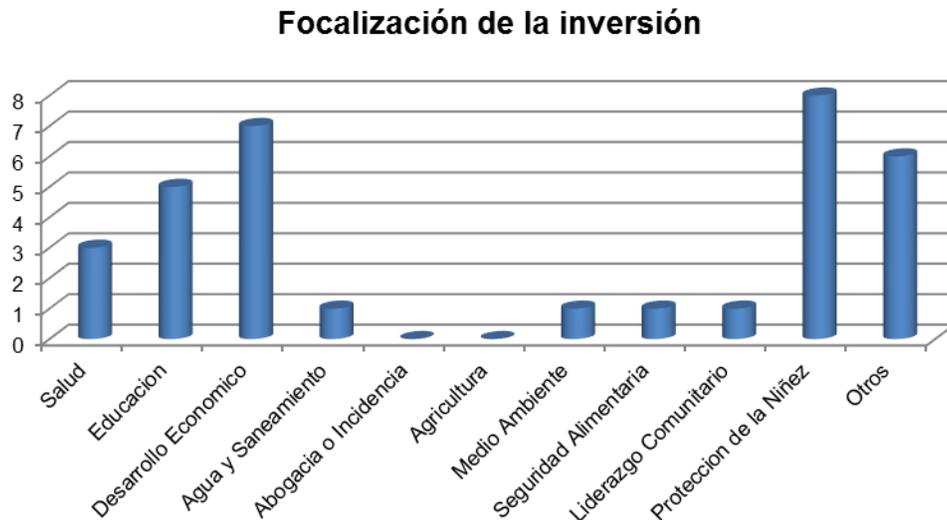


**Figura 19. Fuente de financiamiento con mayor potencial de recaudación.**

Según los encuestados VMH debe enfocar sus esfuerzos de recaudación para complementar los fondos de patrocinio, en tres tipos de fondos: multilaterales (58%), corporativos (18%) y de gobierno (15%). Entre las tres fuentes de financiamiento

representan un 91% de opiniones favorables. Esto contrasta con los análisis de sensibilidad y series de tiempo en los cuales el tipo de fondos con mayor potencial son los Fondos Privados.

#### 4.1.7 FOCALIZACIÓN DE INTERVENCIONES DE DESARROLLO



**Figura 20. Focalización de la inversión.**

De acuerdo a los encuestados VMH debe focalizar sus inversiones en los proyectos de desarrollo en únicamente 4 categorías en orden de prioridad: protección de la niñez (24%), desarrollo económico (21%), educación (15%) y salud (9%). En el caso de otros se refieren a la combinación de dos o más de las 4 categorías anteriores.

## 4.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el análisis cualitativo se utilizó la entrevista complementada con información en las encuestas. Los resultados más significativos se muestran a continuación:

### 4.2.1 ÁREAS DE GASTOS CON POTENCIAL DE AHORROS

Según los encuestados y entrevistados la organización podría reducir gastos en los rubros de gastos de viaje, personal y ahorros en compras al consolidar las requisiciones para un mayor poder de negociación con los proveedores que se traduzca en mejores precios.

#### 4.2.2 FUENTES ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Los resultados indican que VMH puede obtener fondos de fuentes alternativas como ser las alianzas con rotarios, iglesias extranjeras, campañas nacionales y venta de servicios.

#### 4.2.3 MEDIDAS ALTERNATIVAS NO MONETARIAS

Los encuestados y entrevistados opinan que además de las medidas de reducción de gastos o búsqueda de nuevos ingresos se pueden adoptar estrategias para afrontar un potencial decrecimiento de ingresos de patrocinio como ser el trabajo en asocio, búsqueda de donaciones en especie, focalizar acciones y cobertura geográfica y fortalecer el trabajo con voluntarios.

En el proceso de entrevistas a personal clave se pudo identificar otros hallazgos importantes para la organización como ser:

- El personal considera que las principales ventajas competitivas de la organización son su plataforma de servicios o capacidad instalada (solidez institucional) y la credibilidad institucional (rendición de cuentas).
- Los principales obstáculos en la recaudación de fondos alternativos es su falta de cobertura en todo el país y la variedad de intervenciones que no permite ser referentes en temas específicos.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- Las medidas que VMH podría adoptar para obtener ingresos adicionales de fondos de no patrocinio deben enfocarse en fondos privados, multilaterales y de gobierno, utilizando para ello su credibilidad como una ventaja competitiva y fortaleciendo el área de Gestión de Recursos y Comunicaciones.
- Las acciones pertinentes en relación a reducción de gastos donde la organización podría obtener ahorros significativos deben orientarse al rubro de personal, gastos de local y viajes. En personal no necesariamente implica reducción de estructura, pero en casos extremos en que se consideren recortes se puede complementar la estructura con voluntariado comunitario, previo a dicha acción podría evaluarse la posibilidad de disminuir o eliminar beneficios laborales no legales u obligatorios o decidir un mayor espaciamiento en incrementos o ajustes salariales. Los ahorros en personal le permitirán a la organización reducir sus gastos fijos y tener mayor elasticidad como respuesta ante un posible decrecimiento de sus ingresos.
- A corto plazo no es posible compensar el decrecimiento en los fondos de patrocinio, solamente con reducción de gastos o el incremento en los ingresos de no patrocinio por separado; es necesario la implementación de una mezcla de medidas para la generación de nuevos ingresos, reducción de gastos y medidas alternativas que complementen dichas acciones.
- Las medidas alternativas que VMH podría considerar para complementar sus acciones de reducción de gastos y obtención de nuevos ingresos incluyen el trabajo en asocio, búsqueda de donaciones en especie, creación de reservas de contingencia y focalizar sus intervenciones o áreas programáticas en la implementación de los proyectos de desarrollo.
- VMH ha invertido en Honduras más de seis mil millones de lempiras en proyectos de desarrollo en los últimos 17 años, esto equivale a un promedio de trescientos sesenta millones de lempiras anuales, por lo cual una disminución en su capacidad operativa a raíz de un potencial decrecimiento en sus ingresos afectará a miles de personas en nuestro país.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Visión Mundial Honduras debe fortalecer su equipo de levantamiento de fondos de acuerdo a los nuevos retos que enfrenta la organización.
- Es imperativo para la organización diversificar su cartera de financiamiento, ya que actualmente es muy sensible a un decrecimiento en los fondos de patrocinio.
- La organización debe invertir en publicidad para dar a conocer su trabajo e impacto y facilitar la búsqueda de nuevos recursos. Trascender al bajo perfil.
- Aunque la relación gasto e ingreso, considerando el sector ONGs, se observa razonable (10% en promedio en los últimos 17 años), VMH debe hacer esfuerzos por reducir sus gastos fijos que le permitan mayor elasticidad o capacidad de reacción en momentos de reducción presupuestaria.
- Reorientar el trabajo en asocio bajo la base de compartir no solo el trabajo técnico, sino también el financiamiento de los proyectos de desarrollo.
- Fortalecer el trabajo de voluntariado y la relación con la academia que permita invertir más en actividades de desarrollo comunitario, al generar ahorros por personal temporal, honorarios o consultorías en los procesos de investigación, estudios o diseño de nuevos proyectos.
- Ante un decrecimiento en sus ingresos la organización debe focalizar sus intervenciones y al mismo tiempo le permitirá especializarse más en ciertas áreas y llegar a ser referente ante los donantes.
- Constituir reservas de contingencia, explorar las posibilidades de outsourcing e incursionar en la venta de servicios para la inversión en proyectos como una medida alternativa para afrontar recortes presupuestarios o una tendencia de decrecimiento de sus ingresos.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

Este apartado describe la propuesta de medidas relacionadas a la obtención de nuevos ingresos en fondos de no patrocinio, reducción de gastos y medidas alternativas que podría adoptar VMH para afrontar el decrecimiento en los fondos de patrocinio en los próximos tres años (2015 – 2017); sobre la base de datos estadísticos, análisis de sensibilidad y criterios cualitativos recopilados durante la investigación. Las medidas son de carácter particular en relación a la organización, al período de tiempo, las variables y la situación en que se realizó la investigación, por lo cual no pretenden tener una aplicación general para otras ONGs u organizaciones similares.

