

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA ONG'S DEDICADAS A LA AYUDA Y ORIENTACIÓN DE LA INFANCIA Y TERCERA EDAD, PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

García Maradiaga, Jessica Cristina

Miranda Larios, Ruth Elizabeth

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Noviembre del 2011

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretario	: Dra. Ana Leticia de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Máster Juan Vicente Alvarado Rodríguez
Coordinador del Seminario	: Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel
Asesor Director	: Máster Jonny Francisco Mercado Carrillo
Jurado Examinador	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Licenciado José Javier Miranda

Noviembre del 2011

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de la presente tesis es principalmente gracias a la bendición de Dios, quien me ha acompañado siempre y me da la fuerza para no desfallecer en los momentos difíciles.

Agradezco a mi padre y hermanos que de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos. A mi madre y mi hermana, quienes a pesar de la distancia siempre estuvieron atentas para saber cómo iba mi proceso.

Gracias también a mi compañera de tesis, por luchar y no desistir para realizar exitosamente este trabajo.

Muy en especial a todas aquellas personas que directa o indirectamente participaron leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad, muchísimas gracias.

Jessica Cristina García Maradiaga.

Gracias primeramente a Dios y a Maria Santísima por concederme todo lo que tengo y lo que soy, a ellos les debo la culminación de este trabajo y a mi hija Mariana Nahomy, por ser el motor que me ha impulsado a seguir adelante.

Agradezco de manera especial a mi madre Marta Lidia de Miranda y a mi familia por su amor, sacrificios y comprensión, por inculcarme valores morales y espirituales, por creer en mí incondicionalmente.

A mi novio y amigo Fernando Flores por su apoyo en todos los momentos difíciles, a mi compañera de tesis por haber luchado juntas a pesar de los obstáculos que se nos presentaron, a mis asesores por compartir sus conocimientos, habernos apoyado y orientado; finalmente a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron para que pudiera alcanzar esta meta, muchas gracias.

Ruth Elizabeth Miranda Larios.

ÍNDICE

	Pág.
Contenido	No.
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii
CAPITULO I: Sustentación teórica, técnica y legal.	
1.1 Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales	1
1.2 Conceptos	1
1.3 Características de las ONG'S	3
1.4 Objetivos de las ONG'S	3
1.5 Clasificación de las ONG'S	4
1.6 Importancia y Beneficios de las ONG'S	5
1.6.1 Importancia de las ONG'S	5
1.6.2 Beneficios de las ONG'S	5
1.7 Antecedentes de Plan Estratégico	5
1.8 Características de Plan Estratégico	6
1.9 Clasificación de Planeación	7
1.10 Ventajas y desventajas de la Planeación Estratégica	7
1.10.1 Ventajas de la Planeación Estratégica	7
1.10.2 Desventajas de la Planeación Estratégica	8
1.11 Importancia y Beneficios del Plan Estratégico	8
1.11.1 Importancia de Plan Estratégico	8
1.11.2 Beneficios de Plan Estratégico	9
1.12 Objetivos de la Planeación Estratégica	9
1.13 Análisis del Entorno	9

1.13.1 Análisis F.O.D.A.	10
1.14 Problemática Actual sobre la Planeación Estratégica en las ONG'S	11
1.15 Estructura del proceso de Plan Estratégico	11
1.16 Base Técnica	12
1.16.1 Norma de Contabilidad Financiera N° 21: Registro de la Operaciones Financieras	13
1.16.1.1 Sistemas de Contabilidad	13
1.16.1.2 Base Contable	13
1.16.2 Norma Internacional de Información Financiera (NIIF para las PYMES)	14
1.17 Base Legal	15
1.17.1 Aspectos Legales de las ONG'S	15
1.18 Diagnóstico de la investigación	17
1.19 Conclusiones y Recomendaciones	21
1.19.1 Conclusiones	21
1.19.2 Recomendaciones	22

CAPITULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”

2.1 Evaluación de la factibilidad	22
2.2 Conocimiento de la Institución	23
2.3 Principales aspectos a considerar	24
2.4 Análisis del Entorno de la Fundación	26
2.4.1 Revisión del entorno interno y externo (ANALISIS FODA)	27
2.5 Identificación de las fuentes de ingreso	29
2.6 Identificación de los gastos administrativos de las Fundación	31
2.7 Identificación de los gastos por ejecución de proyectos de la Fundación	32
2.8 Definir la estructura del plan	33
2.9 Razón de prioridades de actividades del plan estratégico	34

2.10 Mecanismos para ejecutar actividades del plan estratégico	36
2.11 Modelo final de Plan Estratégico Financiero para la Fundación “Nuestros Niños y Ancianos Primero”	47
Bibliografía	51
Anexos	54

RESUMEN EJECUTIVO

Las ONG'S, son entidades cuyo financiamiento depende principalmente de donativos, creadas con el objetivo de tomar parte activa en la vida pública, están orientadas hacia el desarrollo y beneficio de personas ajenas a la institución a través de programas o proyectos definidos; existen diferentes tipos; como promoción y denuncia de los abusos de los derechos humanos, ayuda humanitaria, inmigración y participación ciudadana, entre otras.

En el desarrollo de sus funciones van creciendo e involucrándose en un mayor número de actividades, una de ellas son las dedicadas a la ayuda y orientación de la infancia y tercera edad; éstas corren el riesgo de concentrar mucho esfuerzo en los retos diarios del manejo de las operaciones, perdiendo de vista sus objetivos a largo plazo. La planificación estratégica es el mecanismo con el cual pueden clarificarlos y establecer prioridad de las acciones que se necesitan para lograrlo. Actualmente estas entidades no cuentan con planes de trabajo, esto ocasiona obstáculos al tratar de operativizar los fondos que obtienen de los diferentes donantes, así como lograr una adecuada utilización de los mismos, a su vez dificulta transparentar la gestión y rendir cuentas mediante la liquidación de ingresos y gastos.

Es por esa razón que el presente trabajo tiene como finalidad contribuir con las organizaciones no gubernamentales dedicadas a velar por la niñez y tercera edad, proporcionando un documento que contenga un modelo de plan estratégico financiero que les permita lograr un mejor manejo de los recursos económicos.

Para realizar la investigación se utilizó el tipo de estudio hipotético – deductivo y analítico – descriptivo con el propósito de conocer como se lleva a cabo la gestión administrativa de este tipo de instituciones y la necesidad de contar con un plan estratégico financiero. Se consideraron como unidades de análisis los directores y administradores que las dirigen en el municipio de San Salvador, también el personal operativo involucrado con la administración y funciones de estas organizaciones, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio; se utilizaron como técnicas de recolección de información la entrevista, encuesta, observación directa, análisis y recopilación bibliográfica.

La mayoría de entidades no elabora planes estratégicos de trabajo asegurando que es por falta de tiempo o interés; esta parte opera de forma tal que dejan a un lado lo razonable, y se guían por lo que creen, corriendo el riesgo de no alcanzar la verdadera finalidad por la cual fue creada la institución. A través de la planeación estratégica financiera los directores obtienen una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos más importantes y posibles de lograr, así como de tener una herramienta que les permita ver hacia el futuro, analizando las tareas necesarias para obtener los resultados deseados.

Es importante que en toda organización exista un proceso de planeación estratégica que les permita hacer una valoración en la priorización de las actividades y así poder comprender las necesidades, habilidades y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

INTRODUCCION

Las ONG'S, surgen como resultado de las necesidades que existen en los diversos sectores sociales, con el apoyo de organismos religiosos, instituciones nacionales de carácter privado, como también internacionales, actualmente este tipo de entidades no cuentan con planes estratégicos, esto ocasiona obstáculos al tratar de operativizar los donativos que obtienen, así como lograr una adecuada utilización de los mismos de acuerdo a lo presupuestado, a su vez dificulta transparentar la gestión y rendir cuentas mediante la liquidación de ingresos y gastos.

Por lo antes mencionado, el presente trabajo contiene lo siguiente: en el primer capítulo se da a conocer el marco teórico, en el cual se plasma la recopilación bibliográfica de los principales temas que conlleva el estudio realizado, una breve reseña histórica de los antecedentes más relevantes que involucran a las organizaciones no lucrativas, así como el surgimiento y desarrollo de la problemática sobre la importancia de que estas entidades cuenten con un plan estratégico financiero para el manejo de los recursos económicos; también se definen conceptos básicos necesarios para la comprensión del desarrollo del proceso de planeación, la sustentación técnica y legal que explica los diferentes aspectos que engloban el caso en estudio, de acuerdo a las leyes vigentes del país.

Luego se presenta el diagnóstico de la investigación, basado en los resultados que se obtuvieron mediante el análisis y recopilación de la información, donde se plasma cada una de las observaciones y conjeturas con relación a la problemática de que las fundaciones sin fines de lucro cuenten con un plan estratégico financiero y poder dar una respuesta favorable que facilite a estas organizaciones implementarlo.

Para cerrar el primer capítulo se establecen las principales conclusiones y recomendaciones como resultado del estudio realizado, a través de las diferentes técnicas utilizadas.

El segundo capítulo contiene el diseño de la propuesta de planeación estratégica financiera para ONG'S dedicadas a velar por la niñez y tercera edad, para el manejo de los recursos económicos que incluye: los principales aspectos a considerar para su elaboración, el análisis

y revisión del entorno de la institución tomada como base para elaborar el plan, identificando las fuentes de ingresos y estimación de los gastos administrativos y operativos, establecimiento de prioridades y mecanismos para la ejecución de las diferentes actividades que permitan alcanzar los objetivos necesarios para asegurar el éxito de lo planteado, seguido de un adecuado control y evaluación, determinando la factibilidad de ser implementado.

CAPITULO I: SUSTENTACIÓN TEÓRICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Las ONG'S surgen como resultado de las necesidades que existen en los diversos sectores sociales y por la falta de interés del gobierno en fomentar el desarrollo, tienen el objetivo de beneficiar a la población de escasos recursos, a través del apoyo de organismos religiosos, instituciones nacionales de carácter privado y entes internacionales.

En El Salvador, el surgimiento de las asociaciones sin fines de lucro data desde finales del siglo XIX, pero hasta la década de 1940 aparecen las primeras, para satisfacer las necesidades básicas de la población salvadoreña de escasos recursos económicos. Durante el pasado conflicto armado, éstas suplieron obligaciones estatales en diversas materias como salud y educación, generado por la prioridad del Estado en financiar la lucha contra la insurgencia política y militar. "Entre los Organismos que más han apoyado a El Salvador se mencionan: Comunidad Económica Europea, Cruz Roja Suiza, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, entre otros" ¹

Están reguladas por el Ministerio de Gobernación a través de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, creada el 21 de Noviembre de 1996; donde se dicta la forma de operar, y cada una de las normativas a las que deben apegarse. Por tanto, las ONG'S Salvadoreñas han alcanzado una gran relevancia por la participación activa en el desarrollo económico, político y social del país, a través de la ejecución, capacitación y asistencia técnica, especialmente en los sectores de escasos recursos.

