

# La rendición de cuentas como mecanismo de transparencia, sostenibilidad y legitimidad: caso de estudio “FUSAL”

---

## Accountability as a mechanism of transparency, sustainability, and legitimacy: case study "FUSAL"

Sofía Judith Palma Ramón  
(Universidad de El Salvador, El Salvador)  
 <https://orcid.org/0009-0009-9763-5646>  
Correspondencia: [sofiapalma.ramon@gmail.com](mailto:sofiapalma.ramon@gmail.com)



Recibido: 03-12-2023  
Aceptado: 15-12-2023

## LA RENDICIÓN DE CUENTAS COMO MECANISMO DE TRANSPARENCIA, SOSTENIBILIDAD Y LEGITIMIDAD: CASO DE ESTUDIO "FUSAL"

*Sofía Judith Palma Ramón*

### RESUMEN

El presente artículo está centrado en un estudio de caso que analiza cómo la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) implementa acciones encaminadas a la divulgación de información sobre sus diversas intervenciones de desarrollo, y como dichas prácticas le otorgan características esenciales que garantizan su permanencia en la sociedad salvadoreña, es decir, transparencia, sostenibilidad, en términos financieros, y legitimidad. Para tales efectos, se ha realizado una investigación de carácter cualitativa, con un alcance descriptivo, en donde se aplicó el instrumento de la entrevista semiestructurada tanto a nivel individual, como a nivel de grupo focal, en donde los sujetos entrevistados cumplieron con una serie de criterios para su selección. Además, el proceso de revisión documental sobre dicha temática enriqueció no solo el contenido del estudio, sino también, contribuyó a la elaboración del instrumento de recolección de información. Los hallazgos encontrados evidencian que sus diferentes mecanismos de rendición de cuentas, que van desde procesos de auditoría hasta elaboración de reportería, le han permitido desarrollar una arraigada cultura de rendición de cuentas en la que trabajan constantemente para su fortalecimiento institucional, otorgándole credibilidad para ser receptora de variadas fuentes de financiamiento, a partir de su capacidad de transparencia, lo que a su vez le otorga sostenibilidad financiera y legitimidad.

**PALABRAS CLAVE:** rendición de cuentas - transparencia - sostenibilidad financiera - legitimidad - fortalecimiento institucional

### ACCOUNTABILITY AS A MECHANISM OF TRANSPARENCY, SUSTAINABILITY, AND LEGITIMACY: CASE STUDY "FUSAL"

*Sofía Judith Palma Ramón*

### ABSTRACT

This article focuses on a case study that analyses how the Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) implements actions aimed at disseminating information about its various development interventions, and how these practices provide it essential characteristics that guarantee its permanence in Salvadoran society, namely, transparency, financial sustainability, and legitimacy. To this end, a qualitative research with a descriptive scope has been conducted, applying the instrument of semi-structured interview both at the individual and focus group levels, where the interviewed subjects met a series of criteria for their selection. Additionally, the process of documentary review on this topic enriched not only the content of the study but also contributed to the development of the data collection instrument. The findings show that their different accountability mechanisms, ranging from audit processes to reporting, have allowed them to develop a deep-rooted culture of accountability in which they constantly work for their institutional strengthening, granting them credibility to be the recipient of various sources of funding, based their transparency capacity, which in turn gives them financial sustainability and legitimacy.

**KEYWORDS:** accountability - transparency - financial sustainability - legitimacy - capacity building

# La rendición de cuentas como mecanismo de transparencia, sostenibilidad y legitimidad: caso de estudio “FUSAL”

*Sofía Judith Palma Ramón<sup>1</sup>*  
*El Salvador*

## I. Introducción

Las Organizaciones sin Fines de Lucro (OFL), a partir de sus intervenciones de desarrollo contribuyen a apalear aquellas necesidades que el Estado no logra trabajar, ya sea por limitados recursos financieros o por atender otras áreas de interés. Sin embargo, actualmente las organizaciones han logrado evolucionar y posicionarse como agentes de cambio que mantienen una estrecha comunicación con la población en situación de vulnerabilidad, atendiendo a sus necesidades, y trabajando constantemente a nivel interno para su fortalecimiento institucional. Dentro de ese fortalecimiento está la aplicación de mecanismo de rendición de cuentas, elemento que promueve la transparencia, que permite una sostenibilidad financiera y que a su vez contribuye a la obtención de legitimidad por parte de los grupos de interés.

---

1 Profesional de Relaciones Internacionales de la Universidad de El Salvador con especialización en Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje (MEAL) en proyectos de desarrollo. Con desempeño en el área de Recursos Humanos, especialmente en el manejo de personal de trabajo y gestión de información.



A razón de lo anterior, el presente estudio está enfocado en la identificación y análisis de los procesos de rendición de cuentas implementados por FUSAL como un mecanismo de transparencia, sostenibilidad financiera y legitimidad. En consecuencia, resulta imperante abordar el origen y la labor del sujeto de estudio, la cual es una organización que nace a mediados de la década de los 80 realizando esfuerzos en materia de Ayuda-Médico Hospitalaria; no obstante, con el pasar de los años y a partir de las demandas del país la organización evolucionó, pasando de brindar asistencia a necesidades coyunturales a desarrollar programas para dar respuesta a problemas que requerían especial atención para el desarrollo del ser humano, por tanto, su accionar se encuentra enmarcada en cuatro grandes áreas: ayuda humanitaria, primera infancia, calidad educativa y desarrollo local, de tal forma que sus años de labor son esenciales para ser objeto de estudio.

En ese sentido, al centrarse la investigación en un único sujeto a ser analizado, se está frente a un estudio de caso que se fundamenta en una investigación de tipo cualitativa y con un alcance descriptivo, ya que se busca identificar y analizar cómo sus prácticas de rendición de cuentas le han permitido ser caracterizada por tres elementos esenciales que toda organización debe perseguir. De tal manera que para obtener los respectivos hallazgos, se realizó a primera instancia una revisión de literatura que permitió la elaboración del referente conceptual y la posterior creación de la entrevista semiestructurada, la cual tuvo como receptores a miembros de la organización, quienes se dividieron en un grupo focal y tres entrevistas individuales. Una vez realizadas las entrevistas, se realizó su respectiva codificación, que dieron como resultados tres ejes temáticos, cada una con sus respectivas categorías y subcategorías, a saber son: rendición de cuentas, transparencia y autorregulación, elementos garantes de la divulgación de información y control interno sobre la actuación de la organización; la sostenibilidad financiera, capacidad de gestión y solidez de recursos, y los desafíos en la captación de fondos post COVID-19; y finalmente, la legitimidad como eje rector de la credibilidad e incidencia.

## II. Revisión de la literatura

### 2.1 Rendición de cuentas

El concepto de rendición de cuentas históricamente ha sido atribuido a la gestión gubernamental, enfocado principalmente en la transparencia sobre el que hacer de las instituciones públicas. Para Lomelí<sup>2</sup> la rendición de cuentas en el ámbito gubernamental pretende dos cosas: uno, que exista mayor responsabilidad de las instituciones públicas ante la ciudadanía, y dos, que se promuevan mecanismos participativos para el fortalecimiento de la democracia. A pesar de que dicho concepto tenía mayor presencia en asuntos estatales, este no se limitó a dicho ámbito, sino que evolucionó hacia las políticas de desarrollo con la finalidad de que las organizaciones también respondieran a los destinatarios de información sobre sus acciones, decisiones y resultados.