### **PROPUESTA DE MEDIDAS QUE PODRÍA ADOPTAR VISIÓN MUNDIAL HONDURAS PARA AFRONTAR EL DECRECIMIENTO DE SUS INGRESOS DE PATROCINIO EN LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS**

#### **6.1 INTRODUCCIÓN**

Se plantea la propuesta de medidas a nivel de las variables de gastos e ingresos, complementadas con otras acciones no monetarias como resultado de la investigación y sobre la base de análisis de sensibilidad para los próximos 3 años, tendencias y datos estadísticos.

A nivel de ingresos las medidas propuestas incluyen fortalecer el área de levantamiento de fondos, fortalecer ventajas competitivas de la organización y venta de servicios. En relación a los gastos se propone la reducción de gastos de viaje, local y personal, con el cuidado de no perder capacidad de acompañamiento.

Adicionalmente a las medidas de generación de nuevos ingresos y reducción de gastos se proponen medidas complementarias, no monetarias, entre las cuales esta establecer alianzas con la academia, constituir reservas de contingencia, focalizar las intervenciones de desarrollo, gestión de donaciones en especie y fortalecer el trabajo en asocio.

## 6.2 DIAGRAMA DE LA PROPUESTA

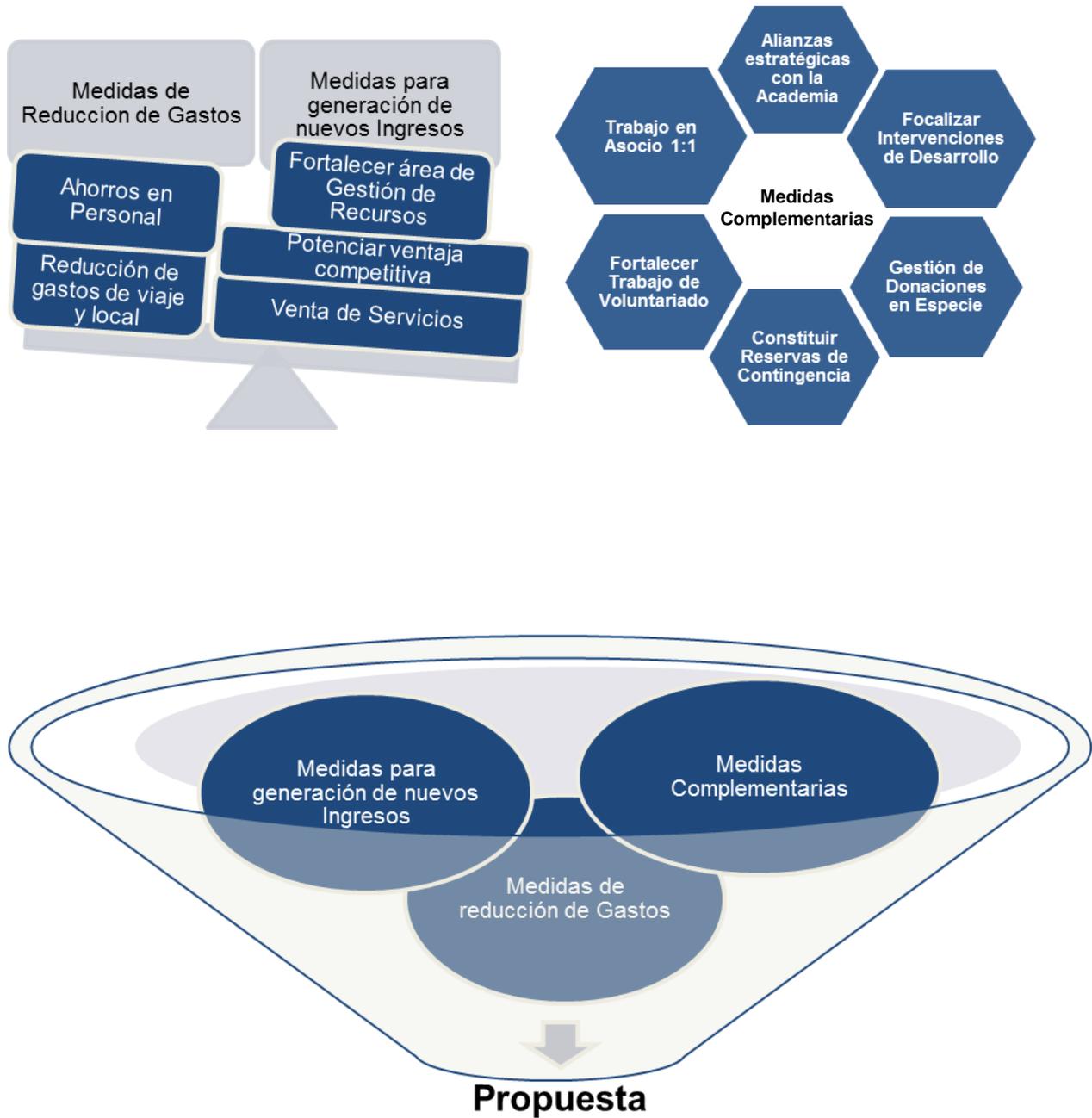
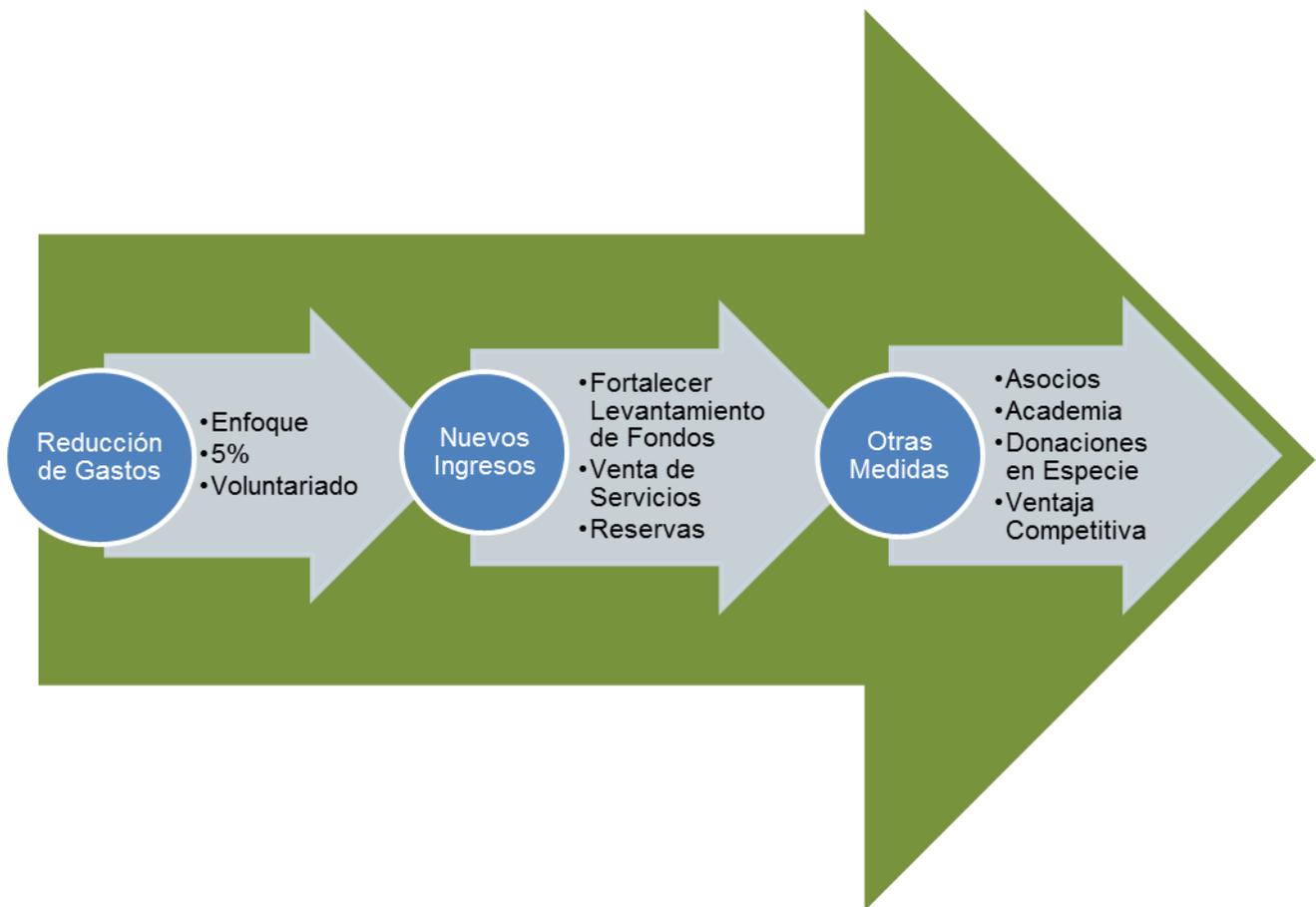