1.2 CONCEPTOS

a. ACCIONES ESTRATÉGICAS

Son tareas, procesos o metas que se consideran pasos necesarios para el logro del plan

¹ FUNES Moran, Hugo Roberto y otros. "Análisis de la aplicación y efectos de las normas internacionales de contabilidad sobre los sistemas contables y la presentación de estados financieros de las organizaciones no gubernamentales" UES. Santa Ana. Año 2003. Pág. 3

estratégico total de una organización, pueden ser actividades concentradas a corto o a largo plazo y de gran alcance.²

b. METAS

“Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones esperan lograr en un bajo plazo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Se fijan a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande. Están formuladas en términos de logro de gerencia, mercado, finanzas, producción e investigación y desarrollo, representan la base para la asignación de recursos”³

Las metas son esenciales en toda institución, pues permiten poner en práctica las estrategias necesarias con las cuales se podrá llegar al final del tiempo propuesto donde se tendrá que valorar, si se cumplió o no con lo estipulado.

c. MISIÓN

Término que describe el propósito o trabajo de la organización. Toda entidad debe tener una misión clara que describa los valores y prioridades de la misma; en las cuales se basa su accionar o trabajo, debe revisarse constantemente, ya que tiene que irse adaptando a cambios ambientales, para lograr sus objetivos.

d. OBJETIVOS

“Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una empresa aspira a lograr a través de sus misión básica”.⁴

e. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso por el cual los miembros guía de una entidad prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.⁵

² Ibid, Pág. 28.

³ HERNANDEZ CRUZ, Luis Alonso y otros. “Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de nuestra señora de Guadalupe” UES. San Salvador. Año 2000. Pág.24

⁴ HERNANDEZ CRUZ, Luis Alonso y otros. “Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de nuestra señora de Guadalupe” UES. San Salvador. Año 2000. Pág. 22

f. VISION

Es el segundo componente en la exposición de la misión de una compañía y metas principales, la cual consiste en definir las actividades en forma anticipada, ¿Quiénes somos?, ¿a quienes vamos a servir?, alcanzando de esta forma los objetivos. ⁶

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ONG'S

- a. Están formadas por individuos estructuralmente organizados, son entidades privadas, no de carácter público y poseen una personería jurídica establecida.
- b. Sus actividades están orientadas hacia el desarrollo y el beneficio de personas ajenas a la ONG, están comprometidos con sus beneficiarios a través de programas o proyectos definidos ⁷

1.4 OBJETIVOS DE LAS ONG'S ⁸

- a. Brindar ayuda a determinados sectores de la población, principalmente a aquellos que carecen de recursos económicos.
- b. Establecer y crear puestos de trabajo o de reinserción social.
- c. Fortalecer la capacidad de la sociedad a enfrentar sus problemas con soluciones productivas.

⁵ LEONAR, Goodstein y TIMOTHY, Nolan. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, Mexico 1998.116p. Pág. 5.

⁶ HILL, Charles W.L. y otro. "Administración Estratégica un enfoque integrado", Editorial Copuright Ms Graw Hill Interamericana, S.A." 3ª. Edición, Santa Fé de Bogotá Colombia 1996, Pág. 40.

⁷ ARÉVALO Arévalo, Lilian Marilú. Diseño de metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG'S del departamento de San Salvador. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador; escuela de administración de empresas 2010. 18p.Pág. 8

⁸ COLATO Hernández, Marco Antonio, y otros. "Diseño de un Modelo de Control Financiero para la Ejecución de Proyectos de Inversión Social que realizan las Organizaciones no Gubernamentales en el Área Metropolitana del Municipio de San Salvador- Caso Ilustrativo, Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES". UES. San Salvador. Año 2003.Pág.17

1.5 CLASIFICACION DE LAS ONG'S⁹

CUADRO N° 1

ECONÓMICO	SOCIAL	CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	PAPEL QUE DESEMPEÑAN
<ul style="list-style-type: none"> • Producción y distribución de bienes y servicios. • Autonomía de gestión. • Fuerza de trabajo remunerada. • Carácter innovador del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa emprendida por un grupo de ciudadanos. • Tener relación directa con el territorio. • El poder de decisión no se basa en la posesión de capital, sino en la participación de las personas. • Participación democrática en la gestión de las actividades. • Limitación en la distribución de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por ubicación de actividades (Internacionales, nacionales, locales). • Por el contenido de su actividad (medio ambiente, defensa y representación, ayuda y emergencia, desarrollo). • Por su origen (asistencia de emergencia). • Por sus objetivos (lucha por los intereses de sus miembros). • Por iniciativas voluntarias de profesionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un papel de funcionalidad al modelo socio-económico establecido. • Un papel mediador de los intereses de sectores menos favorecidos. • Un papel activo en la búsqueda de alternativas.

⁹ ARÉVALO Arévalo, Lilian Marilú. Diseño de metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG'S del departamento de San Salvador. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador; escuela de administración de empresas 2010. 18p.Pág. 9

1.6 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LAS ONG'S

1.6.1 IMPORTANCIA DE LAS ONG'S

Las ONG'S en El Salvador, han adquirido importancia y relevancia en las últimas décadas ya que el esfuerzo y trabajo que realizan ha brindado resultados positivos al mejorar las condiciones de vida de muchas familias, principalmente las que carecen de recursos económicos, así como su eficiencia para desempeñar funciones de integración social.

1.6.2 BENEFICIOS DE LAS ONG'S¹⁰

Permiten que los ciudadanos mejoren la sociedad mediante la exhortación, educación y movilización de la atención en torno a los problemas públicos importantes, y observación de la conducta del gobierno y empresa privada; también permiten que las personas de diferentes orígenes aprenda a trabajar juntos, adquieran habilidades y la confianza para obtener una mejor calidad de vida.

Estas organizaciones atienden gran variedad de intereses de la población ya que en muchas ocasiones son proveedores de servicio social, defensores del medio ambiente, de la calidad de vida, de normas de trabajo, o catalizadores a favor del cambio democrático.

1.7 ANTECEDENTES DE PLAN ESTRATÉGICO

Según estudios realizados, en la década de los 60 la planeación estratégica toma mayor auge, comenzando en el país en los años 80, aplicándose en el área militar, luego adaptándose mayormente a la gran empresa, por lo que el administrador se ve obligado actualizarse y desarrollar nuevas técnicas, volviéndose más competitiva en el mercado, a través de los resultados obtenidos en las áreas de ventas, utilidades, reparto equitativo para los accionistas.¹¹

¹⁰ ARÉVALO Arévalo, Lilian Marilú. Diseño de metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG'S del departamento de San Salvador. San Salvador, El Salvador, Universidad de El Salvador; escuela de administración de empresas 2010. 18p.Pág. 10

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las organizaciones crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. De allí la utilidad de la planificación por escenarios o de los estudios del futuro, que proveen de una metodología para aproximar esas alternativas posibles que permitan diseñar planes alternativos según el escenario que se produzca en un tiempo determinado.

La planeación estratégica siendo parte del proceso de administración, comprende varios aspectos que una entidad debe considerar para determinar el rumbo hacia dónde se debe dirigir, lo cual tendrá que evaluarse a través de las diversas oportunidades y obstáculos que se presenten antes de analizar el ambiente interno, para determinar de esa manera la fijación de objetivos, estrategias y definición de la misión y visión. El enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante.

1.8 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN ESTRATEGICO ¹²

- a. No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo pueden tomarse en el momento, exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros.
- b. Pronostica los ingresos de un período para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra, etc.)

1.9 CLASIFICACION DE PLANEACIÓN ¹³

La planeación se clasifica en dos grandes áreas:

¹¹ HERNANDEZ CRUZ, Luis Alonso y otros. "Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de nuestra señora de Guadalupe" UES. San Salvador. Año 2000. Pág. 20

¹² STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 1993. ISBN-10: 9682604168. Pág. 33

¹³ LEONAR, Goodstein y TIMOTHY, Nolan. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, Mexico 1999. 116p. Pág. 5-10

a) Planeación operativa o táctica

Este tipo de planeación es a corto plazo, se caracteriza por lo esencialmente urgente ya que abarcan periodos no mayores de un año en los cuales se deben alcanzar los objetivos previstos en un futuro inmediato, como implementar nuevas políticas, la distribución de los recursos, y establecer nuevos procedimientos.

b) Planeación estratégica

Esta es de largo o mediano plazo y cubre periodos de tres, cinco o más años, en el cual los objetivos representan las posiciones estratégicas, permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, a partir de la formulación, ejecución y evolución.

1.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.

1.10.1 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA¹⁴

- a. Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores, al igual que sus propias debilidades y amenazas.
- b. Crea escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centra esfuerzos en el cliente o beneficiario.
- c. Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe prestar especial atención.
- d. Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación y colaboración.
- e. Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones, entre otras.

1.10.2 DESVENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

¹⁴ STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 1993. ISBN-10: 9682604168. Pág. 47

- a. Está limitada por la poca precisión de la información y por la incertidumbre de hechos futuros. Es imposible predecir con exactitud lo que va a ocurrir en el futuro, de ahí que sea fundamental el monitoreo constante, para poder adoptar cambios.
- b. Para el caso específico de ONG'S resulta difícil si no obtienen las donaciones esperadas, para poder ejecutar los proyectos.
- c. La planificación puede ahogar la iniciativa, puede darse la tendencia a realizar una planificación excesiva, lo cual puede llevar a rigideces en la actuación de los directores y del personal de la organización general.
- d. Puede demorar en algunos casos las acciones. Existen situaciones que requieren de respuestas casi instantáneas, por lo que si se trata de desarrollar planes, se puede llegar tarde con las acciones correctivas pertinentes.

1.11 IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.11.1 IMPORTANCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para toda institución es importante la planificar ya que esta llega a formar parte integral de sus actividades, al permitirle mantener un enfoque en el futuro y el presente, al mismo tiempo, dándole oportunidad de fomentar compromiso entre todos los niveles de la empresa, volviéndose sensible a los cambios del medio, otorgando compromiso y bienestar en el desarrollo de sus actividades.

Un plan estratégico financiero, es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Además, permite que los gerentes y otros individuos en la entidad, evalúen en forma similar situaciones estratégicas, analicen alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.¹⁵

1.11.2 BENEFICIOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

¹⁵ GOODSTEIN, Leonar y NOLAN, Timothy. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, Mexico 19998.116p. Pág. 8

Principalmente, los directores de la organización obtienen una idea clara de cuales objetivos estratégicos son posibles ejecutar y cuáles de ellos están fuera del alcance de las acciones de corto o mediano plazo. Esto puede permitir la implementación de campañas de recaudación o generación de ingresos, con montos para actividades o proyectos específicos. Agregado a esto, el personal de proyectos tiene actividades detalladas para desarrollar planes de operaciones anuales y una manera de monitorear y evaluar la efectividad en la implementación de los mismos.

Además, permite a la entidad mostrar a los donantes un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad y obtención de más ingresos.

1.12 OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

- a. Modelar y remodelar las actividades de la organización, de manera que se combinen para producir un desarrollo y beneficios satisfactorios.
- b. Establecer los criterios para tomar decisiones y suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

1.13 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para aplicar la planeación estratégica financiera, se debe tener presente, las fuerzas externas e internas que intervienen favorablemente o desfavorablemente en el funcionamiento de la institución, de tal forma que se pueda identificar amenazas y oportunidades; al igual que las fortalezas que puedan crear calidad competitiva y permitan superar las debilidades que puedan restar desventaja con relación a otras empresas del mismo sector. Cuando ya se tienen un amplio conocimiento de la forma cómo funciona el ámbito interno y externo de la compañía, se pueden clasificar las estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas.