Dicha evolución se enmarca en el proceso de aceleración y profundización del II Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, celebrada en 2005, precisamente con el Programa de Acción de Accra,<sup>3</sup> en donde se acordó rendir cuentas en dos sentidos; por un lado, entre socios y donantes y por otro, ante ciudadanos, reconociendo la importancia de materializar esa información en publicaciones regulares como mecanismo de transparencia y anticorrupción. De tal forma que desde ese momento se empezó a tomar mayor relevancia a la rendición de cuentas en las organizaciones como fuente de información sobre el uso adecuado de los recursos, puesto que estas complementan las iniciativas de los gobiernos y el sector privado.

En ese sentido, las organizaciones tienen el compromiso de responder a las necesidades de información de los diferentes stakeholders tal como lo expone

---

2 David Villanueva Lomelí, "Rendición de cuentas y gobiernos locales: retos y perspectivas", *El Cotidiano*, no. 198 (2016): 31-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809005>

3 Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (París: II Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2005); Programa de Acción de Accra (Accra: III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2008), <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

la Guía de Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje, MEAL DPro<sup>4</sup> que afirma que la cultura de rendición de cuentas en las organizaciones debe promoverse a partir de cuatro componentes, siendo uno de ellos la existencia de una comunicación transparente. Por tanto, para generar dicha comunicación es primordial la elaboración de instrumentos que permitan compartir información y resultados a los grupos de interés. En palabras de Vernis<sup>5</sup> la rendición de cuentas implica la necesidad de explicar con rigurosidad las acciones ejecutadas. De esta manera se obtiene la confianza de los stakeholder respecto al quehacer institucional, evidenciándose así el cumplimiento de los objetivos planteados respecto a las acciones ejecutadas.

## 2.2 La transparencia: un compromiso ético de actuación

Está claro que la transparencia responde al grado de información que las organizaciones transmiten a sus stakeholders en temas referentes a la toma de decisiones, gestión interna, actividades, resultados de monitoreo y evaluación, y gestión de recursos. Al respecto Medina<sup>6</sup> manifiesta que los destinatarios de información a partir de la rendición de cuentas se concentran en tres direcciones: la primera, a nivel interno, en donde se encuentran los miembros de la organización y personal voluntario; la segunda a nivel externo, referente a socios y donantes; y tercero, en dirección horizontal, es decir las relaciones de colaboración que se mantiene con otras organizaciones y organismos gubernamentales. Por consiguiente, la transparencia se visualiza en la capacidad de rendir cuentas e informar sobre cualquier aspecto que los stakeholder requieran, mediante diversos instrumentos de información para conocer, medir y evaluar las acciones de la organización.

---

4 Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (Estados Unidos: PM4NGOs, 2019). <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

5 Alfred Vernis i Domènech et al., *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector* (Barcelona: Ediciones Granica, 2004).

6 José María Medina Rey, "Transparencia y buen gobierno en las ONGD", *Revista Española del Tercer Sector*, n. 11 (2009): 101-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971686>

Las organizaciones necesitan generar confianza pública, y precisamente ser transparente les otorga dicha confianza, de hecho, una senda para generar prácticas de transparencia es la autorregulación, estos mecanismos permiten a las entidades regir su accionar desde su interior, conforme a lo planteado en instrumentos autorregulatorios que como organización deciden elaborar, entre ellos están: códigos de conducta, códigos éticos, reglas de conducta y políticas internas.<sup>7</sup> Asimismo, se encuentran las evaluaciones externas de entidades internacionales, que también otorgan confianza pública, estas pueden enfocarse en validar la transparencia meramente en términos financieros, tal es el caso de PricewaterHouseCooper, o en su caso, pueden validar el funcionamiento en general de la organización desde aspectos de gobernanza, hasta asuntos de voluntariado, tal es el caso de Fundación Lealtad con sus nueve criterios y la Coordinadora de ONGD España (CONGDE). Contar con los instrumentos antes mencionado y someterse a procesos evaluativos deja entrever el interés y compromiso no solo para una adecuada gestión interna y externa, sino también para aumentar la credibilidad y confianza ante cada stakeholder.

### **2.3 La sostenibilidad y legitimidad: un resultado de buenas prácticas**

La sostenibilidad en las organizaciones hace referencia a la capacidad que estas poseen para sostenerse por sí mismas y poder perdurar en el tiempo. Para lograrlo se necesitan dos cosas; por una parte, desarrollar una sostenibilidad financiera y por otra, obtener mayor confianza de socios, donantes y beneficiarios, es decir legitimidad.

La primera está enfocada en los mecanismos aplicados para la captación de fondos, necesarios para la formulación, ejecución y seguimiento de sus proyectos, mientras que la segunda, se enfoca en el grado de aceptación que le otorgan actores específicos y la población en general a partir de sus prácticas

---

<sup>7</sup> Antonio Argandoña, "Ethical Management System for Not-for-Profit Organizations", *IESE Business School Working Paper*, n. 693 (2007). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1026231>

e impactos generados. Ambos conceptos no se encuentran disociados, puesto que autores como Sara Rapoport,<sup>8</sup> consideran que la legitimidad permite la sostenibilidad financiera, ya que, dependiendo del nivel de aceptación de las organizaciones, a partir de sus buenas prácticas, así serán las fuentes de financiamiento a las que puedan acceder.

En lo que se refiere a la sostenibilidad financiera, las organizaciones deben desarrollar la capacidad de generar recursos por medios propios para evitar su declive al depender de una sola o algunas fuentes específicas de financiamiento, para ello deben de realizar tareas como: telemarketing, captación de socios *Face to Face*, fundraising digital, legados solidarios, eventos para recaudación de fondos, establecimiento de fondos, entre otros. De hecho, Gajdová y Majdúchová<sup>9</sup> sostienen que las organizaciones deben priorizar la diversificación de sus fuentes de financiamiento para reducir el riesgo de dependencia, por lo que es importante mantener relaciones sólidas con los donantes, lo cual es el resultado de una adecuada gestión y transparencia financiera. Lograr esa sostenibilidad en términos financieros les permite a las organizaciones continuar con su labor, puesto que, mientras más variados son los medios de obtención de fondos, menores serán los riesgos de dependencia a los que la organización se vea expuesta y mayor será su estabilidad en una determinada sociedad, sin dejar de lado que existen otros factores que contribuyen a dicha estabilidad.

Sin embargo, para lograr esa deseada estabilidad en términos financieros, las organizaciones han enfrentado diversos desafíos. Para Ballón<sup>10</sup> uno de los principales en destacar es la reducción de recursos provenientes de cooperación

---

8 Sara Gordon Rapoport, "Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 73 n. 2 (2011). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0188-25032011000200001](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0188-25032011000200001)

9 Denisa Gajdová y Helena Majdúchová, "Financial sustainability Criteria and their testing in the condition of the Slovak non-profit sector", *Contemporary Economics*, vol. 12 n. 1 (2018): 33-56. <https://ssrn.com/abstract=3201079>

10 Eduardo Ballón, "ONG, sociedad civil y desarrollo", en *Los desafíos de la cooperación*, ed. por Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (Lima: DESCO, 1997).

internacional, quienes debían de realizar esfuerzos para buscar nuevas fuentes de financiamiento, debiendo entonces establecer alianzas con el sector público y privado. No obstante, citando a Yang *et al.*,<sup>11</sup> las organizaciones deben centrarse no solo en la diversificación de sus fuentes de financiamiento sino también en la creación y fortalecimiento de estrategias de autofinanciamiento para reducir en gran medida el grado de dependencia, se habla entonces de la comercialización de las organizaciones, lo cual en palabras de Tuckman,<sup>12</sup> son estrategias que conllevan la aplicación de medidas que logren apalear posibles riesgos, siendo importante la alineación entre los beneficios que las acciones de comercialización generen con los principios de la organización misma. A raíz de lo anterior, las organizaciones deben plantearse iniciativas a partir de sus necesidades, sin caer en la falta de dirección, tanto la diversificación de financiadores como las estrategias de autofinanciación les permite reducir los niveles de dependencia, sin embargo, es primordial que mantengan como pilar fundamental su valor social, en donde el interés colectivo siempre prevalezca.