Figura 21. Diagrama de aplicabilidad.

## 6. 3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

**Tabla 3. Concordancia.**

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Desafíos de VMH para financiar su operación en tiempos de crisis	Facilitar a VMH una estrategia apropiada para afrontar con efectividad un posible decrecimiento de sus ingresos de patrocinio a través de la gestión de nuevos ingresos, reducción del gasto u otras medidas alternativas, que le permitan continuar brindando sus servicios e intervenciones en el país en igual o mejor escala de impacto	Identificar acciones que permitan a VMH diversificar su cartera de financiamiento	Hay potencial de nuevos ingresos en fondos privados, multilaterales y de gobierno, para cuya gestión se debe fortalecer el área de Gestión de Recursos	Fortalecer el área de levantamiento de fondos y comunicaciones  Diversificar cartera de financiamiento para disminuir sensibilidad en los fondos de patrocinio	Inversión adicional en Gestión de Recursos para 2015, 2016 y 2017 de USD 257,538; 287,464 y 305,603 respectivamente
		Identificar las medidas pertinentes a nivel organizacional, que permitan una reducción de gastos	Los rubros de gastos donde se podrían adoptar medidas de ahorro incluyen personal y gastos de viaje y local.	Buscar ahorros en personal, gastos de viaje y local para reducir gastos fijos que permitan mayor elasticidad	Reducción del gasto en un 5% anual en los próximos 3 años
		Determinar la mezcla de las variables de ingresos y gastos que maximice los recursos de la organización	Implementación de mezcla de medidas de ingresos, gastos y acciones no monetarias	Buscar un balance entre medidas de ingresos, gastos y acciones alternativas que optimicen los recursos	Plan integral de medidas
		Explorar que otras medidas puede adoptar VMH ante una posible reducción de ingresos	Para complementar las acciones de reducción de gastos y obtención de nuevos ingresos se debe fortalecer el trabajo en asocio, voluntariado, crear reservas de contingencia, búsqueda de donaciones en especie y focalizar las intervenciones de desarrollo	Trabajo en asocio 1:1, fortalecer el trabajo de voluntariado, establecer alianzas con la academia, focalizar sus intervenciones, constituir reservas de contingencia e incursionar en la venta de servicios para la obtención de nuevos ingresos	Adoptar una política de trabajo en asocio 1 a 1, Fortalecer el trabajo con voluntarios, establecer alianzas con la Academia, focalizar intervenciones de trabajo de desarrollo en 4 o 5 áreas, constituir reservas financieras de contingencia e Iniciar proceso para venta de servicios



**Figura 22. Cronograma de aplicabilidad.**

La Figura muestra los pasos sugeridos en cuanto al orden de implementación de las medidas, sin especificar tiempos por actividad porque esto dependerá de la organización y si decide trabajar la propuesta con dedicación a tiempo completo o parcial. De acuerdo a las circunstancias se recomienda el inicio de la implementación de la propuesta en el trimestre de Enero a Marzo 2015.

Inicialmente se sugiere la implementación de medidas tendientes a la reducción del gasto considerando que están dentro del contexto interno y como se puede observar dichas medidas se plantean de forma combinada entre monetarias y no monetarias. En segundo lugar las medidas relacionadas a la obtención de nuevos ingresos, finalizando con las acciones alternativas que complementan las anteriores y cuya mezcla contribuye a la optimización de recursos.

### 6.3.1 MEDIDAS PROPUESTAS PARA LA OBTENCIÓN DE NUEVOS INGRESOS CON FONDOS DE NO PATROCINIO

En base a los resultados de la investigación y los análisis de sensibilidad según el escenario propuesto (**Anexo 7**) las medidas para la obtención de nuevos ingresos comprenden:

- ✓ Fortalecimiento del Departamento de Gestión de Recursos y Comunicaciones tanto a nivel del número de personal como también del incremento de su presupuesto.

En forma consolidada la inversión anual adicional en esta área, considerando como base el presupuesto del 2014, representa USD 257,538 para el 2015, USD 287,464 para el 2016 y USD 305,603 para el 2017, totalizando una inversión de USD 850,605 en 3 años.

Dicha inversión permitirá en base a las proyecciones numéricas la obtención de nuevos ingresos anuales de fondos de no patrocinio que compensan el decrecimiento de fondos de patrocinio: USD 4.3 millones en el 2015, USD 4.8 millones en el 2016 y USD 5.1 millones en el 2017, totalizando USD 14.2 millones en 3 años.

- ✓ Potenciar las ventajas competitivas de la organización (credibilidad institucional y capacidad instalada), para efectos de la gestión de recursos.

VMH debe mejorar su posicionamiento institucional pasando de una fase de bajo perfil organizacional a una ONG cuya imagen de marca esté presente en la mente de los donantes, beneficiarios y público en general. Esto representa inversiones en publicidad en medios y rotulación estandarizada que visualice sus proyectos de desarrollo comunitario, además de fortalecer su área de mercadeo e inicio de un proceso de manejo del cambio a nivel de su cultura organizacional. El presupuesto está considerado en los montos detallados en el primer inciso.

- ✓ Venta de servicios.

Visión Mundial Honduras tiene la plataforma logística, bienes raíces y los medios para explorar esta posibilidad considerando la experiencia de otras ONGs locales que están teniendo éxitos en esta área.

Este estudio no abarca detalles al respecto, pero si se obtuvo información en las entrevistas en relación al potencial que tiene la organización para obtener ingresos por esta vía, específicamente en potenciar el desarrollo del Centro de Capacitación que la organización posee en la ciudad de La Esperanza, Intibucá y que actualmente brinda servicios de alimentación, hospedaje y capacitación, pero básicamente para uso interno de la misma institución.