1.13.1 ANALISIS F.O.D.A.

Este análisis sirve para llevar a cabo una evaluación general, con el fin de medir la situación actual en que se encuentra una organización. Además de considerarse como una herramienta fácil de utilizar en el campo administrativo.

El análisis FODA se divide en dos factores que son:

a) **Análisis Interno:**

- i) **Fortalezas:** representan para toda la empresa un punto a favor para el logro de los objetivos, ya que es aquí donde se desarrollan los pasos para poder ejecutar una auditoría interna administrativa, para identificar y evaluar aquellas fortalezas internas más importantes en las áreas funcionales de la institución.
- ii) **Debilidades:** Son signos de que algo anda mal y que debe de corregirse, porque de persistir pueden llegar a obstaculizar el logro de los objetivos. Dentro de los factores internos se deben considerar: el salario, políticas de ascenso personal, motivación y plantación.

b) **Análisis externo:**

- i) **Oportunidades:** Estas se logran a través de una buena formulación de estrategias y surgen cuando las tendencias ambientales generan una ventaja competitiva, teniendo así un logro positivo de los objetivos de la empresa.
- ii) **Amenazas:** son consideradas como circunstancias que a menudo ocurren en el mundo exterior y que dependiendo de la magnitud pueden llegar a tener un impacto negativo en el futuro de la compañía.

1.14 PROBLEMÁTICA ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ONG'S

En las organizaciones, la planeación es una actividad administrativa cuya importancia no ha sido reconocida, debido principalmente a que muchas de ellas han tenido a administradores que han tomando decisiones intuitivamente, y que consideran no necesitan perder su tiempo

en procesos cansados de análisis, ya que por lo general las operaciones diarias absorben todo el tiempo que dedican a su trabajo.

En la actualidad, los dirigentes que no cuentan con la información necesaria para tomar acciones correctas y oportunas, pondrán a las entidades en una posición de desventaja competitiva y además serán incapaces de resolver con bases sólidas la incertidumbre y los problemas de índole administrativa que se presenten; además de dificultar la adecuada atención al cliente o beneficiario.

Agregado a lo anterior la mayoría de este tipo de organizaciones, registran sus operaciones financieras con la normativa técnica contable exigida por los donantes, debiendo adecuarla luego a las regulaciones legales del país; en otros casos es lo contrario; por ejemplo, las ONGS que en El Salvador utilizan la norma de contabilidad financiera nº 21: “registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro”, aún cuando el art. 40 de la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro establece que las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal conforme a las normas tributarias. La legislación vigente aclara que se llevará contabilidad de acuerdo a lo que dicte el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, que es la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades.



¹⁶ FUENTE: Elaborado en base a la información suministrada en el proceso investigativo.

1.16 BASE TÉCNICA

En El Salvador la mayoría de ONG'S elaboran su contabilidad de acuerdo a la norma de contabilidad financiera número 21 que tiene por título: "Registro de las operaciones financieras en las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro", aún cuando lo establecido por disposiciones de ley es La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

1.16.1 NORMA DE CONTABILIDAD FINANCIERA N° 21: REGISTRO DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS EN LAS ORGANIZACIONES NO GURBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO (ONG'S)

En esta norma se tratan cada uno de los elementos de la contabilidad que requieren una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, sin embargo el contenido

puede apoyarse en otras normas de contabilidad para efectos de complementar los requerimientos que no considera.

1.16.1.1 SISTEMAS DE CONTABILIDAD¹⁷

Las asociaciones sin fines de lucro orientadas hacia el desarrollo, realizan diversas actividades de carácter económico-social. Sin embargo, la contabilidad debe cumplir su finalidad de registrar y resumir la información que esos eventos generan, para la cual se deben seguir los criterios siguientes:

- a. En las entidades que se dedican a una sola disciplina, el sistema de contabilidad puede tener un solo plan de cuentas que estandarice las anotaciones.
- b. Para organismos que poseen una variedad de programas heterogéneos, deben llevar una contabilidad por fondos, para poder extraer información segmentada.

1.16.1.2 BASE CONTABLE¹⁸

Según esta norma la base contable que las asociaciones sin fines de lucro deben usar tiene que cumplir con particularidades propias de la operación a que se dedican las cuales son:

- a. Generar información íntegra sobre los desembolsos en efectivo que se han hecho para la ejecución de las operaciones, de manera que no presenten distorsiones por cargos de partidas no monetarias.
- b. El tratamiento de los ingresos deben computarse por lo realmente percibido, ya que la captación de fondos depende de factores incontrolables por la entidad, como: altruismo de terceras personas, el grado de responsabilidad de los socios para cumplir con sus cuotas, entre otros.

¹⁷ Norma de Contabilidad Financiera del la 1 a la 28: Norma de Contabilidad Financiera N° 21: Registro de las Operaciones Financieras en Las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro. Talleres Gráficos UCA, Febrero 1999 Pág. 263-264.

¹⁸ Ibid., Pág. 264.

- c. Las actividades económicas son recursos de terceras personas para fines específicos como: desarrollo o fortalecimiento institucional, salud comunitaria, etc.; por lo que no aplica el concepto de “pérdidas o ganancias” en los resultados. Estos últimos deben medirse bajo el concepto de “ingresos netos y gastos” del periodo que se está midiendo, para obtener lo que se conoce como “excedente del período”, la cual difiere de las propiedades intrínsecas del lucro.

Además de lo descrito en los párrafos anteriores la norma también explica aspectos a tomar en cuenta como en el rubro de activos, depreciaciones; en el caso de los pasivos abarca las donaciones en administración, también trata el fondo patrimonial, la parte de los ingresos, egresos, gastos de operación de la compañía, gastos de ejecución de programas, proyectos u obras, gastos incurridos en el cumplimiento de obligaciones y de inversión. También detalla los estados financieros básicos, su estructura y divulgación.

1.16.2 NORMA INTERNACIONAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS ENTIDADES (NIIF para las PYMES)

Esta norma pretende ser aplicable, a los estados financieros con propósito de información general y financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como pequeñas y medianas entidades (PYMES), privadas y sin obligación pública de rendir cuentas.

A menudo, las PYMES producen estados financieros para el uso exclusivo de los propietarios-gerentes, o para las autoridades fiscales u otros organismos gubernamentales. Los estados financieros producidos únicamente para los citados propósitos no son necesariamente con propósito de información general.¹⁹

De acuerdo a la sección 2 en el párrafo 2, el objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana compañía es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones

¹⁹ “Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades” Sección 1 Párrafo 11. ISBN 978-1-907026-34-8 Pág. 12

económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir a la medida de sus necesidades específicas la información.

1.17 BASE LEGAL

1.17.1 ASPECTOS LEGALES DE LAS ONG'S

CUADRO N°2

Leyes, Decretos y Otros	Base(s) Legal(es)	Asunto
Constitución de la República ²⁰	Art. 7, inciso primero y segundo	Aclara la obligación del Estado a garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente.
	Art. 108	Establece que ninguna corporación o fundación civil o eclesiástica, cualquiera que sea su denominación u objeto, tendrá capacidad legal para conservar en propiedad o administrar bienes raíces, con excepción de los destinados inmediatamente y directamente al servicio u objeto de la institución.
Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro ²¹	Art. 12	Las asociaciones se constituyen por medio de escritura pública.
	Art. 13	La administración de las asociaciones y sus administradores estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.
	Art.19	Las fundaciones se constituyen por escritura pública o por testamento.
	Art.20	Las fundaciones serán administradas por la persona o el organismo colegiado que disponga el fundador.
Ley de impuesto a la	Art. 1, numeral	Excepción de estar grabado del impuesto la

²⁰ Constitución de la República de El Salvador, decreto N°. 38 año 1938. Pág. 2

²¹ Ley de Asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, El Salvador, decreto N° 894, año 1996. Reformas: (2) D.L. N° 35, del 26 de junio de 1997, publicado en el D.O. N° 138, Tomo 336, del 25 de julio de 1997. Pág. 2

transferencia de bienes raíces.	6°	adquisición de bienes por parte del Estado, las Municipalidades y demás corporaciones y fundaciones de Derecho Público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública
Ley de impuesto sobre la renta. ²²	Art. 6	<p>No son sujetos obligados al pago de este impuesto: Las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, que deberán obtener previa calificación de la Dirección General, cumpliendo con los requisitos previamente establecidos.</p> <p>a) Presentar solicitud por escrito a la Dirección General acompañando el Diario Oficial o fotocopia certificada del mismo, donde aparecen publicados, el acto constitutivo, los Estatutos de la Entidad y el acuerdo donde se le otorga la personería jurídica;</p> <p>b) Relación nominal de los miembros que integran la Entidad;</p> <p>c) Certificación del Punto de Acta de elección de los Las corporaciones y fundaciones de utilidad pública, miembros del Directorio de la Entidad; y</p> <p>d) Permitir la verificación directa por parte de la Dirección General, si ésta lo estima pertinente, previo a la calificación correspondiente.</p>
	Art. 50	Aclara la solidaridad de los representantes legales o titulares de las corporaciones y fundaciones de derecho y utilidad pública.

²² Ley de Impuesto Sobre la Renta, decreto N° 134, diciembre de 1991. Reformas: (18) D.L. N° 236, del 17 de diciembre del 2009, publicado en el D.O. N° 239, Tomo 385, del 21 de diciembre del 2009. Pág. 8

Código tributario ²³	Art. 91	Entre otras cosas establece que: "junto a la declaración de impuesto sobre la renta se deberán presentar el balance general de cierre del ejercicio o período de imposición respectivo, el estado de resultados o en su caso el resultado de ingresos y gastos, así como las conciliaciones fiscales o justificaciones de los rubros consignados en la declaración y en el balance general. La información antes citada deberá presentarse por medio de los formularios que disponga la Dirección General de Impuestos Internos, lo cual se circunscribirá a la especificada en el inciso anterior".
---------------------------------	---------	--

1.18 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Se emitió un diagnóstico basado en los resultados que se obtuvieron mediante el análisis y recopilación de la información, donde se plasma cada una de las observaciones y conclusiones obtenidas con relación a la problemática sobre la importancia de que las ONG'S cuenten con un plan estratégico financiero y poder dar una respuesta favorable que facilite a estas organizaciones implementarlo.

Partiendo de los resultados obtenidos se elaboró el presente diagnóstico, el cual permite corroborar la problemática en estudio y validar la propuesta presentada; para una mejor interpretación del mismo se dividió en tres áreas.

a) ÁREA ADMINISTRATIVA

El resultado obtenido muestra que 14 ONG'S no tienen definidas una misión y visión; para las organizaciones no gubernamentales resulta esencial poseerlas, debido a que ambas les permiten alcanzar los objetivos y metas que se planteen, evaluando las acciones necesarias para poder actuar estratégicamente. Por otra parte 10 no posee objetivos y metas estructurados, esto indica que 2 de ellas laboran sin bases claras de que es lo que quieren

²³ Código Tributario. D.L. N° 233 del 16 de Diciembre de 2009. D.O. M.o. 239,385 del 21 de Diciembre de 2009. Pág. 18;34

hacer realmente, y se les dificulta evaluar las decisiones apropiadas para lograr que la entidad se desarrolle adecuadamente.