En relación a la legitimidad, esta se caracteriza por la percepción que los diferentes grupos de interés tienen respecto a la organización, permitiéndole a la misma existir, perdurar y actuar en la sociedad.<sup>13</sup> De hecho, Brown<sup>14</sup> propuso cuatro categorías de legitimidad: legitimidad moral, basada en la causa que persigue la organización, otorgándole aceptación a las acciones ejecutadas; legitimidad técnica: con énfasis en la capacidad que adquieren las organizaciones para incidir en las políticas públicas; legitimidad política,

---

11 Alan Hao Yang, Po-Yu Lee y Tarco Yu Chang, "Does self-financing matter? Recalibrating the rationale of NGOs' self-reliance in search of sustainability", *Journal of Asian Public Policy*, vol. 4 n. 3 (2011): 263-278. <http://doi.org/10.1080/17516234.2011.630218>

12 Howard P. Tuckman, "Competition, commercialization, and the evolution of the nonprofit organizational structures", *Journal of Policy Analysis and Management*, n. 11 (1998): 175-194. <https://www.jstor.org/stable/3325656>

13 Pau Vidal, Imma Guixé y María Sureda, *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo, proyecto, reflexiones sobre el tercer sector* (Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2005), 5.

14 David L. Brown, *Practice Research Engagement for Civil Society in a Globalizing World* (Cambridge: Hauser Center for Nonprofit Organizations, 2001), 63-80.

enfocada en los procesos de rendición de cuentas, y finalmente, legitimidad legal, sustentada en el cumplimiento de estándares, métodos e instrumentos tanto a nivel interno como externo. En definitiva, la legitimidad no se encuentra centrada en un único proceso de aceptación a partir de la causa que persigue la organización, sino que incluye aspectos relacionados a la transparencia, cumplimiento de marcos normativos e incidencia en la agenda pública.

### III. Metodología

#### 3.1 Diseño de investigación

El presente estudio tiene como propósito analizar cómo las prácticas de rendición de cuentas implementados por la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) le permiten a la misma la consecución de tres elementos esenciales para su permanencia: transparencia, sostenibilidad financiera y legitimidad. Para tales efectos, el estudio se fundamenta en una investigación de tipo cualitativa, con un alcance descriptivo, ya que analiza como el sujeto de estudio, a partir de la rendición de cuentas se posiciona en la sociedad salvadoreña como un agente de cambio que constantemente informa a los stakeholders sobre su actuación, convirtiéndola en una entidad transparente, capaz de captar diversas fuentes de financiamiento que le permitan no solo ejecutar sus programas y proyectos, sino también perdurar en el tiempo, así como legitimidad, es decir credibilidad del quehacer de la organización por parte de los grupos de interés. De tal manera, que, al centrarse en un único sujeto de estudio, FUSAL, la investigación se enmarca dentro de un estudio de caso, el cual de acuerdo a Sampieri son estudios de carácter cualitativo en los que el investigador se enfoca en estudiar ya sea, un solo caso o fenómeno, o diversos casos o fenómenos, haciendo uso de fuentes de recolección de información de carácter primario, tales como: entrevistas y observaciones

directas, así como, fuentes secundarias, en las que se encuentran información documental y audiovisual, generando una descripción del fenómeno o casos a ser objeto de estudio.<sup>15</sup>

La elaboración de la investigación tiene como base la revisión de literatura respecto a los elementos de: rendición de cuentas, transparencia, sostenibilidad financiera y legitimidad, elementos aplicados a las organizaciones sin ánimo de lucro, así como la Guía MEAL DPro de PM4NGO. Dicho proceso de revisión de literatura permitió la elaboración del referente conceptual y la entrevista semiestructurada, la cual se elaboró a partir de los cuatro conceptos antes mencionados, dando origen a cuatro categorías: informar políticas internas y actuaciones de la organización; divulgación de información; sostenibilidad financiera y por último, credibilidad e incidencia de la organización. Tales elementos dieron como resultado diecisiete preguntas, cuyas respuestas con su respectivo análisis enriquecieron el apartado de resultados y discusión de la investigación. Posteriormente, se realizó la aplicación del instrumento, recabando información primaria referente a las categorías de interés.

## 3.2 Muestra

A partir de la realización de entrevistas se obtuvo información de primera mano, cuyos sujetos entrevistados debían cumplir con los siguientes criterios: que tengan conocimientos en el área de Monitoreo, Evaluación, Rendición de cuentas y Aprendizaje en los proyectos de desarrollo, que cuenten con más de un año de estar laborando en la organización, que sean encargados de la elaboración de diversos instrumentos para divulgar información a donantes, socios, beneficiarios y población en general sobre sus proyectos y programas y que tengan conocimientos sobre las estrategias implementadas para la captación de fondos. Una vez teniendo los criterios establecidos se procede a la realización

---

15 Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista, *Metodología de la Investigación* (México: McGraw Hill, 2010), 18.

de las entrevistas a ocho miembros de la organización, tres entrevistas de carácter individual, y una entrevista de grupo focal en donde participaron la encargada del área de relaciones institucionales, la Coordinadora de Monitoreo y Seguimiento de proyectos y la Gerente de Relaciones institucionales y los principales líderes y lideresas de proyecto de los cuatro ejes de acción en los que trabaja la organización.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1 Breve descripción de la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL)

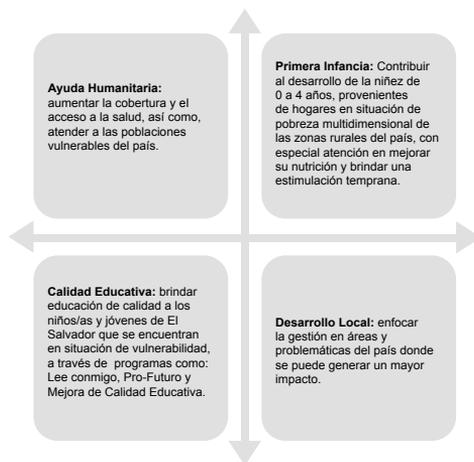
“Una historia de compromiso” así se caracteriza la labor que ha desempeñado la fundación a lo largo de sus años. Esta nace en 1986 cuando el empresario Luis Poma junto a un grupo de empresarios comprometidos con el progreso de El Salvador fundan FUSAL y Salvadoran American Humanitarian Foundation (SAHF); sin embargo, no fue, sino, hasta 1991 cuando la fundación inicia con su labor de agentes de cambio. Mediante el establecimiento del programa de Ayuda Médico hospitalaria, logró crear uno de los programas más destacables en el país, conocido como “Libras de Amor”, que tenía como finalidad no solo sentar la base sobre la importancia que debía de otorgarle al problema de la desnutrición, colocándolo como foco central de interés en la agenda de salud nacional, sino también, hacer de las madres salvadoreñas las protagonistas esenciales para ayudar a que los niños y niñas lograrán continuar con un sano desarrollo. En dicho programa las madres con el acompañamiento de nutricionistas aprendían a cocinar para mejorar la salud de sus hijos.<sup>16</sup>