### 6.3.2 MEDIDAS PROPUESTAS PARA LA REDUCCIÓN DE GASTOS QUE PERMITIRÍAN UNA MAYOR ELASTICIDAD ORGANIZACIONAL PARA AFRONTAR PROCESOS DE REDUCCIÓN PRESUPUESTARIA

De acuerdo a los resultados de la investigación y análisis de sensibilidad de los gastos según escenario propuesto (**Anexo 7**) las medidas planteadas en reducción de gastos son las siguientes:

- ✓ Ahorros en Personal que permita una reducción en salarios y beneficios equivalente al 5% sobre la base del 2014.

Aunque en organizaciones sociales el rubro de personal es muy sensible a la capacidad de acompañamiento en campo, esta línea presupuestaria, según el principio del 80/20 de Pareto, representa la mayor oportunidad de reducción de gastos.

Otro aspecto importante a considerar es que si la organización se enfoca en su abordaje de desarrollo al adoptar 4 ó 5 categorías programáticas o intervenciones de desarrollo, en forma natural la estructura debería ajustarse generando ahorros mayores a un 5%.

El sugerir ahorros en personal no necesariamente implica reducción de estructura, pero en casos extremos en que se consideren recortes se puede complementar la

estructura con voluntariado comunitario, previo a dicha acción podría evaluarse la posibilidad de disminuir o eliminar beneficios laborales no legales u obligatorios o decidir un mayor espaciamiento en incrementos o ajustes salariales.

- ✓ Implementar medidas de ahorro que representen un 5% menos de gastos para los próximos 3 años en el resto de las cuentas, enfocándose primeramente en gastos de local y gastos de viaje.

El segundo, tercer y cuarto rubro importante de gastos corresponde a local, gastos de viaje e iniciativas globales, respectivamente. Sin embargo, los gastos por iniciativas globales no están bajo control de VMH, por lo que es en gastos de local y viajes donde se pueden implementar medidas de ahorro que representen una disminución del 5% de los gastos. Se sugieren giras de acompañamiento en grupos de 3 o más personas para optimizar el uso de los vehículos, negociar tarifas preferenciales en hoteles y restaurantes de su zona de trabajo, utilizar medios tecnológicos en línea (internet) para reuniones o conferencias con el objeto de reducir viajes, entre otras.

En relación al resto de rubros presupuestarios la organización puede implementar medidas de austeridad, pero los resultados en valores absolutos no serán significativos, sin embargo, todo esfuerzo en reducción de gastos aporta a la mezcla para optimizar los recursos.

### 6.3.3 MEZCLA DE LAS VARIABLES DE INGRESOS Y GASTOS QUE PERMITE LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

Considerando los resultados de los diferentes escenarios planteados en el análisis de sensibilidad (escenario pesimista, esperado y optimista) para la mezcla de financiamiento (**Anexo 3**), las variables de ingreso (**Anexo 4**), gastos (**Anexo 5**) y la relación entre ambas (**Anexo 6**), se identificó un cuarto escenario, como una combinación de los anteriores, el cual se convierte en la propuesta para la optimización de los recursos (**Anexo 7**) y cuyos resultados guardan similitud con las tendencias para las variables al utilizar el método estadístico de regresión lineal múltiple.

En base a dicha propuesta, en la cual el gasto y los fondos de patrocinio decrecen en un 5% anual, los resultados claves son los siguientes:

- ✓ Crecimiento anual esperado de fondos de no patrocinio para los siguientes 3 años:

2015            19.55%

2016            11.62%

2017            6.31%

Crecimiento promedio anual: 12.49%

Crecimiento total: 37.48%

En términos de valores absolutos los porcentajes anteriores representan:

2015 USD 4,292,297

2016 USD 4,791,062

2017 USD 5,093,378

**Total USD 14,176,737**

- ✓ Presupuesto o Inversión en Gestión de Recursos y Comunicaciones para los siguientes 3 años:

Considerando los resultados de la investigación en los últimos 5 años el promedio que la organización invirtió en esta área para gestionar cada dólar fue del 6%, es decir, USD 0.06 por cada dólar. Bajo este parámetro la inversión que VMH debería hacer en el departamento de Gestión de Recursos y Comunicaciones para obtener los ingresos de no patrocinio detallados en el inciso anterior es la siguiente:

**Tabla 4. Presupuesto.**

Año	USD
2015	257,538
2016	287,464
2017	305,603
<b>Total</b>	<b>850,605</b>

✓ Nueva mezcla de financiamiento:

2015	79/21 (79% fondos de patrocinio y 21% fondos de no patrocinio)
2016	76/24
2017	74/26

✓ Fondos para proyectos de desarrollo comunitario

2015	USD 17,012,458	(84% de los ingresos)
2016	USD 16,875,215	(84% de los ingresos)
2017	USD 16,573,323	(85% de los ingresos)
<b>Total USD 50,460,996</b>		

Promedio anual: USD 16,820,332 (84.33%)

El escenario propuesto muestra que el crecimiento anual esperado de fondos de no patrocinio en términos porcentuales es mayor en el primer año (2015), descendiendo en los siguientes dos años, debido a que se calcula sobre la base del año anterior; en promedio se proyecta un crecimiento anual de USD 4,725,579. En relación al presupuesto o inversión en Gestión de Recursos y Comunicaciones los montos crecen anualmente y el reto es que las reducciones presupuestarias en el resto de rubros compense el incremento en este departamento para poder generar los ingresos adicionales planteados.

La mezcla de financiamiento pasa de un 82/18 en el 2014 a un 74/26 en el 2017 y los Fondos para Proyectos de Desarrollo Comunitario se incrementan en 1% en el 2015 y 2016 y en 2% en el 2017, considerando la base del 83% del 2014.

#### 6.3.4 MEDIDAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS PARA COMPLEMENTAR LOS ESFUERZOS EN GENERACIÓN DE NUEVOS INGRESOS Y REDUCCIÓN DE GASTOS

De acuerdo a los resultados de las encuestas y entrevistas las medidas no monetarias que podrían complementar los esfuerzos de gestión de nuevos ingresos y reducción de gastos son:

- ✓ Trabajo en asocio 1 a 1.

Significa que por cada dólar que invierta un socio estratégico en áreas de interés de VMH, la organización aportara otro dólar.

En la actualidad muchos de los socios con que trabaja VMH consideran a la organización como organismo de cooperación, por lo cual generalmente en el trabajo de asocio aportan conocimiento técnico, bienes o servicios en especie, pero no aportaciones monetarias, lo que representa un reto para VMH en su relación de trabajo con organizaciones de desarrollo, comunidades y entes gubernamentales.

- ✓ Ahorros en personal temporal al fortalecer el trabajo de voluntariado comunitario como contraparte de las inversiones de desarrollo de VMH.

La organización puede disminuir sus gastos en personal temporal en ciertas actividades operativas relacionadas a procesos de campo y que benefician a las comunidades, a través del fortalecimiento del voluntariado y bajo la premisa de que el desarrollo es responsabilidad compartida y de beneficio comunitario.

Existe en Honduras un marco legal regulatorio de las actividades de voluntariado por lo cual es una oportunidad organizacional a considerar.

- ✓ Establecer alianzas con la academia.

Visión Mundial Honduras podría establecer alianzas estratégicas con universidades y colegios en asuntos de interés mutuo que permitan ingresos en especie por servicios profesionales y lo cual representaría ahorros en consultorías u honorarios en procesos de investigación, estudios o diseños de nuevos proyectos.