De las 26 ONG'S, 12 de ellas no elabora planes estratégicos de trabajo y de las que si lo hacen, la mayoría no cuentan con personal que se encargue de controlar su cumplimiento; se logró identificar también que en este ámbito el profesional en contaduría pública tiene muy poca participación, siendo en realidad el indicado por excelencia para ejercer el cargo, ya que posee una preparación integral tanto en lo administrativo como en la parte financiera. Un componente adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación, es la capacidad del personal para llevar a cabo las actividades establecidas, en muchas ocasiones, las organizaciones no lo consideran importante y como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados; esto no debe de ser así porque una gran parte del éxito en toda institución depende de la capacidad de quien controla que se cumpla con lo establecido en los objetivos, ya que es quien toma las decisiones de las acciones a seguir y quien asegura su realización en las fechas límites establecidas. (Ver cuadro N° 3)

CUADRO N° 3

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		Absoluta	Relativa
1	No poseen misión y visión	14	53.85
2	No elaboran objetivos y metas	10	38.46
3	No elaboran planes estratégicos de trabajo	12	46.15
8	No cuentan con personal encargado de dar cumplimiento a los planes de trabajo	14	53.85
9	Participación del profesional en contaduría pública como encargado de dar cumplimiento a los planes de trabajo	2	14.29
10	El personal responsable de los planes de trabajo no recibe capacitación constante	19	73.08
11	La mayoría recibe capacitación anualmente	6	85.71

b) ÁREA ESTRATÉGICA FINANCIERA

Se puede observar que de 26 ONG'S encuestadas 7 de ellas no formulan planes de trabajo, aseguran que es por falta de tiempo; esta parte opera de forma tal que dejan a un lado lo

razonable, y se guían por lo que creen, corriendo el riesgo de no alcanzar la verdadera finalidad por la cual fue creada la institución. Los gerentes de estas organizaciones se están privando de tener una idea clara de cuáles son los objetivos estratégicos más importantes y posibles de lograr y cuales están más allá del alcance, así como de tener una herramienta que les permita ver hacia el futuro analizando las tareas necesarias para implementarse y obtener los resultados deseados.

Por otra parte, la mayoría de ONG'S que si elaboran este tipo de planes, lo hacen para obtener más financiamiento o para distribuir las actividades del personal, dejando a un lado el manejo de los recursos económicos; principalmente son diseñados de manera global y en su mayoría para periodos de un año. Es importante que en toda organización exista un proceso de planeación estratégica que les permita hacer una valoración en la priorización de las actividades y así poder comprender las necesidades, habilidades y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas. (ver cuadro N° 4)

Así mismo un plan estratégico enfocado al manejo de los recursos económicos, es indispensable en toda entidad ya que si hacen falta fondos monetarios para poder desarrollar un proyecto, éste solo se quedaría como en una lista de deseos o de buenas intenciones, en lugar de acciones futuras.

CUADRO N° 4

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA	
		Absoluta	Relativ
3	No elaboran planes estratégicos de trabajo	12	46.15
4	Las ONG'S que elaboran planes de trabajo, lo hacen para obtener más financiamiento o para distribuir las actividades del personal.	6	42.86
5	No elaboran planes de trabajo por falta de tiempo	7	58.33
6	La mayoría que elabora planes de trabajo los hacen en forma global	8	57.14
7	Planifican para periodos de un año	11	78.57

c) ÁREA CONTABLE FINANCIERA

La mayor parte de ONG'S confirmó que los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades, a pesar de esto, resultan contradictorios los resultados obtenidos al preguntar los criterios que consideran los directores en el momento de tomar decisiones, puesto que únicamente 2 mencionaron que consideran las necesidades de la comunidad y a la vez los recursos financieros con los que disponen, ya que sin ellos no pueden ejecutar los proyectos que deseen realizar. Los directores deben asignar una prioridad clara para cada actividad, esto permite Identificar los déficit o excedentes potenciales basados en el costo de implementación de las funciones propuestas comparándolas con la capacidad financiera actual y otorgándole mayor importancia a aquellas que se les ha clasificado como urgentes. (Ver cuadro N° 5)

Las organizaciones opinan que en alta medida, poseer un plan estratégico financiero dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos, permitiría a su entidad desarrollar de una mejor forma las actividades que realizan; aclarando que ayudaría principalmente a transparentar la gestión. Se debe tomar en cuenta que tener este plan realmente proporciona también los beneficios de facilitar la liquidación de ingresos y gastos, delimitar de mejor forma las actividades del personal para desarrollar planes, mantener una buena imagen ante los donantes y la sociedad, a la vez que ayuda a que la institución se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, así como de sus propias capacidades y limitaciones, además de proporcionar una base para cumplir con las exigencias de los donantes.

Es necesario aclarar que las 26 ONG'S encuestadas consideran que poseer un documento que plasme el plan estratégico financiero ayudaría a su organización a poder acceder a fondos que estén disponibles por parte de donantes externos, para ejecutar nuevos proyectos que beneficien a la sociedad, permitiendo a la institución mostrar un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad sobre el uso de los fondos y de la buena gestión administrativa. (Ver cuadro N° 5)

CUADRO N° 5

PREGUNTA	RESULTADO	FRECUENCIA
----------	-----------	------------

		Absoluta	Relativa
12	Establecen prioridades por actividades al ejecutar los proyectos.	24	92.31
13	Evalúan los costos necesarios por cada actividad.	24	92.31
14	Son pocos los que consideran en conjunto que se necesita evaluar las necesidades de la comunidad y los recursos económicos.	2	7.69
15	El plan propuesto les beneficiaría en alta medida.	21	80.77
16	El plan ayudaría principalmente a transparentar la gestión	13	50
17	Poseer un documento que plasme el plan estratégico financiero ayudaría acceder a fondos disponibles de donantes externos.	26	100

1.19 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.19.1 CONCLUSIONES

Al haber finalizado la investigación, a través de las diferentes técnicas de recopilación de la información se concluye lo siguiente:

- No tienen definida una misión y visión que les permita alcanzar los objetivos planteados.
- No cuentan con un proceso de planeación estratégica que les permita priorizar sus actividades y comprender las necesidades para tomar las decisiones adecuadas; ya que elaboran planes de manera global y en su mayoría para periodos de un año.
- Elaboran planes de trabajo para obtener más financiamiento o para distribuir las actividades del personal, restándole importancia al manejo de los recursos económicos.
- Aun cuando en la Fundación poseen planes de trabajo como los presupuestos, no cuentan con personal que se encargue de controlar su cumplimiento.

1.19.2 RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la Fundación defina claramente la Misión y Visión, con las cuales se dé a conocer la dirección que seguirá en el futuro; al mismo tiempo, divulgarlas a todo el personal para que éstos las adopten, permitiendo de esta manera que opere a un nivel más alto en comparación a lo que se consideró posible en el pasado.
- Se recomienda a la institución que implemente un plan estratégico financiero tomando en consideración la propuesta formulada en el capítulo II.
- Es aconsejable que en la organización exista un proceso de planeación estratégica financiera enfocado al manejo de los recursos económicos, que les permita hacer una valoración en la priorización de las actividades y así poder comprender las necesidades, habilidades y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas.
- Se recomienda a la institución que asigne un responsable de dar seguimiento al cumplimiento del plan, asegurándose que esté capacitado para ejercer esta función.

CAPITULO II: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”

2.1 EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD

Implementar el plan estratégico, resulta factible para la Fundación “Nuestros Niños y Ancianos Primero”, por la buena imagen que posee ante los donantes y su gran experiencia en recaudación de fondos para obtener los ingresos que necesitan en su implementación; tienen el personal administrativo adecuado para poder desarrollar cada una de las actividades que se requieren para ejecutar el plan, además de contar con un alto grado de interés y aceptación por parte de la Junta Directiva en mejorar el manejo de los recursos económicos de los cuales disponen.

El proceso de planeación financiera para la institución, es parte de una intensa organización interna que otorga muchos beneficios, permite establecer lo que se desea lograr a través de la formulación de su misión y visión, así como identificar las áreas programáticas que se necesitan desarrollar, determinar la cantidad de erogaciones para cubrir sus necesidades,

evaluar la fuentes de ingresos y llamar la atención de más donantes como resultado de una gestión transparente en el proceso de liquidación de gastos.

Es indispensable llevar un constante monitoreo del plan, basándose en estas revisiones, se puede determinar si se continúa implementado tal como está o si se necesita revisar y ajustar un área en específica, por las condiciones internas o externas que ejercen influencia en su implementación.

2.2 CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para poder elaborar la presente propuesta, se analizaron las organizaciones no gubernamentales orientadas a velar a favor de la niñez y tercera edad, ubicadas en el municipio de San Salvador; además de tener acceso a la Fundación “Nuestros Niños y Ancianos Primero”, dedicada a fomentar valores espirituales y morales a la niñez, como también la atención a ancianos, en la cual se basará el desarrollo del plan estratégico.

Según el estudio realizado en la investigación de campo, se pudo determinar en el diagnóstico que la mayoría de ONG`S no cuentan con planeación estratégica que les permita realizar diversas actividades con las cuales puedan alcanzar sus metas y objetivos. La entidad en la cual se basará el caso práctico no elaboran ningún tipo de plan estratégico relacionado con el manejo de los recursos económicos; en los estados financieros de la organización se puede observar que cuenta con fondos suficiente para implementar dicho plan, además de identificar en los mismos que posee un alto excedente que puede ser manejado de una mejor manera y así ejecutar nuevos proyectos de beneficencia o actividades de fortalecimiento institucional.

La fundación desarrolla dos proyectos, un comedor para ancianos que les brinda alimentación gratuita todos los días del año y una escuela que imparte clases a niños de primero a noveno grado con un total de 1,100 alumnos; después de un riguroso análisis se determinó que la institución cuenta con muy buena infraestructura, adecuada distribución de espacios, pero con recursos monetarios que están siendo manejados de forma incorrecta, a

demás de poseer un excedente que pueden ser utilizados para reforzar otra área como el centro de cómputo; actualmente tienen veinte computadoras muy antiguas y deterioradas, sin embargo necesitan cuarenta para dar una enseñanza equitativa ya que poseen un promedio de 27 a 38 alumnos por aula; además podrían contar con reproductores multimedia que les permita aprender a utilizar otro tipo de tecnología.

En cuanto al comedor se observó que no hay un adecuado control de las donaciones en especie que proveen diversos donantes, ya que no existe supervisión si lo informado de cantidades requeridas es lo que realmente consume.

2.3 PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR

a) Asignar facilitadores para la elaboración del plan estratégico

Para elaborar el plan las facilitadoras serán: Ruth M. y Jessica G., proporcionando a la Fundación “Nuestros Niños y Ancianos Primero” un Modelo de Plan Estratégico para el manejo de los recursos económicos.

b) Evaluar los recursos financieros y humanos que se necesitan

i) **Recursos Financieros:** la Fundación no incurrirá en gastos económicos para la elaboración del plan estratégico, porque las facilitadoras lo elaborarán sin costo alguno; sin embargo para ejecutarlo se requiere de un total de \$34,149.00 dividido en un periodo de tres años, esto se puede visualizar claramente en la primera actividad del objetivo cuatro que se muestra en la página 43.

ii) Recursos Humanos:

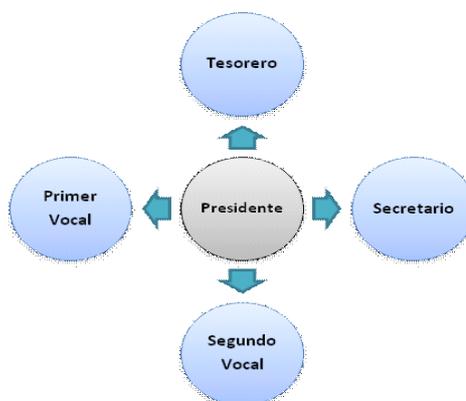
- Facilitadoras: Ruth M. y Jessica G.
- Junta Directiva de la Fundación (ver figura N° 2).