---

16 “Memoria de labores 2012”, Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://issuu.com/melodysal/docs/memoria\\_2012\\_fusal](https://issuu.com/melodysal/docs/memoria_2012_fusal)

Los años seguidos, desde 1998 a 2001, El Salvador fue golpeado por dos hechos devastadores, el Huracán Mitch y dos terremotos; fue ahí donde FUSAL activó un programa de asistencia inmediata a los damnificados y la responsabilidad de manejar el albergue Las Delicias, en donde sentó los cimientos de un modelo a seguir para la buena gestión de dichos centros colectivos. Posteriormente, desde el año 2001 hasta la fecha actual, la organización ha logrado la creación de infraestructuras, tales como: proyectos habitacionales, complejos deportivos y educativos, centros de salud; seguimientos de programas insignias y creación de nuevos programas; implementación y fortalecimiento de iniciativas productivas en determinados departamentos; ser parte de alianzas estratégicas en materia de prevención de la violencia; la distribución de más de \$650 millones en ayuda humanitaria junto a SAHF; creación de un Fondo solidario durante la emergencia sanitaria en 2019 y seguimiento de sus programas en sus diversas áreas de acción.<sup>17</sup>

**Figura 1. Ejes de acción de FUSAL**



Fuente: Elaboración propia, a partir del portal web de la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.

17 "Nuestra Historia", Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>

FUSAL reconoce que las acciones enmarcadas en su programa de Ayuda Humanitaria le han permitido dotar a determinadas poblaciones insumos de diferente índole en momentos donde El Salvador ha requerido de asistencia, entre dichos insumos se encuentran: equipo médico, medicamentos, productos de higiene y cuidado personal, ropa, calzado, productos alimenticios, insumos educativos, silla de ruedas, equipo agrícola, entre otros. De tal manera, que han entregado más de \$850 millones en donaciones a una red de 630 beneficiarios, entre los que destacan: establecimientos y organizaciones del ramo de la salud, centros educativos, instituciones enfocadas en la prevención de desastres, centros de cuidado de adultos mayores y niños, y comunidades vulnerables de El Salvador.<sup>18</sup>

Además, su labor en materia de Primera Infancia, a partir de su programa insignia “Libras de Amor”, ahora conocido como “Programa de Nutrición” ha generado que el tema de la desnutrición se convirtiera en un tema central que requería de estrategias oportunas para combatir la desnutrición, puesto que, los primeros años de vida del niño o niña son esenciales para el crecimiento físico, desarrollo cognitivo, sensorial y motor del niño/a. En consecuencia, su modelo de intervención se focaliza en un acompañamiento a las progenitoras, que parte desde la etapa del embarazo y culmina hasta que el niño o niña cumple los cuatro años de edad, durante ese período de tiempo FUSAL se compromete a desarrollar espacios para fomentar cambios de comportamiento a través de círculos de atención a mujeres embarazadas; visitas domiciliarias; prácticas alimentarias y de estimulación temprana; desarrollar un espacio para promover e incorporar la estimulación temprana a niños/as y promover la importancia de la inscripción temprana de los niños y niñas a centros educativos.<sup>19</sup>

---

18 “Programa de Ayuda Humanitaria”, Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>

19 “Programa Primera Infancia”, Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, <https://www.fusal.org/programas/primera-infancia/>

Por su parte, en materia educativa el Programa denominado "Calidad Educativa" busca generar impacto no solo en la población infantil que presenta obstáculos para acceder a una educación de calidad, sino también en el personal docente, quienes a través de su constante formación son capaces de aplicar estrategias innovadoras acorde a los requerimientos de la actualidad; y finalmente, con su programa en Desarrollo Local, pretende contribuir al desarrollo integral de la niñez y juventud mediante sus programas que están encaminados al aprendizaje del idioma inglés y a desarrollar actividades de recreación y ocio responsable.<sup>20</sup> Es así como FUSAL deja en evidencia la fuerte capacidad de respuesta de la organización ante emergencias; el compromiso que mantiene con el desarrollo de la niñez y la adolescencia desde los primeros años de vida en materia de salud, educación y sano esparcimiento, así como el desarrollo de habilidades para su futuro.

## 4.2 Hallazgos obtenidos

Posterior a la realización de la entrevista tanto a nivel individual como a nivel de grupo focal a miembros de FUSAL, quienes se desempeñan en áreas que van desde el liderazgo de proyectos, hasta encargados del área administrativa de la organización y coordinadores de Monitoreo y evaluación de proyectos, se obtuvieron seis categorías de análisis, las cuales se desglosan de la siguiente manera: en materia de rendición de cuentas, transparencia y autorregulación, se obtuvieron dos categorías de análisis, autorregulación de la organización, y mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información (figura 2); en materia de sostenibilidad financiera, se encuentran: gestión y solidez financiera, y desafíos en la captación de fondos post cov-19, (figura 3) y finalmente, referente a la legitimidad de la organización, se cuenta con dos categorías, tales como: credibilidad del quehacer institucional e incidencia de FUTSAL en políticas públicas (figura 4).

---

20 "Memoria de labores 2012", Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023, [https://issuu.com/melodysal/docs/memoria\\_2012\\_fusal](https://issuu.com/melodysal/docs/memoria_2012_fusal)

## 4.2.1 Rendición de cuentas, transparencia y autorregulación: elementos garantes de la divulgación de información y control interno sobre la actuación de la organización

**Figura 2. Categorías y códigos de rendición de cuentas,  
transparencia y autorregulación**

Categoría de análisis	Códigos
Autorregulación de la organización	Normativa interna Actualización de políticas Políticas y procedimientos en el área financiera y administrativa
Mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información	Auditorías con donantes y aliados Reportería Asambleas con beneficiarios Elaboración de boletines y memoria de labores Divulgar información Rendición de cuenta masiva Rendición de cuentas al Estado Rendición de cuentas a nivel interno ADESCOS o beneficiarios directos

Fuente: Elaboración propia, a partir del proceso de codificación de entrevistas.

Tras un proceso de codificación se lograron desprender dos categorías las cuales permiten identificar el arraigado compromiso de la organización respecto a los mecanismos de rendición de cuentas y los diversos receptores de información, así como los mecanismos de autorregulación que deben tener y someterse cada organización. En las siguientes líneas se exponen citas de autores sobre una determinada temática, la respuesta de los entrevistados e interpretaciones por parte del investigador a partir de su respectivo análisis.