Los colegios y universidades generalmente requieren de espacios institucionales para que sus alumnos puedan hacer sus prácticas profesionales, por lo que este apoyo seria de interés mutuo y la organización podría disponer sin costo de profesionales de nivel medio, pregrado y post grado, ahorrando recursos monetarios que en la actualidad invierte en consultorías u honorarios.

✓ Focalizar intervenciones de trabajo en un máximo de 4 a 5 áreas.

Actualmente VMH contempla dentro de su oferta programática 26 categorías o áreas de intervención (**Anexo 8**), lo que permite amplitud en el trabajo de desarrollo, pero en contraste con la falta de profundidad. Esta situación tiene algunas ventajas, sin embargo, en periodos de crisis financiera no le permite a la organización ser referente en algunas de sus áreas de trabajo, porque debido a los pocos recursos algunas intervenciones de desarrollo se vuelven superficiales.

Un enfoque en 4 o 5 áreas permitiría mayor concentración de fondos, con el beneficio colateral de más profundidad e impacto, especialización y con el potencial de ser referentes en las áreas elegidas; lo que además ayuda en la búsqueda de nuevos donantes.

Por sus antecedentes y filosofía institucional dentro de las áreas sugeridas esta la protección infantil, atención de emergencias, salud, educación y desarrollo económico.

✓ Gestión de donaciones en especie.

En años anteriores VMH gozaba de exoneraciones en el pago de impuestos para las importaciones de donaciones en especie que facilitaba a entidades gubernamentales y comunitarias (hospitales, centros de salud, escuelas, entre otras) y para el incentivo a voluntarios, sin embargo, en los últimos 3 años el gobierno de Honduras eliminó dicho beneficio fiscal por lo que es importante retomar este aspecto que contribuiría a obtener ahorros en la adquisición de incentivos para voluntarios y cuando se demandan contrapartes en especie para el desarrollo de proyectos comunitarios.

- ✓ Constituir reservas de contingencia con fondos por ventas de servicios, intereses bancarios, venta de activos, entre otros.

El disponer de reservas financieras le permitiría a la organización mitigar temporalmente procesos de reducción presupuestaria y sostener la operación en un corto plazo, mientras se implementan medidas de contención del gasto o generación de nuevos ingresos.

Con el escenario de mezcla de las variables de ingresos y gastos propuesto, complementado con las medidas no monetarias planteadas, Visión Mundial Honduras podría afrontar el decrecimiento en sus fondos de patrocinio durante los próximos tres años, manteniendo o mejorando su nivel de impacto comunitario al disponer de un igual o mayor porcentaje de sus ingresos que podría destinar a la implementación de sus proyectos de desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asociación Visión Mundial Honduras, 2014. [www.wvi.org/es/honduras/](http://www.wvi.org/es/honduras/)
2. Banco Mundial. (1980). Desarrollo Mundial. Washington D.C., 1980. Página 32.
3. Biekart, K. (2006). Políticas de las ONGs europeas para América Latina: tendencias y perspectivas recientes. Kees Biekart. Mayo 2006.
4. Bové, J. y Dufour, F. (2000). El mundo no es una mercancía. José Bové y Francois Doufour. París, 2000. Editorial Abya Yala. Página 180.
5. Boyson, J.K. (2001). Movilizando fondos para proyectos de desarrollo. Jack K. Boyson. Julio 2001.
6. Brenton, V., García, F. y Roca, A. (1999). Los límites del desarrollo: modelos rotos y modelos por construir en América Latina y África. Víctor Brenton, Francisco García y Alberto Roca. Editorial Icaria. Barcelona 1999. Página 127.
7. CEPAL (2010). Comisión Económica para Latino América y el Caribe. Naciones Unidas, Abril de 2010.
8. El País (2012). La falta de financiación puede acabar con la actividad del 25% de las ONG. El País, Madrid, 23 de noviembre 2012.
9. Gronroos, G. (1994). Marketing y Gestión de Servicios: como reducir costos sin afectar la calidad del servicio. Christian Gronroos. 1994. Página 98.
10. Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernando Collado, Pilar Baptista Lucio. MCGRAW-GILL, 2010. Quinta edición. México D.F.
11. Izquierdo, A. y Manzano, O. (2012). El mundo cambió: ¿Cambiará el Crecimiento en Centroamérica? Desafíos y Oportunidades. Alejandro Izquierdo y Osmel Manzano. Banco Interamericano de Desarrollo – BID. 2012. Página 9.
12. Kurien, C.T. (1978). Poverty, Planning and Social Transformation: Alternatives in Development Planning (Pobreza, planeamiento y transformación social: alternativas en la planificación del desarrollo). C.T. Kurien. Allied Publishers, Nueva Delhi, 1978. Página 8.
13. La Gaceta (1982). Diario oficial “La Gaceta” No. 23,612 del día 20 de enero de 1982. Constitución de la República. Asamblea Nacional Constituyente. Decreto No. 131. Tegucigalpa, Honduras.

14. Laparra, M. y Pérez, B. (2012). Crisis y fractura social en Europa. Edición: Obra social "la caixa", 2012. Miguel Laparra y Begoña Pérez Eransus. Página 12-14.
15. La Tribuna (2013). Diario La Tribuna, edición del 1 de febrero 2013. Tegucigalpa, Honduras.
16. Marchetti, P.E. (1997). ONGs: es hora de repensar la estrategia. Peter E. Marchetti, Septiembre 1997
17. Martín, A., García, V. y Arilla, M. (2011). Crisis económicas a lo largo de la historia. Amparo Hernández Martín, Victoria Moraleda García y María Teresa Sánchez Arilla. Noviembre 2011. Página 80.
18. Morales, H. (2012). Cooperación Sur – Sur: Construyendo lazos de solidaridad, dignidad y soberanía. Dr. Henry Morales López, Guatemala, Centroamerica, 2012.
19. Morales, H. (2014). Financiación del sector ONG: retos y desafíos Centroamérica y México, 2014. Dr. Henry Morales
20. Oyaque, P. (2011). Manejo de crisis. Paul Remy Oyaque. Editorial: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). 2011.
21. Paredes, J. (2014). Manual para la redacción de tesis de postgrado. UNITEC, Abril 2014. Jacobo Paredes Heller.
22. Prescott, K. (2007). Great Depressions of the Twentieth Century. Kehoe y Prescott. Reserva Federal de Mineapolis, 2007.
23. Simón, H. (2009). Como vencer la crisis: 33 soluciones rápidas para su empresa. Hermann Simón. Editorial Wolters Kluwer. 2009
24. Sogge, D., Biekart, K. y Saxby, J. (1998). Compasión y Cálculo: un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo. Barcelona: Icaria, 1998. David Sogge, Kess Biekart y John Saxby.
25. Stearns, R. (2011). El vacío en nuestro evangelio. Richard Stearns. 2011. Grupo Nelson. Página 319.
26. Stiglitz, J. (2012). El precio de la desigualdad. Joseph E. Stiglitz. Editora Taurus. Página 2.
27. Urrutia de Hoyos, I. (2010). Crisis: Diez errores típicos de la reducción de costes. Ignacio Urrutia de Hoyos. Editorial NETBIBLO, 2010.

28. Valladares, J. (2012). Ley Especial de Fomento de las Organizaciones no Gubernamentales de Desarrollo ONGD. Abogado Jorge Valladares Valladares. 2012. Página 9.