Su participación es importante, porque crea un sentido de propiedad durante el proceso, es instruida antes que inicie la elaboración del plan, sobre lo que se realizará e informada de los resultados para que puedan contribuir durante la toma de decisiones.

- Los directores de los dos proyectos que ejecuta la Fundación (Escuela y Comedor).
- Personal Administrativo de la Fundación: administrador, contador, asistente administrativo y auxiliar contable.

Figura N° 2

ESTRUCTURA DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”²⁴



c) Determinar la asignación de responsabilidades para la ejecución del plan

CUADRO N° 6

Acciones	Responsables
Involucrar a la Junta Directiva	Administrador
Revisar y actualizar el plan estratégico	Todo el personal
Priorización y costo de actividades	Facilitadoras y personal contable- administrativo
Evaluar la capacidad de ingresos futuros	Administrador y contador
Desarrollar las proyecciones de ingresos y gastos	Facilitadoras
Llevar a cabo el monitoreo y evaluación	Todo el personal y la Junta Directiva
Poner en práctica la ejecución del Plan Estratégico	La Administración y Junta Directiva.

d) Establecer el tiempo para el proceso de elaboración del plan estratégico

²⁴ Fuente: Escritura de Constitución de la Fundación “Nuestros niños y ancianos primero”

Es necesario determinar el tiempo en que se incurrirá para la elaboración del plan estratégico para asegurar el seguimiento en el proceso y cumplimiento en las fechas límites.

Según lo presupuestado por las facilitadoras el tiempo límite para la elaboración es de 4 semanas, para una mejor comprensión se elabora el siguiente cronograma.

CORNOGRAMA

ACTIVIDAD	SEMANA			
	1	2	3	4
Asignación de facilitadotes				
Evaluación de recurso humano y financiero				
Asignación de responsabilidades				
Análisis del entorno de la Fundación				
Identificación de las fuentes de ingreso				
Identificación de los gastos administrativos y operativos				
Elaboración de meta y objetivos del plan				
Establecer razón de prioridad para actividades de cada objetivo				
Diseño de procedimientos para ejecutar actividades (Mecanismos, proyección de ingresos y estimación de gastos)				
Evaluación de la factibilidad				

2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA FUNDACIÓN

Para poder desarrollar el plan estratégico financiero para el manejo de los recursos económicos, se debe definir lo que se quiere hacer. Para ello se necesita conocer y analizar el entorno que rodea a la institución.

La fundación en estudio no cuenta con misión y visión, se guían a su libre accionar y sus actividades las realizan intuitivamente, motivada por las necesidades y disposición de recursos económicos; en base a la información recopilada y conocimientos obtenidos de la

entidad a través de las visitas realizadas, y al tener claros cuales son los propósitos que la organización pretende alcanzar, se propone la siguiente misión y visión:

- **MISIÓN:**

Crear y desarrollar proyectos que integren y solventen necesidades básicas de la persona humana, sosteniendo proyectos educativos y espirituales a favor de la niñez, así como de orden caritativo destinadas a favorecer a los ancianos y personas de escasos recursos, bajo el lema de Don Bosco: “Buenos Cristianos, honrados ciudadanos”.

- **VISIÓN:**

Ser una organización líder a lo largo de los años, en los esfuerzos a favor de la sociedad enfocada en la niñez y tercera edad, impulsando ideas y ejecutando proyectos que ayuden a mejorar el estilo de vida de los más necesitados, inculcando valores cristianos que promuevan su desarrollo e integración a la sociedad.

2.4.1 REVISIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO (ANÁLISIS FODA)

Este análisis es una de las herramientas más conocidas y utilizadas en el proceso de planificación estratégica, ya que permite a la organización reflejar lo que le gustaría alcanzar y con ello refinar lo que el plan estratégico debe abarcar.

Esta institución nunca ha realizado análisis FODA, es por ello que en base al estudio se determinó el siguiente:

ANÁLISIS FODA DE LA FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poseen una estructura organizativa y administrativa. • Tienen capacidad de establecer vínculos de cooperación con empresas privadas. • Cuentan con personería Jurídica. • Por su presencia a lo largo de los años, han adquirido un nivel de confianza, alcanzando grados importantes de credibilidad • Promueven la acción social y comunitaria. • Inyectan valores y programas de acción para mejorar el nivel de vida de la sociedad. • Poseen una amplia lista de donantes externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de los recursos externos y poca capacidad para producir propios. • Manejo inadecuado de los recursos monetarios. • Carecen de control interno para el manejo de fondos monetarios. • Dependencia de la situación económica del país. • Insuficiente seguimiento y evaluación de programas en ejecución. • Falta de propaganda para mostrar sus proyectos en acción y así lograr más donativos que se interesen por ellos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un control interno adecuado para el manejo de recursos monetarios. • Ampliar la captación de patrocinadores y donativos. • Contar con una imagen que genere confianza a nivel nacional como internacional. • Capacidad de convertirse en una institución emprendedora y de mayor responsabilidad social. • Asociarse con otros organismos y gobierno para impulsar proyectos de beneficio común para todo el país. • Ampliar el ámbito de acción social y comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de donantes por crisis económica. • El estado y la situación política del país. • Competencia contra otras ONG por financiamiento y recursos económicos por donativos internos y externos. • Falta de colaboradores independientes sin ningún interés económico. • Cambio en la legislación del país.

2.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE INGRESOS

Se necesita conocer las fuentes de ingresos que posee la fundación para determinar si cuenta con los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dicho plan o bien, si se necesita recurrir a otras fuentes de financiamiento para realizarlo.

Este cuadro identifica las fuentes de ingresos de la Fundación “Nuestros Niños y Ancianos Primero”, cuentan con una amplia lista de donantes los cuales se dividen en ingresos destinados a cubrir los gastos administrativos y los que son para solventar los operativos según los datos históricos del año 2010. Las donaciones en especie son destinadas a los gastos por la ejecución de proyectos porque lo conforman: alimentos, uniformes y libros que otorgan a la Fundación.

CUADRO N° 8

LISTA DE DONANTES DE LA FUNDACION "NUESTRO NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO" AÑO 2010

FONDOS DESTINADOS PARA GASTOS ADMINISTRATIVOS			
DONANTE	DONACION		TOTAL
	EFFECTIVO	ESPECIES	
ALIMENTOS S.A.	\$ 21,500.00		\$ 21,500.00
AYUDANTES S.A.	\$ 20,000.00		\$ 20,000.00
TURISMO S.A.	\$ 12,000.00		\$ 12,000.00
TOTAL			\$ 53,500.00
HERMANOS OFERENTES	\$ 950.00		\$ 950.00
GRUPO S.A.	\$ 250.00		\$ 250.00
ALIMENTOS TERMINADOS S.A.	\$ 12,000.00		\$ 12,000.00
TOTAL			\$ 13,200.00
ANA CORALIA	\$ 200.00		\$ 200.00
CATALINA RAMOS	\$ 12,000.00		\$ 12,000.00
COMPLETOS, .S.A.	\$ 2,270.00		\$ 2,270.00
TOTAL			\$ 14,470.00
REFRESCOS, S.A.	\$ 10,890.00		\$ 10,890.00
AYUDA A OTROS S.A.	\$ 4,087.00		\$ 4,087.00
TOTAL			\$ 14,977.00
GRUPO COMIDA, S.A.	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00
VERDURAS Y FRUTAS, S.A.	\$ 43,260.00		\$ 43,260.00
TOTAL			\$ 48,260.00
GRUPO AYUDA A NIÑOS, S.A. DE C.V.	\$ 13,608.52		\$ 13,608.52
ATENCION A LA NIÑEZ, S.A.	\$ 4,500.00		\$ 4,500.00
PROYECTOS A LOS NIÑOS	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00
TOTAL			\$ 23,108.52
LOS NIÑOS Y ANCIANOS	\$ 2,000.00		\$ 2,000.00
LOS CREYENTES, S.A.	\$ 1,580.00		\$ 1,580.00
OFRENDAS Y MAS, S.A.	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00
TOTAL			\$ 8,580.00
TOTAL INGRESOS ADMINISTRATIVOS			\$ 176,095.52

El siguiente cuadro muestra las donaciones obtenidas en el año 2010 que se destinaron para cubrir los gastos operativos, están clasificados por grupos de donantes y su respectivo aporte.

CUADRO N° 9

LISTA DE DONANTES DE LA FUNDACIÓN "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"

FONDOS DESTINADOS PARA GASTOS POR EJECUCION DE PROYECTOS			
DONANTE	DONACION		TOTAL
	EFFECTIVO	ESPECIES	
SALUD PARA NIÑOS	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00
PROTECCION Y CUIDADOS		\$ 12,894.00	\$ 12,894.00
QUIMICA AGRICOLA		\$ 4,320.00	\$ 4,320.00
AYUDA A ANCIANOS	\$ 41,632.91		\$ 41,632.91
LOS NIÑOS SON PRIMERO, S.A.	\$ 40,000.00		\$ 40,000.00
TOTAL			\$ 102,846.91
ESKIMO S.A. DE C.V.	\$ 548.52	\$ 3,000.00	\$ 3,548.52
CLUB ROTARIO SAN SALVADOR	\$ 210.00	\$ 4,000.00	\$ 4,210.00
DIOS ES AMOR, S.A.	\$ 1,710.00	\$ 3,300.00	\$ 5,010.00
TOTAL			\$ 12,768.52
FRUTALETAS	\$ 250.00		\$ 250.00
SAL Y AZUCAR, S.A.		\$ 15,500.00	\$ 15,500.00
HARIZA, S.A.	\$ 7,800.00	\$ 1,200.00	\$ 9,000.00
JAM, S.A. DE C.V.	\$ 7,938.00	\$ 5,000.00	\$ 12,938.00
TOTAL			\$ 37,688.00
ROXANA PICHE	\$ 360.00		\$ 360.00
JOSE PEREZ	\$ 500.00	\$ 5,600.00	\$ 6,100.00
NOES, S.A. DE C.V.	\$ 3,537.75	\$ 720.00	\$ 4,257.75
CREMA PURA	\$ 500.00	\$ 200.00	\$ 700.00
TOTAL			\$ 11,417.75
PANADERIA DOS, S.A.	\$ 250.00		\$ 250.00
PRODUCTOS LACTEOS, S.A.		\$ 500.00	\$ 500.00
PROYECTO DIOS HOY	\$ 60,000.00	\$ 2,090.00	\$ 62,090.00
ROSBELLE, S.A.		\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
TOTAL			\$ 65,640.00
SOCIEDAD GONZALEZ DOMINGEZ, S.A. DE C.V.	\$ 886.00	\$ 360.00	\$ 1,246.00
PRODUCTOS Y SERVICIOS PERLA, S.A.	\$ 3,000.00	\$ 140.00	\$ 3,140.00
STEINER, S.A. DE C.V.	\$ 300.00	\$ 2,000.00	\$ 2,300.00
SUPER MARINO, S.A.		\$ 750.00	\$ 750.00
TOTAL			\$ 7,436.00
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS			\$ 237,797.18

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS DE LA FUNDACIÓN

En base al Estado de Resultado de la Fundación “Nuestros Niños y Ancianos Primero” los gastos administrativos ascienden a \$148,512.26 y comparando con los ingresos recibidos por la lista de donantes en el cuadro N° 7 para cubrir estas erogaciones es de \$176,095.52 lo que refleja un excedente significativo de \$27,583.26 el cual puede ser utilizado para realizar el plan estratégico financiero a desarrollar.