## 4.2.2 Discusión

### 4.2.2.1 Autorregulación de la organización

Argandoña, sostiene que, las organizaciones necesitan desarrollar y mantener una confianza pública, que nace a nivel nacional, pero que se extiende hacia el exterior del país, y precisamente la aplicación de instrumentos de autorregulación tanto de carácter interno, como externo demuestran el empeño de la organización en hacer las cosas bien, en promover estándares altos sobre gobernanza y rendición de cuentas.<sup>21</sup> Por consiguiente, las organizaciones constantemente están en la búsqueda de ser reconocidos a nivel nacional como internacional, pero algunas organizaciones incurrir en el error de que ese reconocimiento solo se obtiene a partir del impacto que sus intervenciones de desarrollo generan; sin embargo, la experiencia indica que la aplicación de instrumentos internos son una vía que fomenta confianza pública. Bajo esta lógica los sujetos entrevistados comprenden que contar con mecanismos de autorregulación y cumplir con las mismas les certifica y los posiciona como una entidad que rige su accionar acorde a tales instrumentos, de hecho, uno de los entrevistados que lidera uno de los ejes de acción de FUSAL, manifestó:

*Somos una fundación que cumple con todos los requerimientos de ley. Nosotros nos vamos adaptando para ir cumpliendo con todas las normas legales de carácter interno, así mismo como organización somos sujetos de evaluación tanto interna como externa. Entonces cumplir con esas normas nos certifica respecto a nuestro nivel de cumplimiento legal (...) hay políticas internas que debemos de cumplir y en caso de no hacerlo existen penalidades como parte de un proceso que la organización internamente ha establecido para hacer de nuestro accionar un proceso organizado y transparente.*

---

21 Antonio Argandoña, "Ethical Management System for Not-for-Profit Organizations", *IESE Business School Working Paper*, n. 693 (2007): 3. <http://doi.org/10.2139/ssrn.1026231>

Resulta imperante destacar que los participantes están conscientes de la importancia que estos mecanismos de autorregulación implican, el hecho de contar con sanciones ante el incumplimiento de sus políticas demuestra el nivel de compromiso que poseen y que precisamente su aplicación les otorga transparencia. En la misma línea de análisis, los miembros de la fundación expresaban que sus políticas de autorregulación interna con el tiempo se actualizan, y algunas de ellas requieren la firma de los involucrados para dejar en evidencia que están informados y que están comprometidos con su aplicación para el correcto accionar de la organización. Asimismo, es necesario resaltar que poseen una diversidad de políticas que rigen los mecanismos y procesos de entrega y recepción de donativos en especie y monetarios, hasta políticas para contrataciones públicas. Para reforzar lo anterior, uno de los entrevistados expuso lo siguiente:

*Contamos con políticas y procedimiento para todas las áreas, de hecho, el área financiera y el área administrativa dentro de FUSAL son quienes emiten las diferentes políticas y vigilan su cumplimiento. También dentro de los programas contamos con estos instrumentos, al menos el programa ayuda humanitaria cuenta con una serie de políticas y procedimientos que rigen su actuación. Contamos con políticas para combustible; políticas para Caja Chica; políticas para contrataciones, políticas para el programa de ayuda humanitaria, políticas para la entrega y la recepción de donativos, todas esas son herramientas de autorregulación que como organización implementamos.*

Ahora bien, a nivel externo, las organizaciones pueden someterse a procesos evaluativos, los cuales le sirven para tener conocimientos sobre la adecuada gestión que están ejecutando, o, por el contrario, a identificar posibles incongruencias en su gestión y a partir de ello tomar acción para mejorar aquellas áreas deficientes. Por ende, su aplicación les ayuda a ser catalogadas como entidades que no están renuentes a ser evaluados, llegando a ser catalogadas como entidades abiertas a procesos evaluativos internacionales como

mecanismos de transparencia. Por ejemplo, FUSAL se somete a evaluaciones con la entidad auditora "PricewaterhouseCoopers, por tanto, uno de los líderes de proyecto comentaba que:

*También se tiene un auditor externo, House Coopers quien desarrolla ejercicios en el área de inventarios, de hecho, anualmente realizan su ejercicio de auditoría. También nosotros somos regulados en materia financiera por el Ministerio de Hacienda; y también en temas más técnicos, el CONAPINA nos autoriza nuestros procesos en campo en cuanto al tema de atención a la niñez.*

*Además, si hablamos de donativos en especie para un mayor control somos regulados por la Dirección Nacional de Medicamentos, el Ministerio de salud, la dirección general de aduanas, entonces en cada punto del quehacer de la fundación hay una instancia nacional que supervisa nuestras operaciones (...) De hecho, recientemente estuvimos en un análisis por parte de USAID, porque estamos dentro de un consorcio para trabajar con ellos, así que ellos también tienen sus procesos y procedimientos para poder evaluar nuestro quehacer, vinculado al componente de rendición de cuentas y transparencia.*

Como se puede observar en líneas anteriores, FUSAL no solo se somete a evaluaciones de entidades internacionales, sino también nacionales, especialmente porque los programas y proyectos que ejecutan contribuyen a cubrir áreas que el gobierno de El Salvador trabaja, esto, les permite generar cierto grado de incidencia en la agenda pública nacional, lo cual se expondrá más adelante. Un aspecto por destacar es que también son evaluados operativamente, es decir, que tanto organismos como el Banco Mundial e instituciones académicas evalúan el impacto que logran sus proyectos ejecutados en sus diversos ejes de acción, esas evaluaciones dan fe de su ardua labor como agentes de cambio.

#### 4.2.2.2 Mecanismos de rendición de cuentas y sus destinatarios de información

Siguiendo la guía de MEAL DPro, la rendición de cuentas es un compromiso al que se someten las organizaciones para dar respuesta a las necesidades de información que los diversos grupos de interés en el marco de un proyecto o programa a ejecutar requieren.<sup>22</sup> Por tal motivo, FUSAL considera que los procesos de rendición de cuentas son una ventana de oportunidades para que diversos actores muestren interés en convertirse en sus socios, aliados o donantes para el logro de sus programas y proyectos, en sus diversos ejes de actuación. Tal como se expuso en las primeras líneas del presente estudio, tres son las direcciones en las cuales las organizaciones deben rendir cuentas, en ese sentido, FUSAL expone que inicialmente se realizan procesos de rendición de cuentas a nivel interno, pues los líderes de proyectos de los programas de Acción Humanitaria, Primera Infancia, Desarrollo Local y Calidad Educativa deben informar sobre el monitoreo y seguimiento de sus proyectos, informar sobre el uso de los recursos en sus intervenciones, ante ello, uno de los líderes expresa que:

*Hay diferentes tipos de rendición de cuentas con los que contamos, inicialmente se rinde cuentas a nivel interno, seguidamente se rinden cuentas a donantes que son quienes están monitoreando las inversiones a partir de los que estamos ejecutando, de igual forma se rinden cuentas a otros stakeholders, llámese gobierno, actores locales. Así mismo, a ADESCOS o beneficiarios directos, entonces se va expandiendo el número de actores a los que rendimos cuentas. Periódicamente tenemos espacios en los que cada uno de los líderes de programa estamos generando información, registrando datos para rendir cuentas mes a mes a estos actores que menciono.*

---

22 Mike Culligan y Leslie Sherriff, *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo* (Estados Unidos: PM4NGOs, 2019). <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>

De igual manera, tal como se observa en el aporte anterior, FUSAL rinde cuentas a nivel externo, dentro de este nivel, es importante que las organizaciones lo hagan como un mecanismo de transparencia, ya que de ello depende que cada donante o financiador esté dispuesto a colaborar constantemente, pues el hecho de informar sobre la forma en cómo los recursos otorgados están siendo invertidos genera confianza y credibilidad. Finalmente FUSAL rinde cuentas a nivel horizontal a partir de la colaboración con otras organizaciones y organismos gubernamentales; de hecho, FUSAL por trabajar en temas de primera infancia y educación, rinde cuentas a instituciones del Estado con las cuales mantiene relación mediante sus intervenciones, tal es el caso del Consejo Nacional de la Primer Infancia, Niñez y Adolescencia (CONAPINA), que es un organismo que supervisa las acciones de las instituciones de la fundación que trabajan con niños y adolescentes. Estas instituciones reciben la visita de delegados del CONAPINA, quienes monitorean la calidad de los programas.