29. World Vision International, 2014. [www.wvi.org](http://www.wvi.org). Nuestra Historia.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de encuesta

Buenas tardes, con el objetivo de diseñar estrategias que permitan a Visión Mundial Honduras (VMH) afrontar un potencial decrecimiento de fondos de patrocinio, manteniendo su nivel de servicio e intervenciones de desarrollo; agradeceré su colaboración en completar la siguiente encuesta para conocer desde la perspectiva del personal las acciones proactivas que podría implementar la organización.

**1.- Desde su perspectiva (posición, experiencia y conocimiento) ¿Hay oportunidad de reducción de gastos en VMH?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (si su respuesta es SI, favor contestar la siguiente pregunta, sino pasar a la pregunta 3)

**2.- ¿En qué áreas o rubro de gastos se podrían obtener ahorros en VMH?**

---

---

**3.- Desde su perspectiva (posición, experiencia y conocimiento) ¿Hay oportunidad de que VMH pueda obtener fondos diferentes a la fuente de financiamiento de Patrocinio?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (si su respuesta es SI, favor contestar la siguiente pregunta, sino pasar a la pregunta 5)

**4.- ¿En cuál de las siguientes fuentes de fondos VMH podría tener mayor potencial de recaudación de fondos?**

- Fondos Multilaterales (BID, Fondo Global, USAID, Unión Europea, PNUD, PMA, BCIE) \_\_\_\_\_
- Fondos de gobierno \_\_\_\_\_
- Fondos privados (personas naturales) \_\_\_\_\_
- Fondos corporativos (empresas) \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

**5.- ¿Qué acciones o medidas alternativas no relacionadas con ingresos o gastos podría implementar VMH? (ejemplo: trabajo en asocio, etc.)**

---

---

**6.- Si VMH tuviera que priorizar sus servicios o intervenciones de desarrollo comunitario, ¿en cuál de las siguientes categorías debería enfocar su trabajo?**

- Salud \_\_\_\_\_
- Educación \_\_\_\_\_
- Desarrollo económico \_\_\_\_\_
- Agua y saneamiento \_\_\_\_\_
- Abogacía o Incidencia \_\_\_\_\_
- Agricultura \_\_\_\_\_
- Medio ambiente \_\_\_\_\_
- Seguridad alimentaria \_\_\_\_\_
- Liderazgo comunitario \_\_\_\_\_
- Protección de la niñez \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**7.- Favor indicar su posición de acuerdo a los siguientes grupos:**

- Personal administrativo \_\_\_\_\_
- Personal operativo \_\_\_\_\_
- Personal gerencial \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias por su Colaboración!**

## Anexo 2: Guía de entrevista

Buen día, con el objetivo de diseñar estrategias que permitan a Visión Mundial Honduras (VMH) afrontar un potencial decrecimiento de fondos de patrocinio, manteniendo su nivel de servicio e intervenciones de desarrollo; agradeceré su colaboración en responder las siguientes preguntas para conocer desde la perspectiva del personal las acciones proactivas que podría implementar la organización.

**1.- De acuerdo a su experiencia ¿Qué medidas ha tomado VMH en el pasado para afrontar procesos de reducción presupuestaria?**

---

---

---

**2.- Desde su perspectiva (posición, experiencia y conocimiento) ¿Hay actualmente oportunidad de reducción de gastos en VMH y en qué áreas o rubros?**

---

---

---

**3.- Desde su perspectiva (posición, experiencia y conocimiento) ¿Hay oportunidad de que VMH pueda obtener fondos diferentes a la fuente de financiamiento de Patrocinio?**

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ (si la respuesta es SI, realizar la siguiente pregunta, sino pasar a la pregunta 5)

**4.- ¿En cuál de las siguientes fuentes de fondos VMH podría tener mayor potencial de recaudación de fondos?**

- Fondos Multilaterales (BID, Fondo Global, USAID, Unión Europea, PNUD, PMA, BCIE) \_\_\_\_\_
- Fondos de gobierno \_\_\_\_\_
- Fondos privados (personas naturales) \_\_\_\_\_
- Fondos corporativos (empresas) \_\_\_\_\_
- Otros (cuáles?) \_\_\_\_\_

**5.- ¿Qué acciones o medidas alternativas no relacionadas con ingresos o gastos podría implementar VMH? (ejemplo: trabajo en asocio)**

---

---

**6.- Si VMH tuviera que priorizar sus servicios o intervenciones de desarrollo comunitario, ¿en cuál o cuáles de las siguientes categorías debería enfocar su trabajo?**

- Salud \_\_\_\_\_
- Educación \_\_\_\_\_
- Desarrollo económico \_\_\_\_\_
- Agua y saneamiento \_\_\_\_\_
- Abogacía o Incidencia \_\_\_\_\_
- Agricultura \_\_\_\_\_
- Medio ambiente \_\_\_\_\_
- Seguridad alimentaria \_\_\_\_\_
- Liderazgo comunitario \_\_\_\_\_
- Protección de la niñez \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

**7.- ¿Cuáles de los siguientes enunciados considera que representa una ventaja competitiva de VMH en relación a otras ONGs y Fundaciones?**

- Su personal (capacitado, comprometido y especialistas en sus áreas) \_\_\_\_\_
- Su credibilidad (transparencia en rendición de cuentas e imagen corporativa) \_\_\_\_\_
- Estabilidad financiera por los fondos de patrocinio \_\_\_\_\_
- Su plataforma de servicios (cobertura geográfica y capacidad instalada) \_\_\_\_\_
- Experiencia en implementación de proyectos de desarrollo \_\_\_\_\_
- Su cultura de innovación y cambio constante \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**8.- ¿Cuáles son los principales obstáculos de VMH para gestionar fondos en comparación con otras ONGs y Fundaciones?**

---

---

**9.- ¿Conoce cuál es el porcentaje o tasa de éxito de VMH en la aprobación de propuestas de proyectos por parte de los donantes de no patrocinio?**

---

(Si la respuesta es SI, ¿Cuál es el porcentaje?) \_\_\_\_\_

**10.- ¿A qué grupo de la estructura de personal pertenece?**

- Personal administrativo \_\_\_\_\_
- Personal técnico u operativo \_\_\_\_\_
- Personal gerencial \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias por su Colaboración!**

### Anexo 3: Análisis de mezcla de financiamiento

#### Tabla 5. Mezcla de Financiamiento para un escenario esperado

Si los ingresos de Patrocinio decrecen en un 5% anual, ¿cuánto se debería recaudar en fondos de No Patrocinio para mantener la inversión?

##### USD (Base de análisis año 2014)

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,000,382	15,200,363	14,440,344
Multilaterales	197,869	244,279	288,369	330,254
Gobierno	355,674	439,098	518,350	593,640
Corporativos	317,399	391,845	462,569	529,757
Privados	2,719,436	3,357,281	3,963,234	4,538,890
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,885</b>

##### Variación absoluta al decrecer en un 5% anual los fondos de patrocinio

2015	2016	2017
-842,125	-800,019	-760,018

##### Relación del decrecimiento de patrocinio Vrs Fondos de No Patrocinio

2015	2016	2017
23.455%	18.049%	14.525%

##### Fondos de No Patrocinio

2015	2016	2017
4,432,503	5,232,522	5,992,541

Composición del financiamiento en el escenario esperado

##### USD

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	82%	78%	74%	71%
Multilaterales	1%	1%	1%	2%
Gobierno	2%	2%	3%	3%
Corporativos	2%	2%	2%	3%
Privados	13%	16%	19%	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En este escenario la relación de fondos en el 2017 sería de 71/29.

### Tabla 6. Mezcla de Financiamiento para un escenario pesimista

Si los ingresos de Patrocinio decrecen en un 10% anual, ¿cuánto se debería recaudar en fondos de No Patrocinio para mantener la inversión?