CUADRO N° 10

FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”

GASTOS ADMINISTRATIVOS	DATOS HISTORICOS
	2010
Sueldos ordinarios	\$ 42,269.38
Horas Extras	\$ 900.51
Cuotas patronal - Seguro Social	\$ 3,170.20
Cuota Previsional (AFP)	\$ 2,641.83
Vacaciones	\$ 1,864.30
Aguinaldo	\$ 1,576.70
Indemnización	\$ 3,311.00
Atenciones al personal	\$ 1,808.15
Total Salarios /Administracion	\$ 57,542.07
Energía Eléctrica	\$ 11,796.38
Cuota telefónica	\$ 851.49
Consumos de Agua	\$ 6,032.94
Honorarios profesionales	\$ 13,365.76
Seguros de Vehículos	\$ 576.79
Personal de seguridad externo	\$ 7,680.00
Servicio de aseo	\$ 1,941.29
Útiles de oficina	\$ 5,798.51
Insumos Informaticos	\$ 547.04
Combustible	\$ 1,162.33
Medicinas, consultas y exámenes médicos	\$ 22.76
Material de lectura y suscripciones	\$ 102.00
Impuestos y contribuciones	\$ 7,124.72
Premiaciones	\$ 282.60
Festividades para Tercera Edad	\$ 1,450.67
Ayudas y donaciones	\$ 101.66
Herramientas y accesorios	\$ 357.52
Insumos y fumigacion	\$ 737.00
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	
Mantenimiento de edificios	\$ 4,560.09
Mantenimiento de mobiliario y equipo	\$ 3,840.49
Mantenimiento de vehículos	\$ 434.76
Depreciaciones	\$ 22,203.39
Total	\$148,512.26

2.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS GASTOS POR LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE LA FUNDACIÓN

Los gastos operativos de la Fundación según los estados financieros del año 2010 ascienden a \$223,365.07, lo que refleja un excedente de \$14,432.11 según los ingresos destinados para cubrir estos gastos reflejados en el cuadro N° 9.

CUADRO N° 11

FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”

GASTOS POR EJECUCIÓN DE PROYECTOS	DATOS HISTORICOS
	2010
Sueldos ordinarios	\$ 79,406.57
Horas Extras	\$ 60.00
Cuotas patronal - Seguro Social	\$ 5,955.49
Cuota Previsional (AFP)	\$ 4,962.91
Vacaciones	\$ -
Aguinaldo	\$ 4,579.11
Indemnización	\$ 7,094.74
Botiquin Escolar	\$ 300.00
Deportes	\$ 51.66
Capacitacion	\$ 75.00
Alimentacion a Ancianos	\$ 53,471.42
Otros bienes diversos	\$ 5,307.20
Eventos para accion social	\$ 185.50
Gastos de Pastoral	\$ 1,758.66
Comunidad	\$ 23,144.80
Libros y Uniformes	\$ 37,012.01
Total	\$223,365.07

2.8 DEFINIR LA ESTRUCTURA DEL PLAN

Con los resultados obtenidos, se pudo identificar que la institución maneja de forma inadecuada el efectivo y donaciones en especie, a demás de poseer un alto excedente en el ejercicio 2010.

En el plan se detalla cuál es la meta que se quiere cumplir, para ello se proponen cuatro objetivos con cada una de las actividades que se consideran imprescindibles realizar para alcanzarlos; todo esto ha sido elaborado en base a la problemática del manejo de los recursos, estableciendo lo que les gustaría alcanzar en los próximos tres años.

- **Meta:** Aumentar la conciencia de la administración sobre la importancia en el manejo eficiente de los recursos monetarios y proporcionar mecanismos que contribuyan a alcanzarlo en un periodo de tres años.
- a) **Objetivo 1:** Involucrar activamente a los miembros del departamento administrativo y contable aportando ideas que contribuyan a mejorar el control de las donaciones recibidas.

Actividades:

- i) Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo.
- ii) Distribuir las nuevas actividades al personal asignado.
- iii) Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades planteadas en el literal a.1.

- b) **objetivo 2:** Elaborar mecanismos necesarios para el manejo del efectivo y donaciones en especie.

Actividades:

- i) Verificar la entrada del efectivo y donaciones en especie.
- ii) Programar auditorías internas
- iii) Elaborar un informe mensual de liquidación de ingresos y gastos.

iv) Analizar si los fondos que posee la institución, pueden ser utilizados para equipar el centro de cómputo.

c) **Objetivo 3:** Utilizar adecuadamente los recursos monetarios disponibles equipando el centro de cómputo para que los niños obtengan una mejor calidad educativa.

Actividades:

i) Identificar la cantidad de equipos que se necesitan.

ii) Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento en el centro de cómputo.

d) **Objetivo 4:** Administrar los recursos monetarios eficientemente, para el desempeño óptimo de la institución, desarrollando un plan estratégico que permita alcanzar sus objetivos.

Actividades:

i) Elaborar un control presupuestario

ii) Preparar una proyección de ingresos que cubrirán los costos de implementación de las actividades del plan estratégico.

iii) Estimar ingresos contra costos.

2.9 RAZON DE PRIORIDAD DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez definida la meta y objetivos a realizar en el plan estratégico, es necesario tener claro por qué se considera prioritario realizar cada una de las actividades; es por ello que se establece la razón de prioridad.

a) **Objetivo 1:** Involucrar activamente a los miembros del departamento administrativo y contable aportando ideas que contribuyan a mejorar el control de las donaciones recibidas.

CUADRO N° 12

Actividad	Razón de prioridad
Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo.	La dirección de la organización está preocupada por la centralización de responsabilidad en una sola persona en relación a la captación de ingresos, de donaciones en especie y entrega de documentos que respaldan los gastos.
Distribuir las nuevas actividades al personal asignado.	Existe personal en el área administrativa y contable con disponibilidad de tiempo para poder hacerse responsable de una de las actividades cómo es a liquidación de gastos contra entrega de documentos.
Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades	En la organización no existe capacitación para empleados responsables de áreas claves, es por ello que la persona a la que se le asigne esta nueva responsabilidad, debe tener la capacidad adecuada para ejercer el cargo y emitir informes claros.

- b) **Objetivo 2:** Elaborar mecanismos necesarios para el manejo del efectivo y las donaciones en especie.

CUADRO N° 13

Actividad	Razón de prioridad
Verificar la entrada del efectivo y donaciones en especies.	Mejorar el control del manejo del efectivo, para obtener evidencia respecto a la validez en las transferencias efectuadas.
Programar auditorías internas.	Controlar que las actividades se realizan de manera adecuada, para alcanzar los objetivos trazados en el área de trabajo.
Elaborar un informe mensual de liquidación de ingresos y gastos.	Corroborar que lo reportado como ingresos sea el total donado verdaderamente a través de auditorías internas sorpresivas.
Analizar si los fondos que posee la institución, pueden ser utilizados para equipar el centro de cómputo.	Identificar los excedentes ociosos, que pueden ser invertidos en otras actividades. En caso contrario determinar el déficit que impida ejecutar algún tipo de actividad.

- c) **Objetivo 3:** Utilizar adecuadamente los recursos monetarios equipando el centro de cómputo para que los niños obtengan una mejor calidad educativa.

CUADRO N° 14

Actividad	Razón de prioridad
Identificar la cantidad de equipos que se necesitan.	Lograr un acondicionamiento adecuado del centro de cómputo con equipo suficiente para impartir una enseñanza equitativa a los niños.
Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento en el centro de cómputo.	Identificar la cantidad de dinero que se necesita para equipar el centro de cómputo, a fin de determinar si los fondos excedentes cubren el monto total.

- d) **Objetivo 4:** Administrar los recursos financieros eficientemente, para el desempeño óptimo de la institución desarrollando un plan estratégico que permita alcanzar sus objetivos.

CUADRO N° 15

Actividad	Razón de prioridad
Elaborar un control presupuestario	Obtener un control de los gastos en que se podría incurrir para poder implementar el plan propuesto.
Preparar una proyección de ingresos que cubrirán los costos de implementación de las actividades del plan estratégico.	Identificar las posibles fuentes de ingresos que permitirían cubrir los gastos necesarios para desarrollar el plan.
Estimar ingresos contra costos.	Crear una proyección de los resultados obtenidos en los próximos tres años al implementar las actividades del plan estratégico.

2.10 MECANISMOS PARA EJECUTAR LAS ACTIVIDADES

Ahora que ya se tiene claro porque es prioritario realizar cada una de las actividades, se deben aclarar los mecanismos necesarios que permitan ejecutarlas.

Para alcanzar cada objetivo se plantearon actividades que conlleven a implementar una serie de tareas, como se muestran a continuación:

Para el objetivo 1.

i) Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo

- Si las donaciones son en efectivo, la persona receptora de los fondos deberá llenar el comprobante de donación, sacar una fotocopia y pedirle al donante que la firme y coloque el número de DUI o selle en caso de ser persona jurídica, para corroborar que es el monto real que desea entregar.
- Realizar remesas a diario de las donaciones en efectivo, y anexar una copia al comprobante de donación.
- Cuando las donaciones sean en especie, anexar un detalle especificando la cantidad y descripción de lo recibido, además de hacer referencia al comprobante de donación, deberá colocar también el nombre completo y firma de quien lo recibe y aclarando en que bodega lo dejará.
- Los pagos únicamente serán respaldados con documentos legales que validen los gastos realizados, para poder emitir el cheque.
- Cuando las donaciones en especie sean entregadas a los beneficiarios, se deberá elaborar un informe que aclare la cantidad y descripción utilizada, para que proyecto fue destinado y cuantas personas se vieron beneficiadas si fuese el caso para productos ya terminados como calzado, vestuario o comida.
- Llevar un inventario de donaciones en especie.
- Realizar arqueos de caja sorpresivos, así como levantamientos de inventarios de donaciones.

ii) Distribuir las nuevas actividades al personal asignado

El siguiente cuadro muestra el personal que será responsable de cada una de las nuevas tareas que habrán de realizarse, así como el tiempo que se llevará en implementarse y adaptarse definitivamente.

CUADRO N° 16

PERSONAL ASIGNADO	ACTIVIDADES	SEMANAS			
		1	2	3	4
Administrador	Recibir adecuadamente las donaciones en efectivo.				
Administrador	Remesar a diario las donaciones en efectivo a las cuentas bancarias.				
Encargado de Bodega	Controlar adecuadamente de las donaciones en especie.				
Auxiliar contable	Emitir cheques respaldados con el comprobante respectivo.				
Asistente administrativo	Elaboración de informe de donaciones en especie entregadas.				
Auxiliar contable	Llevar un inventario de donaciones en especie				
Contador	Realizar arquezos de caja sorpresivos.				

iii) Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades

La capacitación del personal debe ser constante, pues un personal mejor preparado brinda a la organización mejores resultados en su desempeño, aportan nuevas ideas y desarrollan un ambiente de trabajo más óptimo.