Los mecanismos que implementa FUSAL para rendir cuentas son diversos, los cuales van desde procesos de auditoría interna y externa, pasando por todo tipo de reportería, como boletines, memoria de labores, así como pequeñas asambleas con población beneficiaria, rendición de cuenta masiva, hasta conferencia de prensa para una difusión de información más amplia. Normalmente la organización rinde cuentas de forma trimestral para proyectos de corta duración, es decir de un año, y reporta con mayor frecuencia, es decir cada dos meses, cuando son proyectos de menos de un año, incluso han ejecutado proyectos en donde el donante llega a solicitar información de manera semanal. Es evidente, que dentro del aspecto de rendición de cuentas que lleva implícito el principio de transparencia, la organización ha demostrado estar fuertemente comprometida con los procesos de rendición de cuentas, ya que al hacerlo le permite no solo obtener mayores y variadas fuentes de financiamientos para su sostenibilidad, sino también que le otorga legitimidad.

### 4.2.3 La sostenibilidad financiera: capacidad de gestión y solidez de recursos y los desafíos en su captación post COVID-19

Respecto a la sostenibilidad financiera, se elaboraron dos categorías: uno enfocado en la gestión y solidez financiera de la organización, en donde se pretendió identificar los mecanismos de los que hacen uso para la captación de fondos y cómo estos le permiten solidez financiera; y los desafíos que enfrentaron posterior a la crisis sanitaria, para identificar cómo lograron adaptarse e implementar nuevas estrategias.

**Figura 3. Categorías y códigos de sostenibilidad financiera**

Categoría de análisis	Códigos
Gestión y solidez financiera	Gestión de alianzas Fidelización y confianza de donantes Trabajo constante y continuo Seguimiento de donaciones Correcta administración de fondos Afiliación de donantes Asignación de tiempo Aplicación a subvenciones Constante búsqueda de donantes particulares Aplicación a proyectos Múltiples fuentes de financiamiento Existencia de un fondo patrimonial
Desafíos en la captación de fondos post cov-19	Adaptación al nuevo contexto Reducción de financiamiento por antiguos donantes Aparecen nuevos fondos de financiamiento Suspensión de donaciones de empresas locales

Fuente: Elaboración propia a partir de proceso de codificación.

Con dicha categorización se logró identificar los esfuerzos que realizan en materia de captación de fondos, lo cual no es un trabajo que depende de una sola área o persona, sino, que es un esfuerzo conjunto y continuo, así mismo, se

identificaron los desafíos enfrentados ante la crisis sanitaria. En los siguientes apartados se exponen los datos recabados.

## 4.2.4 Discusión

### 4.2.4.1 Gestión y solidez financiera

Las organizaciones no lucrativas deben realizar múltiples esfuerzos para la captación de fondos, debido a que sus proyectos dependen de su capacidad de gestión financiera, en palabras de Bowman, la sostenibilidad financiera consiste en aprovechar al máximo las oportunidades de financiamiento a través, de la implementación de diversas estrategias para paliar las amenazas inesperadas que alguna fuente de financiamiento presente.<sup>23</sup> Los entrevistados expusieron que FUSAL posee un área denominada Relaciones institucionales, la cual está encargada de los procesos de captación de fondos, de crear estrategias para la creación de alianzas con nuevos socios y donantes y de realizar una correcta administración de los fondos, no obstante, la captación de fondos no depende únicamente de esta área, ya que cada programa realiza esfuerzos para generar alianzas y ampliar su cartera de financiadores, de hecho una de las encargadas de dicha área afirmó:

*"Nosotras somos quienes brindamos el apoyo a los programas cuando ellos hacen contacto con donante o quieren hacer alguna propuesta, nosotros desde nuestro lado también ayudamos en la redacción de las propuestas, es decir que trabajamos en conjunto".*

En ese sentido, se logra identificar que los procesos de gestión financiera, que involucran la captación de fondos y su diversificación, no dependen de una sola persona o área en específico, ya que son esfuerzos que provienen de tres aristas: en primer instancia es liderado por la directora ejecutiva, quien,

---

23 Woods Bowman, "Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits", *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22 n. 1 (2011): 37-51. <https://doi.org/10.1002/nml.20039>

dependiendo del enfoque del proyecto o dependiendo del donante, asigna al correspondiente líder del proyecto para que se encargue de presentar la propuesta; sin embargo, este no trabaja solo, ya que junto con el personal que conforma su programa escriben la propuesta, y es aquí donde entra en acción el área administrativa, puesto que ayudan a los líderes de proyectos a mejorar la redacción de la propuesta. La organización reconoce la importancia de contar con vastas fuentes de financiamiento, por tal motivo, todos los involucrados en los procesos de captación de fondos trabajan en equipo, en donde la búsqueda de socios, donantes y afiliados tanto a nivel individual como empresarial no se detiene, permitiéndole a FUSAL obtener una estabilidad financiera.

En cuanto a las alianzas, FUSAL posee asociaciones con United Way, Centroamérica Crece y 3M, las cuales han sido esenciales para proyectos de alta necesidad. Asimismo, como otro mecanismo de obtención de fondos, la fundación aplica subvenciones provenientes de otras organizaciones y embajadas de diferentes países. Esto, reafirma que FUSAL no depende de una sola fuente de financiamiento, pues está consciente que para ser sostenible financieramente necesita ampliar sus esfuerzos e ir más allá. Cabe recalcar que una de las ventajas que posee FUSAL, es que la mayor parte de los recursos financieros que obtiene van directamente a los proyectos y programas de cada uno de sus ejes de acción, y no son utilizados para mantener la operatividad de las oficinas, ya que la fundación hace uso de los retornos de intereses de una inversión en específica, brindándole de esta forma un alivio a la entidad para centrarse única y exclusivamente a la obtención de fondos para generar impacto.

En cuanto a la solidez financiera de FUSAL, es de mencionar, que mediante los diferentes mecanismos de captación de fondos, y su adecuada utilización de recursos, estos son acreedores de múltiples beneficios, ya que donantes tanto nacionales como internacionales se acercan a ellos y les piden directamente que ejecuten proyectos con un determinado enfoque, puesto que su capacidad de generar impacto contribuye al desarrollo del país, un ejemplo

de ello fue el caso de la Embajada de Canadá, quien les pidió que participaran en un proceso de subvención para poder otorgarles fondos que fueran destinados al Programa de Primera Infancia. Esto demuestra que el éxito de sus proyectos y profesionalismo le ha permitido a FUSAL una solidez financiera.

#### **4.2.4.2 Desafíos en la captación de fondos post COVID-19**

En tiempos de crisis, la reinversión y adaptación son imprescindibles para no sufrir grandes estragos. Durante la crisis sanitaria las organizaciones comprendieron que era necesario cambiar procesos y estrategias para transitar hacia una nueva forma de trabajo y por ende continuar generando el impacto que cada organización persigue. Diversos fueron las áreas en que las organizaciones tuvieron que adaptarse, en el caso FUSAL, se puede decir que multiplicaron sus esfuerzos para la captación de fondos, de hecho, una estrategia insignia fue la que implementaron durante la crisis sanitaria, y fue la creación del "Fondo de Solidaridad" el cual contribuyó a la obtención de grandes resultados. Citando a uno de los encargados de los programas del eje de educación:

*Fue importante el hecho de cómo la fundación se adaptó a los cambios y al contexto, es cierto, algunos donantes que teníamos muy locales con mayor fidelidad nos daban aportes a pesar de estar en pandemia, mientras que otros como su situación cambió, limitó su grado de aportación; sin embargo, claro, el contexto nos generó otras condiciones, naciendo así el FONDO DE SOLIDARIDAD. A través de ese fondo se inyectó un monto importante para la implementación de acciones en educación, pero primordialmente logró traer las primeras vacunas a El Salvador.*

Es evidente que la organización sí enfrentó desafíos, ya que algunos donantes como empresas privadas, o redujeron sus aportaciones o dejaron de ayudar debido a su limitado presupuesto interno, además, las aportaciones por afiliaciones se volvieron más complicadas, porque eran mínimas las aportaciones que las personas otorgan, y qué decir de las alianzas, algunas de ellas se mantuvieron, aunque aportando menor presupuesto en ese momento

y volviendo a la normalidad posteriormente, mientras que otras, sobre todo las alianzas con cafés o restaurantes se disolvieron, de modo que, su reinención y adaptación les permitió, a partir de la creación del Fondo de Solidaridad, continuar con la ejecución de sus proyectos, implementar nuevos proyectos para atender a las necesidades originadas por la crisis sanitaria no solo en el área de salud, sino también en materia educativa.