USD (Base de análisis año 2014)

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	15,158,256	13,642,431	12,278,188
Multilaterales	197,869	290,690	374,228	449,413
Gobierno	355,674	522,521	672,684	807,830
Corporativos	317,399	466,291	600,294	720,897
Privados	2,719,436	3,995,127	5,143,248	6,176,558
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,885</b>

Variación absoluta al decrecer en un 10% anual los fondos de patrocinio

2015	2016	2017
-	-	-
1,684,251	1,515,826	1,364,243

Relación del decrecimiento de patrocinio Vrs Fondos de No Patrocinio

2015	2016	2017
47%	29%	20%

Composición del financiamiento en un escenario pesimista

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	82%	74%	67%	60%
Multilaterales	1%	1%	2%	2%
Gobierno	2%	3%	3%	4%
Corporativos	2%	2%	3%	4%
Privados	13%	20%	25%	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

En este escenario la relación de fondos para el 2015 sería de 74/26.

Considerando que un escenario optimista sería bajo la premisa que los fondos de patrocinio se mantendrían iguales para los años 2015, 2016 y 2017 tomando en cuenta la base de ingresos del 2014, no se realiza la proyección de composición de mezcla debido a la improbabilidad de dicha premisa, sin embargo, el escenario optimista se visualiza en el análisis de sensibilidad de los ingresos (**Anexo 4**).

**Anexo 4:** Análisis de sensibilidad de los ingresos (escenario pesimista, esperado y optimista para los siguientes 3 años)

**Tabla 7. Escenario pesimista de los ingresos**

Decrecen los fondos de Patrocinio en un 10% y los demás tipos de fondos se mantienen iguales

USD

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	15,158,256	13,642,431	12,278,188
Multilaterales	197,869	197,869	197,869	197,869
Gobierno	355,674	355,674	355,674	355,674
Corporativos	317,399	317,399	317,399	317,399
Privados	2,719,436	2,719,436	2,719,436	2,719,436
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>18,748,634</b>	<b>17,232,809</b>	<b>15,868,566</b>

Bajo este escenario los ingresos totales decrecen anualmente.

**Tabla 8. Escenario esperado de los ingresos**

Decrecen los fondos de Patrocinio en un 5% y los fondos de No Patrocinio crecen en un 23.45, 18.05 y 14.52% para el 15, 16 y 17, respectivamente.

USD

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,000,382	15,200,363	14,440,344
Multilaterales	197,869	244,269	288,360	330,244
Gobierno	355,674	439,080	518,333	593,621
Corporativos	317,399	391,829	462,554	529,740
Privados	2,719,436	3,357,144	3,963,108	4,538,750
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,703</b>	<b>20,432,718</b>	<b>20,432,700</b>

Bajo este escenario los ingresos totales se mantienen.

### Tabla 9. Escenario optimista de los ingresos

Los fondos de Patrocinio se mantienen iguales y los fondos de No Patrocinio crecen en un 23.45, 18.05 y 14.52% para el 15, 16 y 17, respectivamente.

#### USD

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,842,507	16,842,507	16,842,507
Multilaterales	197,869	244,269	288,360	330,244
Gobierno	355,674	439,080	518,333	593,621
Corporativos	317,399	391,829	462,554	529,740
Privados	2,719,436	3,357,144	3,963,108	4,538,750
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>21,274,829</b>	<b>22,074,863</b>	<b>22,834,862</b>

Bajo este escenario los ingresos totales crecen anualmente.

**Anexo 5:** Análisis de sensibilidad de los gastos (escenario pesimista, esperado y optimista para 3 años)

**Tabla 10. Escenario pesimista de los gastos**

Los gastos se incrementan en un 5%

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	2,011,519	2,112,095	2,217,699
Equipo	40,403	42,423	44,544	46,772
Suministros	132,052	138,655	145,587	152,867
Viajes	274,047	287,749	302,137	317,244
Local	533,248	559,910	587,906	617,301
Honorarios	113,309	118,974	124,923	131,169
Iniciativas Globales	444,073	466,277	489,590	514,070
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,625,507</b>	<b>3,806,783</b>	<b>3,997,122</b>

**Tabla 11. Escenario esperado de los gastos**

Los gastos se mantienen

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	1,915,732	1,915,732	1,915,732
Equipo	40,403	40,403	40,403	40,403
Suministros	132,052	132,052	132,052	132,052
Viajes	274,047	274,047	274,047	274,047
Local	533,248	533,248	533,248	533,248
Honorarios	113,309	113,309	113,309	113,309
Iniciativas Globales	444,073	444,073	444,073	444,073
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,452,864</b>

**Tabla 12. Escenario optimista de los gastos**

Los gastos decrecen en un 5%

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	1,819,945	1,728,948	1,642,501
Equipo	40,403	38,383	36,464	34,641
Suministros	132,052	125,449	119,177	113,218
Viajes	274,047	260,345	247,327	234,961
Local	533,248	506,586	481,256	457,194
Honorarios	113,309	107,644	102,261	97,148
Iniciativas Globales	444,073	421,869	400,776	380,737
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,280,221</b>	<b>3,116,210</b>	<b>2,960,399</b>

En la tabla 9 se observa un comportamiento anual ascendente, en la 10 los gastos no tienen movimiento, pero en cambio en la 11 los gastos se reducen contribuyendo a una mayor inversión en proyectos o liberando fondos para proyectos de desarrollo comunitario.

**Anexo 6:** Análisis de sensibilidad de la relación entre las variables de ingresos y gastos.

**Tabla 13. Escenario pesimista de la mezcla de ingresos y gastos**

Comportamiento de la Inversión en Proyectos cuando los gastos se incrementan en un 5%, los ingresos de Patrocinio decrecen en un 10% y el resto de fondos se mantiene igual

**Gastos en USD**

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	2,011,519	2,112,095	2,217,699
Equipo	40,403	42,423	44,544	46,772
Suministros	132,052	138,655	145,587	152,867
Viajes	274,047	287,749	302,137	317,244
Local	533,248	559,910	587,906	617,301
Honorarios	113,309	118,974	124,923	131,169
Iniciativas Globales	444,073	466,277	489,590	514,070
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,625,507</b>	<b>3,806,783</b>	<b>3,997,122</b>

**Ingresos en USD**

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	15,158,256	13,642,431	12,278,188
Multilaterales	197,869	197,869	197,869	197,869
Gobierno	355,674	355,674	355,674	355,674
Corporativos	317,399	317,399	317,399	317,399
Privados	2,719,436	2,719,436	2,719,436	2,719,436
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>18,748,634</b>	<b>17,232,809</b>	<b>15,868,566</b>

<b>Inversión en proyectos</b>	<b>16,980,021</b>	<b>15,123,127</b>	<b>13,426,026</b>	<b>11,871,444</b>
<b>%</b>	<b>83%</b>	<b>81%</b>	<b>78%</b>	<b>75%</b>

Bajo este escenario la inversión en proyectos decrece anualmente.

**Tabla 14. Escenario esperado de la mezcla de ingresos y gastos**

Comportamiento de la Inversión en Proyectos cuando los gastos se mantienen, los ingresos de Patrocinio decrecen en un 5% y los fondos de No Patrocinio crecen en un 23.45, 18.05 y 14.52% para el año 2015, 2016 y 2017, respectivamente.