CUADRO N° 17

PERSONAL ASIGNADO	NESECITA CAPACITACIÓN
Administrador	SI

Administrador	SI
Encargado de Bodega	SI
Auxiliar contable	SI
Asistente administrativo	SI
Auxiliar contable	SI
Contador	SI

Actividades del Objetivo 2.

i) Verificar la entrada del efectivo y donaciones en especie

Esta actividad está estrictamente relacionada con la última del objetivo 2, y se respaldará con los informes mensuales de auditoría interna.

ii) Programar auditorías internas

Es necesario realizar auditorías no solamente a la persona responsable del efectivo, sino también al responsable de donaciones en especies, al menos una vez por semana.

iii) Elaborar un informe mensual de liquidación de ingresos y gastos

Debe contener un detalle de los ingresos recibidos por cada fuente, de donantes internos y externos y otro que muestre las salidas de efectivo efectuadas para cubrir los gastos. Se propone el siguiente modelo.

CUADRO N° 18

<p>FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”</p> <p>DETALLE DE INGRESOS</p>

MES: _____			
DIA	DONANTE	CANTIDAD	REFERENCIA
	TOTALES	\$	

Este detalle mensual deberá ser llenado por la persona encargada de recibir las donaciones, con el objetivo de llevar un control de lo ingresado, contra lo gastado en determinadas actividades, es por ello que es necesario detallar en la referencia, para qué proyecto está destinado y hacer referencia al número de comprobante de donación.

CUADRO N° 19

FUNDACIÓN "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"		
DETALLE DE GASTOS		
MES: _____	N° DE CUENTA: _____	
N° DE CHEQUE	Descripción del gasto	CANTIDAD
	TOTALES	\$

Este cuadro debe ser llenado por la persona encargada de las erogaciones para llevar a cabo los proyectos, en el número de cuenta se escribe la cuenta bancaria de la cual se retirara el efectivo, luego el número de cheque, en la descripción del gasto debe especificarse para qué

se utilizará el dinero y hacer referencia al número de comprobante de donación que respalde la operación y en la cantidad el monto del cheque.

iv) Analizar si los fondos que posee la institución pueden ser utilizados para equipar el centro de cómputo

El excedente mostrado en los estados financieros suma en total \$ 44,107.71, en el proyecto del comedor son \$11, 248.82 y en la escuela \$ 32, 858.89. Se decidió trabajar con el monto del centro educativo.

Las erogaciones en que se incurrirían, para realizar este proyecto son el 88.90% del resultado del ejercicio 2010, es por esa razón que lo conveniente es adquirir sólo 20 computadoras y el aire acondicionado en el primer año, las otras veinte en el segundo y las computadoras portátiles, junto con los reproductores multimedia en el tercero.

Actividades del Objetivo 3

i) Identificar la cantidad de equipos que se necesitan

La institución imparte clases en dos turnos, el matutino y vespertino de primero a noveno grado, con una cantidad , es por eso que se estima 40 computadoras de escritorio para recibir la asignatura de computación, 20 muebles para computadoras ya que la escuela cuenta con 20 muebles en buen estado que están siendo utilizados actualmente, además se adquirirá 4 computadoras portátiles y 4 reproductores multimedia que pueden ser utilizados para exposiciones de los estudiantes; así como la instalación de un equipo de aire acondicionado y el mantenimiento, dejando fuera los gastos honorarios de los maestros ya que están dentro de los gastos operativos.

ii) Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento en el centro de cómputo

CUADRO N° 20

EROGACIONES PARA ACONDICIONAR EL CENTRO DE CÓMPUTO DE LA FUNDACION "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO COTIZADO (IVA INCLUIDO)	TOTAL A INVERTIR
Computadoras de escritorio, con muebles incluidos	40	\$ 400.00	\$ 16,000.00
Computadoras portátiles	4	\$ 500.00	\$ 2,000.00
Configuración de las computadoras	44	\$ 50.00	\$ 2,200.00
Reproductores multimedia	4	\$ 753.00	\$ 3,012.00
Aire acondicionado	1	\$ 600.00	\$ 600.00
Instalación de aire acondicionado	1	\$ 400.00	\$ 400.00
Muebles para colocar computadoras	20	\$2,000.00	\$ 2,000.00
Gastos por mantenimiento		\$3,000.00	\$ 3,000.00
TOTAL GENERAL			\$ 29,212.00

Actividades del Objetivo 4**i) Elaborar un control presupuestario**

El estimar los costos de implementación de las actividades es el alma de la planificación financiera y con ello se evalúa la factibilidad de implementar o no un proyecto.

Este cuadro muestra el costo estimado anual para poder desarrollar las actividades que están dentro del plan estratégico financiero para la Fundación, según previo análisis en base a cotizaciones realizadas previamente.

CUADRO N° 21

Actividad	2011	2012	2013	Total
Control y verificación de la captación de ingresos en efectivo y especie.	\$100	\$110	\$115	\$325
Distribuir las nuevas actividades al personal asignado.	\$100	\$100	\$100	\$300
Capacitar al personal responsable	\$200	\$226	\$233	\$659

sobre la implementación de las nuevas actividades.				
Verificar la entrada del efectivo y donaciones en especie.	\$125	\$125	\$125	\$375
Programar auditorías internas.	\$ 100	\$105	\$ 110	\$ 315
Elaborar un informe mensual de liquidación de ingresos y gastos.	\$ 100	\$105	\$ 110	\$ 315
Analizar si los fondos excedentes que posee la institución, pueden ser utilizados para equipar el centro de cómputo.	–	–	–	–
Identificar la cantidad de equipos que se necesitan.	–	–	–	–
Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento en el centro de cómputo.	\$ 11,000	\$10,000	\$ 8,212	\$29, 212
Elaborar un control presupuestario.	\$ 360	\$378	\$397	\$1,135
Preparar una proyección de ingresos que cubrirán los costos de implementación de las actividades del plan estratégico.	\$180	\$189	\$198	\$567
Estimar ingresos contra costos.	\$ 300	\$ 315	\$ 331	\$ 946
TOTALES	\$12,565	\$11,653	\$9,931	\$34,149

ii) Preparar una proyección de ingresos que cubrirán los costos de implementación de las actividades del Plan Estratégico

En esta actividad, se proyectan los ingresos futuros de la organización, la probabilidad de recaudar fondos ha sido dividida en seis categorías (Ver cuadro N° 22). El porcentaje asignado a cada categoría está basado en las experiencias previas de recaudación.

Si los ingresos proyectados resultan no ser suficientes para ejecutar el plan estratégico, es necesario implementar campañas de recaudación que permitan alcanzar la cantidad de fondos pronosticados.

CUADRO N° 22

Probabilidades de recaudación de fondos, por categoría	
% de ingresos asegurados	Categorías
100%	Proyecto aprobado/contrato firmado.
90%	Proyecto aprobado/contrato no firmado
75%	Propuesta presentada/ donante ha demostrado interés
50%	Propuesta en preparación/ donante ha demostrado interés
25%	Proyecto en discusión inicial con el donante
0%	No se ha identificado al donante o las probabilidades son limitadas.

Los encargados de la recaudación de fondos y del seguimiento de los donantes, como también el personal técnico y administrativo, deben participar de este ejercicio. Este equipo debe de desarrollar una lista exhaustiva de los donantes actuales, detalles de los contratos y cantidades de dinero a recibir en los próximos años.

AREA	ANO	INGRESOS AÑO 2010	PROBABILIDAD DE RECIBIR LOS INGRESOS LOS PRÓXIMOS AÑOS	PROYECCIÓN DE INGRESOS		
INGRESOS PARA CUBRIR GASTOS ADMINISTRATIVOS	2011	\$ 53,500.00	100%	\$ 53,500.00		
		\$ 13,200.00	90%	\$ 13,200.00		
		\$ 14,977.00	100%	\$ 14,977.00		
		\$ 48,260.00	100%	\$ 48,260.00		
		\$ 23,108.52	100%	\$ 23,108.52		
		\$ 8,580.00	90%	\$ 8,580.00		
		TOTAL	\$ 176,095.52		\$ 161,625.52	
		Fundación "Nuestros niños y ancianos primero"	2012	\$ 53,500.00	100%	\$ 53,500.00
				\$ 13,200.00	90%	\$ 13,200.00
				\$ 14,470.00	75%	\$ -
	\$ 14,977.00			100%	\$ 14,977.00	
	\$ 48,260.00			100%	\$ 48,260.00	
	\$ 23,108.52			100%	\$ 23,108.52	
	\$ 8,580.00			90%	\$ 8,580.00	
	TOTAL	\$ 176,095.52		\$ 161,625.52		
	2013	2013	\$ 53,500.00	100%	\$ 53,500.00	
			\$ 13,200.00	90%	\$ 13,200.00	
			\$ 14,470.00	75%	\$ -	
			\$ 14,977.00	100%	\$ 14,977.00	
			\$ 48,260.00	100%	\$ 48,260.00	
			\$ 23,108.52	100%	\$ 23,108.52	
			\$ 8,580.00	90%	\$ 8,580.00	
			TOTAL	\$ 176,095.52		\$ 161,625.52

Es por ello que se solicitó a la Fundación "Nuestros Niños y Ancianos Primero" una evaluación de probabilidad de obtención de recursos monetarios en los próximos tres años, y así realizar la proyección de ingresos que cubrirán los costos para poder implementar las actividades del plan estratégico, sólo los ingresos que se encuentran entre un 90 y 100% de probabilidad de ser recibidos son tomados en cuenta para poder ejecutar dicho análisis (ver cuadro N° 23)

Fundación "Nuestros niños y ancianos primero"

CUADRO N° 24

ÁREA	AÑO	INGRESOS AÑO 2010	PROBABILIDAD DE RECIBIR INGRESOS LOS PROXIMOS 3 AÑOS	PROYECCIÓN DE INGRESOS
INGRESOS PARA CUBRIR GASTOS OPERATIVOS	2011	\$ 102,846.91	100%	\$ 102,846.91
		\$ 12,768.52	100%	\$ 12,768.52
		\$ 37,688.00	100%	\$ 37,688.00
		\$ 11,417.75	90%	\$ 11,417.75
		\$ 65,640.00	100%	\$ 65,640.00
		\$ 7,436.00	90%	\$ 7,436.00
	TOTAL	\$ 237,797.18		\$ 237,797.18
	2012	\$ 102,846.91	100%	\$ 102,846.91
		\$ 12,768.52	100%	\$ 12,768.52
		\$ 37,688.00	100%	\$ 37,688.00
		\$ 11,417.75	90%	\$ 11,417.75
		\$ 65,640.00	100%	\$ 65,640.00
		\$ 7,436.00	90%	\$ 7,436.00
	TOTAL	\$ 237,797.18		\$ 237,797.18
	2013	\$ 102,846.91	100%	\$ 102,846.91
		\$ 12,768.52	100%	\$ 12,768.52
		\$ 37,688.00	100%	\$ 37,688.00
		\$ 11,417.75	90%	\$ 11,417.75
		\$ 65,640.00	100%	\$ 65,640.00
		\$ 7,436.00	90%	\$ 7,436.00
	TOTAL	\$ 237,797.18		\$ 237,797.18

iii) Estimar ingresos contra gastos

En base a los datos históricos y a los estados financieros del año 2010 se ha elaborado la estimación de gastos para los tres próximos años, dando un 5% de aumento anual tomando en cuenta que la tasa de inflación para el mes de diciembre 2010 cerró con un índice de 2.13 % y para el segundo trimestre de 2011 con el 5.1%, según datos expuesto por el Banco