### 4.3 La legitimidad como eje rector de la credibilidad e incidencia

En cuanto a la legitimidad, se han creado dos categorías esenciales que permiten comprender si la organización posee credibilidad ante los diferentes stakeholders, así como su nivel de incidencia en las políticas públicas del país.

**Figura 4. Categorías y códigos de legitimidad**

Categoría de análisis	Códigos
Credibilidad del quehacer institucional	Rendir cuentas y dar más de lo que piden Someterse a evaluaciones financieras y operativas Rendir cuentas Ser transparente
Incidencia en políticas públicas	Participación en mesas técnicas Participación en clústeres. Participación en la revisión de anteproyectos Importancia infantil

Fuente: Elaboración propia a partir de un proceso de codificación.

La siguiente categorización evidenció que la credibilidad en la organización nace a partir de las buenas prácticas y la transparencia y que, a partir de su labor fundamentada en sus cuatro ejes de acción, le ha otorgado cierto grado de incidencia en las políticas del país.

### 4.3.1 Discusión

#### 4.3.1.1 Credibilidad del quehacer institucional

Codorniu<sup>24</sup> sostiene que la rendición de cuentas fortalece la credibilidad en las organizaciones, la cual implica la confianza que los grupos de interés depositan en la entidad, a partir de: la visibilidad de los resultados de cada proyecto, la aplicación de buenas prácticas implementadas y el grado de incidencia que puedan llegar a tener en el ámbito de políticas. Tal como expone la autora, los procesos de rendición de cuentas otorgan transparencia a las organizaciones, su aplicación demuestran su nivel de compromiso con los grupos de interés con los que trabajan, en ese orden de ideas, los sujetos entrevistados concuerdan que la rendición de cuentas abona a la imagen y credibilidad de la organización, el poder informar sobre el quehacer de la institución, los resultados de sus intervenciones y el uso de los recursos, los posiciona como entidades que por la aplicación de buenas prácticas, son excelentes receptoras de recursos financieros.

De igual manera, FUSAL reconoce que los procesos evaluativos a los que se somete, como auditorías externas, evaluaciones de impacto u otro mecanismo que pretenda evaluar el accionar de la organización se convierte en cartas de presentación en cuanto al grado de transparencia que poseen, lo cual les permite diversificar sus fuentes de financiamiento.

Citando a la Coordinadora de Monitoreo y Seguimiento afirma que:

*Las evaluaciones a las que nos sometemos, nos han permitido ser aplicables a otro tipo de fondos y por eso también es que últimamente recibimos más fondos de organizaciones multilaterales o de Naciones Unidas porque justamente tenemos estas cartas de respaldo que nos permiten decir que hacemos buen uso de nuestros*

---

24 Julia Montserrat Codorniu, *La transparencia y la rendición de cuentas del Tercer Sector* (Madrid: Fundación Luis Vives, 2009), 28. [https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11\\_ForoTS5\\_transparencia\\_rendicion\\_cuentas.pdf](https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11_ForoTS5_transparencia_rendicion_cuentas.pdf)

*recursos y hacemos un buen trabajo que realmente genera impacto en la vida de las personas.*

Es evidente que las evaluaciones le han otorgado legitimidad a FUSAL, ya que a través de estas han logrado demostrar que los recursos recibidos han sido utilizados de forma eficiente y que mantienen presente la importancia de informar sobre el seguimiento de sus proyectos en los tiempos requeridos. De igual manera, también FUSAL es acreedora de legitimidad por la diversidad de políticas internas bajo las cuales rigen su accionar, por la disponibilidad de afinar, robustecer o crear políticas a partir de la sugerencia de los donantes, por su participación en foros o plataformas para dar a conocer su labor y por el capacitado personal que está al frente de los proyectos. En consecuencia, la larga trayectoria de operaciones de FUSAL le ha permitido ganar experiencia y a medida que se someten a evaluaciones obtienen aprendizaje que los impulsan a mejorar.

#### **4.3.1.2 Incidencia en políticas públicas**

A partir de la legitimidad que obtienen las organizaciones, y de la labor que desempeñan, estas logran convertirse en un ente importante para una determinada sociedad, con credibilidad para actuar tanto política como socialmente.<sup>25</sup> De modo que, al contar con cierto grado de incidencia en la elaboración de políticas públicas del país, la legitimidad de la organización se mantiene y acrecienta. En el caso de FUSAL, a pesar de no haber sido pioneros en la creación de una política como tal, si han participado en espacios en donde sus aportes han sido tomados en cuenta para la creación y fortalecimiento de políticas, entre ellas están: la participación en mesas técnicas: FUSAL, fue una de las instituciones que al trabajar en temas de primera infancia, brindó

---

25 Ana Díaz Aldret, Elena Titova y David Arellano Gault, "Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados?", *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 65 n. 239 (2020). <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.68646>

aportes para la creación de la ley para el Fomento de Protección y Apoyo a la Lactancia Materna; son la única organización del país que forman parte del Equipo Humanitario País; participan en diversos clústeres: clúster de nutrición y seguridad alimentaria, clúster de educación, clúster de WASH, entre otros.

Además, también participaron en el proceso de revisión del anteproyecto de ley Amor Convertido en Alimento, en donde, tras años de trabajar en temas de nutrición y seguridad alimentaria plantearon elementos que debían de ser incorporados; fueron parte de la Mesa Técnica de la Primera Infancia en donde se discutió y brindaron aportes sobre la transición del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA) y el Consejo Nacional de la Niñez y la Adolescencia (CONNA) a CONAPINA, así como, en la revisión de la Ley Crecer Juntos.

A pesar de contribuir con sus aportes, están conscientes que no pueden atribuirse la creación de una ley, puesto que los espacios de incidencia son muy limitados en el país, así mismo, no está dentro de sus ejes de acción dicha tarea, pero sí se adjudican el hecho de colocar el tema de la desnutrición infantil como prioridad en la agenda del país. A saber, la gerente de Relaciones Institucionales afirmó:

*Nosotros nos pudiéramos adjudicar, el poner el problema de la desnutrición infantil como prioridad en el mapa, al inicio cuando empezamos todo esto en el 2004, la desnutrición simplemente era un tema donde la gente pensaba que había un niño que estaba flaquito, porque no tenía que comer, pero que no pasaba nada y no se visualizaba el impacto que esto a largo plazo generaba, entonces poco a poco nosotros con nuestras campañas de concientización y otros esfuerzos que hicimos, a información que compartimos y el trabajo que hacíamos se fue viendo que realmente los primeros mil días son clave para romper ciertos ciclos viciosos. Entonces la suma y el cúmulo de varios esfuerzos han permitido poder incidir de esa manera.*

Se logra concluir que FUSAL en sus 37 años de trabajo, no solo ha logrado generar un impacto positivo en las diferentes zonas intervenidas a partir de los cambios reflejados en las realidades atendidas, sino que también ha trabajado en su fortalecimiento institucional para posicionarse en El Salvador como una organización comprometida con el desarrollo de los salvadoreños.