**Gastos en USD**

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	1,915,732	1,915,732	1,915,732
Equipo	40,403	40,403	40,403	40,403
Suministros	132,052	132,052	132,052	132,052
Viajes	274,047	274,047	274,047	274,047
Local	533,248	533,248	533,248	533,248
Honorarios	113,309	113,309	113,309	113,309
Iniciativas Globales	444,073	444,073	444,073	444,073
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,452,864</b>

**Ingresos en USD**

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,000,382	15,200,363	14,440,344
Multilaterales	197,869	244,269	288,360	330,244
Gobierno	355,674	439,080	518,333	593,621
Corporativos	317,399	391,829	462,554	529,740
Privados	2,719,436	3,357,144	3,963,108	4,538,750
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,432,703</b>	<b>20,432,718</b>	<b>20,432,700</b>

<b>Inversión en proyectos</b>	<b>16,980,021</b>	<b>16,979,839</b>	<b>16,979,854</b>	<b>16,979,836</b>
<b>%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>

**Tabla 15. Escenario optimista de la mezcla de ingresos y gastos**

Comportamiento de la Inversión en Proyectos cuando los Gastos decrecen en un 5%, los ingresos de Patrocinio se mantienen iguales y los fondos de No Patrocinio crecen en un 23.45, 18.05 y 14.52% para el año 2015, 2016 y 2017, respectivamente.

**Gastos en USD**

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	1,819,945	1,728,948	1,642,501
Equipo	40,403	38,383	36,464	34,641
Suministros	132,052	125,449	119,177	113,218
Viajes	274,047	260,345	247,327	234,961
Local	533,248	506,586	481,256	457,194
Honorarios	113,309	107,644	102,261	97,148
Iniciativas Globales	444,073	421,869	400,776	380,737
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,280,221</b>	<b>3,116,210</b>	<b>2,960,399</b>

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,842,507	16,842,507	16,842,507
Multilaterales	197,869	244,269	288,360	330,244
Gobierno	355,674	439,080	518,333	593,621
Corporativos	317,399	391,829	462,554	529,740
Privados	2,719,436	3,357,144	3,963,108	4,538,750
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>21,274,829</b>	<b>22,074,863</b>	<b>22,834,862</b>

<b>Inversión en proyectos</b>	<b>16,980,021</b>	<b>17,994,608</b>	<b>18,958,653</b>	<b>19,874,463</b>
<b>%</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>	<b>86%</b>	<b>87%</b>

Bajo esta proyección la inversión en proyectos se incrementa anualmente, sin embargo, el supuesto de que los ingresos de Patrocinio se mantengan iguales por 3 años no es probable.

**Anexo 7:** Análisis de sensibilidad para la mezcla de ingresos y gastos según escenario propuesto

Considerando que el crecimiento en fondos de no patrocinio bajo los escenarios anteriores de mezcla de financiamiento (**Anexo 3**), ingresos (**Anexo 4**), gastos (**Anexo 5**) y la relación entre las variables de ingreso y gasto (**Anexo 6**) es muy alto, se plantea un escenario alternativo que combina los mencionados anteriormente.

**Tabla 16. Escenario propuesto para la mezcla de ingresos y gastos**

Comportamiento de la Inversión en Proyectos cuando los Gastos y los ingresos de Patrocinio decrecen en un 5%, mientras que los fondos de No Patrocinio crecen en un 19.55, 11.62 y 6.31% para el año 2015, 2016 y 2017, respectivamente.

Cuentas	Años			
	2014	2015	2016	2017
Personal	1,915,732	1,819,945	1,728,948	1,642,501
Equipo	40,403	38,383	36,464	34,641
Suministros	132,052	125,449	119,177	113,218
Viajes	274,047	260,345	247,327	234,961
Local	533,248	506,586	481,256	457,194
Honorarios	113,309	107,644	102,261	97,148
Iniciativas Globales	444,073	421,869	400,776	380,737
<b>Total USD</b>	<b>3,452,864</b>	<b>3,280,221</b>	<b>3,116,210</b>	<b>2,960,399</b>

**Ingresos en USD**

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,000,382	15,200,363	14,440,344
Multilaterales	197,869	236,552	264,040	280,701
Gobierno	355,674	425,208	474,617	504,566
Corporativos	317,399	379,451	423,543	450,268
Privados	2,719,436	3,251,086	3,628,862	3,857,843
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,292,679</b>	<b>19,991,424</b>	<b>19,533,722</b>

<b>Inversión en proyectos</b>	<b>16,980,021</b>	<b>17,012,458</b>	<b>16,875,215</b>	<b>16,573,323</b>
<b>%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>

### Incremento de presupuesto en el área de Gestión de Recursos y Comunicaciones según escenario propuesto:

Departamento	Años			
	2014	2015	2016	2017
Gestión de Recursos y Comunicaciones	295,971	257,537.81	287,463.71	305,602.67

### Nueva composición de financiamiento

#### Ingresos en USD

Tipo de Fondo	Años			
	2014	2015	2016	2017
Patrocinio	16,842,507	16,000,382	15,200,363	14,440,344
Multilaterales	197,869	236,552	264,040	280,701
Gobierno	355,674	425,208	474,617	504,566
Corporativos	317,399	379,451	423,543	450,268
Privados	2,719,436	3,251,086	3,628,862	3,857,843
<b>Total USD</b>	<b>20,432,885</b>	<b>20,292,679</b>	<b>19,991,424</b>	<b>19,533,722</b>

<b>Patrocinio</b>	<b>82%</b>	<b>79%</b>	<b>76%</b>	<b>74%</b>
<b>No Patrocinio</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>26%</b>

Utilizando el método de regresión lineal múltiple en la **fórmula 2**, obtenida en el capítulo de resultados y análisis, los fondos disponibles para proyectos de desarrollo comunitario bajo este escenario son muy similares, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

$$IP = 0 + 1.011581 (Y WVI) + 0.986921 (Y C) - 1.016819 (G)$$

$$2015: 0 + 1.011581 (16,300,382) + 0.986921 (4,292,297) - 1.016819 (3,280,221) = 17,086,449$$

$$2016: 0 + 1.011581 (15,200,363) + 0.986921 (4,791,062) - 1.016819 (3,116,210) = 16,936,176$$

$$2017: 0 + 1.011581 (14,440,344) + 0.986921 (5,093,378) - 1.016819 (2,960,399) = 16,624,149$$



**Figura 23. Inversión en proyectos según escenario propuesto.**

Bajo este escenario se requiere que la organización implemente medidas para reducir sus gastos en un 5%, pero su demanda de nuevos ingresos en fondos de No Patrocinio para mantener el mismo nivel de inversión en proyectos (fondos para proyectos de desarrollo comunitario) tiende a ser más real y alcanzable al reducirse en un promedio anual del 6% en relación a la tendencia bajo el escenario optimista de los ingresos.

La nueva composición del financiamiento pasa de 79/21 en el 2015 a 74/26 en el 2017.

**Anexo 8:** Categorías programáticas o áreas de intervención:

1. Promoción de Justicia
2. Agricultura
3. Diagnóstico y diseño
4. Niñez en crisis
5. Compromiso cristiano
6. Sociedad civil
7. Discapacidad
8. Mitigación de desastres
9. Desarrollo económico
10. Educación
11. Respuesta a emergencias
12. Medio ambiente
13. Seguridad alimentaria
14. Género
15. Salud
16. VIH / SIDA
17. Infraestructura
18. Desarrollo de liderazgo comunitario
19. Nutrición
20. Resolución de conflictos y consolidación de la paz
21. Gestión de proyectos y programas
22. Protección de la niñez
23. Albergue
24. Gestión de patrocinio
25. Agua y saneamiento
26. Monitoreo y evaluación