## V. Conclusiones

Una vez realizada la investigación se concluye que la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano posee un fuerte compromiso con la población más desfavorecida. Sus cuatro ejes de acción responden a las necesidades de los habitantes, en donde el acercamiento con los mismos les permite identificar sus principales problemas y actuar conforme a ello. Sus miembros están comprometidos con la razón de ser de la organización quienes trabajan constantemente para contribuir a mejorar la realidad de su población objetivo, y que el seguimiento y actualización de sus políticas internas son pilares fundamentales para su fortalecimiento institucional.

Asimismo, se evidenció que poseen una arraigada cultura de rendición de cuentas, a partir de sus diversos mecanismos de divulgación de información que implementan, los cuales van desde procesos de auditoría interna hasta procesos evaluativos de carácter externo, integrando la rendición de cuentas masiva, en donde hacen uso de todo tipo de reportería como; boletines, informes, memoria de labores, entre otros. Cabe destacar que su interés por rendir cuentas a todos los grupos de interés sin distinción alguna, los ha llevado al establecimiento de asambleas de rendición de cuentas con beneficiarios al finalizar sus proyectos en cada uno de los ejes de acción, lo cual se convierte en un desafío para la organización, ya que exponerle a los beneficiarios lo que se ha hecho en un determinado tiempo requiere de organización y uso adecuado del lenguaje para que comprendan el mensaje que se busca transmitir.

En consecuencia, su nivel de transparencia le ha permitido posicionarse como una organización objetivo de importantes financiadores públicos y privados.

Del mismo modo, demuestran que sus años de labor le han proporcionado experiencia para diversificar sus fuentes de financiamiento, quienes a partir de sus proyectos ejecutados junto al impacto logrado y sus procesos de rendición de cuentas, los donantes se acercan a ellos y les solicitan que apliquen a subvenciones o en su caso, les otorgan directamente las donaciones para que ejecuten proyectos a partir del enfoque que el mismo donante solicite, lo cual deja entrever la fuerte sostenibilidad financiera que poseen, en donde la aplicación de estrategias innovadoras le ha otorgado capacidad adaptativa.

Finalmente, en cuanto al tema de legitimidad, la organización en efecto es acreedora de credibilidad por parte de los diferentes grupos de interés, quienes confían en su accionar al demostrar que son una organización transparente, que constantemente trabajan para su fortalecimiento institucional a través de la actualización y cumplimiento de políticas internas y en la capacidad que poseen para crear estrategias que logren cambiar la realidad de los más vulnerables.

En efecto, una organización necesita no solo lograr un impacto positivo a partir de sus proyectos, necesita ser catalogada como una entidad transparente respecto a los recursos otorgados, procesos y resultados; necesita demostrar su capacidad de continuar con sus intervenciones de desarrollo; evidenciar su facultad de reducir riesgos e incrementar beneficios y de obtener credibilidad. De tal forma, que la implementación de estrategias debe buscar el desarrollo y fortalecimiento interno de la organización para convertirse en entidades eficientes, sólidas y capaces de dar respuesta a los desafíos que se presenten.

## Bibliografía

- » “Memoria de labores 2012”. Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023. [https://issuu.com/melodysal/docs/memoria\\_2012\\_fusal](https://issuu.com/melodysal/docs/memoria_2012_fusal)
- » “Nuestra historia”. acceso el 8 de octubre de 2023. <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>
- » “Programa de Ayuda Humanitaria”. Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023. <https://www.fusal.org/programas/ayuda-humanitaria/>
- » “Programa Primera Infancia”. Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano, acceso el 8 de octubre de 2023. <https://www.fusal.org/programas/primera-infancia/>
- » Appe, Susan. “Directions in a Post-Aid World? South-South Development Cooperation and CSOs in Latin America.” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 29, no. 2 (2018): 271–83. <http://www.jstor.org/stable/45105448>.
- » Argandoña, Antonio. “Ethical Management System for Not-for-Profit Organizations”. *IESE Business School Working Paper*, n. 693 (2007). <http://doi.org/10.2139/ssrn.1026231>
- » Ballón, Eduardo. “ONG, sociedad civil y desarrollo”. En *Los desafíos de la cooperación*, editado por Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. Lima: DESCO, 1997.
- » Bowman, Woods. “Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits”. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 22 n. 1 (2011): 37–51. <https://doi.org/10.1002/nml.20039>
- » Brown, David L. *Practice Research Engagement for Civil Society in a Globalizing World*. Cambridge: Hauser Center for Nonprofit Organizations, 2001.
- » Codorniu, Julia Montserrat. *La transparencia y la rendición de cuentas del Tercer Sector*. Madrid: Fundación Luis Vives, 2009. [https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11\\_ForoTS5\\_transparencia\\_rendicion\\_cuentas.pdf](https://www.fresnoconsulting.es/upload/84/40/11_ForoTS5_transparencia_rendicion_cuentas.pdf)
- » Culligan, Mike y Leslie Sherriff. *MEAL DPro: Guía de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje para profesionales en proyectos de desarrollo*. Estados Unidos: PM4NGOs, 2019. <https://pm4ngos.org/methodologies-guides/meal-dpro/>
- » Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. París: II Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2005. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- » Díaz Aldret, Ana, Elena Titova y David Arellano Gault. “Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados?”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 65 n. 239 (2020). <https://doi.org/10.22201/fcyps.2448492xe.2020.239.68646>
- » Gajdová, Denisa y Helena Majdúchová. “Financial sustainability Criteria and their testing in the condition of the Slovak non-profit sector”. *Contemporary Economics*, vol. 12 n. 1 (2018): 33–56. <https://ssrn.com/abstract=3201079>
- » Gordon Rapoport, Sara. “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”. *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 73 n. 2 (2011). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0188-25032011000200001](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0188-25032011000200001)
- » Hao Yang, Alan Po-Yu Lee y Tarco Yu Chang. “Does self-financing matter? Recalibrating the rationale of NGOs’ self-reliance in search of sustainability”. *Journal of Asian Public Policy*, vol. 4 n. 3 (2011): 263–278. <http://doi.org/10.1080/17516234.2011.630218>
- » Hernández Sampieri, Roberto Carlos Fernández y María Baptista. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill, 2010.
- » Medina Rey, José María. “Transparencia y buen gobierno en las ONGD”. *Revista Española del Tercer Sector*, n. 11 (2009): 101–103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971686>
- » Programa de Acción de Accra. Accra: III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, 2008. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
- » Tuckman, Howard P. “Competition, commercialization, and the evolution of the nonprofit organizational structures”. *Journal of Policy Analysis and Management*, n. 11 (1998): 175–194. <https://www.jstor.org/stable/3325656>
- » Vernis i Domènech, Alfred et al. *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas, claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Ediciones Granica, 2004.
- » Vidal, Pau, Imma Guixé y María Sureda. *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo, proyecto, reflexiones sobre el tercer sector*. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector, 2005.
- » Villanueva Lomelí, David. “Rendición de cuentas y gobiernos locales: retos y perspectivas”. *El Cotidiano*, no. 198 (2016): 31–38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809005>