AÑO	GASTOS	GASTOS PROYECTADOS	PROBABILIDAD DE RECIBIR LOS FONDOS			EXCEDENTE/ DEFICIT.
			100%	90%	75%	
central de Reserva.						
En este paso se comparan los gastos estimados contra los ingresos proyectados						
Nº 25)	ADMINISTRATIVOS	\$ 148,512.26	\$ 176,095.52			\$ 27,583.26
del plan estratégico,	OPERATIVOS	\$ 223,365.07	\$ 237,797.18			\$ 14,432.11
2010,	PLAN ESTRATEGICO					
resultados estimados por año y así poder evaluar las necesidades financieras, determinar						
futuras metas de recaudación si el resultado fuera déficit, o considerar futuros proyectos.						
TOTAL	EXCEDENTE/DEFICIT	\$ 223,365.07	\$ 237,797.18	\$ -	\$ -	\$ 42,015.37
2011	ADMINISTRATIVOS	\$ 153,321.10	\$ 139,845.52	\$ 21,780.00	\$ 14,470.00	\$ 8,304.42
	OPERATIVOS	\$ 223,715.29	\$ 218,943.43	\$ 18,853.75	\$ -	\$ 14,081.89
	PLAN ESTRATEGICO	\$ 12,565.00	\$ 12,600.00			\$ 35.00
TOTAL	EXCEDENTE/DEFICIT	\$ 389,601.39	\$ 371,388.95	\$ 40,633.75	\$ 14,470.00	\$ 22,421.31
2012	ADMINISTRATIVOS	\$ 158,386.93	\$ 139,845.52	\$ 21,780.00	\$ 14,470.00	\$ 3,238.59
	OPERATIVOS	\$ 230,141.32	\$ 216,107.39	\$ 18,853.75	\$ -	\$ 4,819.82
	PLAN ESTRATEGICO	\$ 11,653.00	\$ 12,000.00	\$ -		\$ 347.00
TOTAL	EXCEDENTE/DEFICIT	\$ 400,181.25	\$ 367,952.91	\$ 40,633.75	\$ 14,470.00	\$ 8,405.41
2013	ADMINISTRATIVOS	\$ 163,700.78	\$ 139,845.52	\$ 21,780.00	\$ 14,470.00	\$ (2,075.26)
	OPERATIVOS	\$ 236,865.69	\$ 222,409.67	\$ 18,853.75	\$ -	\$ 4,397.73
	PLAN ESTRATEGICO	\$ 9,931.00	\$ 8,258.89	\$ -		\$ (1,672.11)
TOTAL	EXCEDENTE/DEFICIT	\$ 410,497.47	\$ 370,514.08	\$ 40,633.75	\$ 14,470.00	\$ 650.36

2.11 MODELO FINAL DE PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA FUNDACIÓN “NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO”



¿Quiénes Somos?

Somos una fundación sin fines de lucro, orientada a promover valores cristianos y morales, realizando proyectos a favor de la niñez y tercera edad.

Misión:

Crear y desarrollar proyectos que integren y solventen necesidades básicas de la persona humana, sosteniendo proyectos educativos y espirituales a favor de la niñez, así como de orden caritativo destinadas a favorecer a los ancianos y personas de escasos recursos, bajo el lema de Don Bosco: “Buenos cristianos, honrados ciudadanos”.

Visión:

Ser una organización líder a lo largo de los años, en los esfuerzos a favor de la sociedad enfocada en la niñez y tercera edad, impulsando ideas y ejecutando proyectos que ayuden a

mejorar el estilo de vida de los más necesitados, inculcando valores cristianos que promuevan su desarrollo e integración a la sociedad.

DIAGNÓSTICO FODA:

AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poseen una estructura organizativa y administrativa. • Tienen capacidad de establecer vínculos de cooperación con empresas privadas. • Cuentan con personería Jurídica. • Por su presencia a lo largo de los años, han adquirido un nivel de confianza, alcanzando grados importantes de credibilidad. • Promueven la acción social y comunitaria. • Inyectan valores y programas de acción para mejorar el nivel de vida de la sociedad. • Poseen una amplia lista de donantes externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta dependencia de los recursos externos y poca capacidad para producir propios. • Manejo inadecuado de los recursos monetarios. • Carecen de control interno para el manejo de fondos monetarios. • Dependencia de la situación económica del país. • Insuficiente seguimiento y evaluación de programas en ejecución. • Falta de propaganda para mostrar sus proyectos en acción y así lograr más donativos que se interesen por ellos.

AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un control interno adecuado para el manejo de recursos monetarios. • Ampliar la captación de patrocinadores y donativos. • Contar con una imagen que genere confianza a nivel nacional como internacional. • Capacidad de convertirse en una institución emprendedora y de mayor responsabilidad social. • Asociarse con otros organismos y gobierno para impulsar proyectos de beneficio común para todo el país. • Ampliar el ámbito de acción social y comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de donantes por crisis económica. • El estado y la situación política del país. • Competencia contra otras ONG por financiamiento y recursos económicos por donativos internos y externos. • Falta de colaboradores independientes sin ningún interés económico. • Cambio en la legislación del país.

META DEL PLAN:

Aumentar la conciencia de la administración sobre la importancia en el manejo eficiente de los recursos monetarios y proporcionar mecanismos que contribuyan a alcanzarlo en un periodo de tres años.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- **Objetivo 1:** Involucrar activamente a los miembros del departamento administrativo y contable aportando ideas que contribuyan a mejorar el control de las donaciones recibidas.
- **objetivo 2:** Elaborar mecanismos necesarios para el manejo del efectivo y donaciones en especie.
- **Objetivo 3:** Utilizar adecuadamente los recursos monetarios disponibles equipando el centro de cómputo para que los niños obtengan una mejor calidad educativa.
- **Objetivo 4:** Administrar los recursos monetarios eficientemente, para el desempeño óptimo de la institución, desarrollando un plan estratégico que permita alcanzar sus objetivos.

ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS:

- a) **Objetivo 1:** Involucrar activamente a los miembros del departamento administrativo y contable aportando ideas que contribuyan a mejorar el control de las donaciones recibidas.

- i) Desarrollar nuevas actividades para lograr un eficiente manejo.
- ii) Distribuir las nuevas actividades al personal asignado.
- iii) Capacitar al personal responsable sobre la implementación de las nuevas actividades planteadas en el literal a.1.

- b) **objetivo 2:** Elaborar mecanismos necesarios para el manejo del efectivo y donaciones en especie.

- i) Verificar la entrada del efectivo y donaciones en especie.

- ii) Programar auditorías internas
- iii) Elaborar un informe mensual de liquidación de ingresos y gastos.
- iv) Analizar si los fondos que posee la institución, pueden ser utilizados para equipar el centro de cómputo.

- c) **Objetivo 3:** Utilizar adecuadamente los recursos monetarios disponibles equipando el centro de cómputo para que los niños obtengan una mejor calidad educativa.

- i) Identificar la cantidad de equipos que se necesitan.
- ii) Elaborar un detalle de las erogaciones necesarias para lograr el acondicionamiento en el centro de cómputo.

- d) **Objetivo 4:** Administrar los recursos monetarios eficientemente, para el desempeño óptimo de la institución, desarrollando un plan estratégico que permita alcanzar sus objetivos.

- i) Elaborar un control presupuestario
- ii) Preparar una proyección de ingresos que cubrirán los costos de implementación de las actividades del plan estratégico.
- iii) Estimar ingresos contra costos.

RESULTADOS ESPERADOS:

- Mejorar el control interno en relación a la captación de donativos.
- Utilizar adecuadamente los recursos y equipar el centro de cómputo que mejoren la calidad educativa de los niños.
- Un personal altamente capacitado para ejercer las funciones.

- Facilitar la rendición de cuentas a los diferentes usuarios de la información.
- Transparentar la gestión.
- Llamar la atención de nuevos donantes para ejecución de nuevos proyectos.
- Crear una imagen con alto grado de credibilidad a nivel nacional e internacional.

BIBLIOGRAFIA

ARÉVALO Arévalo, Lilian Marilú. Año 2010. "Diseño de metodologías para gestionar financiamiento que fortalezcan las finanzas de las organizaciones no gubernamentales ONG'S del departamento de San Salvador." Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad de El Salvador.

BONILLA, Gildaberto. Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. Talleres gráficos UCA, cuarta edición 2000. El Salvador.323p.

Constitución de la República de El Salvador, decreto N°. 38 año 1938.

Código Civil, decreto N° 7, año 1858. Reformas: (24) D.L. N° 512, del 11 de noviembre del 2004, publicado en el D.O. N° 236, Tomo 365, del 17 de diciembre del 2004.

COLATO Hernández, Marco Antonio, y otros. Año 2003. "Diseño de un Modelo de Control Financiero para la Ejecución de Proyectos de Inversión Social que realizan las

Organizaciones no Gubernamentales en el Área Metropolitana del Municipio de San Salvador- Caso Ilustrativo, Corporación de Proyectos Comunales de El Salvador, PROCOMES". Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. UES. San Salvador.

DELEÓN Montoya, Sandra Ileana, y otros. Año 2007. "Plan Estratégico orientado a mejorar la gestión administrativa de la pequeña y mediana empresa dedicada a la elaboración y comercialización de calzado en el municipio de Sonsonate. Caso ilustrativo." Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. UES. San Salvador.

FUNES Moran, Hugo Roberto y otros. Año 2003. "Análisis de la aplicación y efectos de las normas internacionales de contabilidad sobre los sistemas contables y la presentación de estados financieros de las organizaciones no gubernamentales" Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. UES. Santa Ana.

GONZALEZ, Victor. Las ONGs una nueva expresión para la Sociedad civil salvadoreña. El Salvador, 1992.

GOODSTEIN, Leonar y NOLAN, Timothy. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill, Mexico 1998.116p.

HERNANDEZ Cruz, Año 2000. Luis Alonso y otros. "Plan estratégico para el desarrollo de las clínicas parroquiales de nuestra señora de Guadalupe" Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Administración de Empresas. UES. San Salvador.

HILL, Charles W.L. y otro. "Administración Estratégica un enfoque integrado", Editorial Copuright Ms Graw Hill Interamericana, S.A." 3ª. Edición, Santa Fé de Bogotá Colombia 1996.

JOVEL Jovel, Roberto Carlos. Año 2011. "Guía del informe final, trabajo de graduación". Escuela de Contaduría Pública. Universidad de El Salvador.

Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, El Salvador, decreto N° 894, año 1996. Reformas: (2) D.L. N° 35, del 26 de junio de 1997, publicado en el D.O. N° 138, Tomo 336, del 25 de julio de 1997.

Ley de Impuesto Sobre la Renta, decreto N° 134, diciembre de 1991. Reformas: (18) D.L. N° 236, del 17 de diciembre del 2009, publicado en el D.O. N° 239, Tomo 385, del 21 de diciembre del 2009.

MACLEOD, Paige y otros. "Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales" Traducción © 2002 por The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Norma de Contabilidad Financiera N° 21: Registro de las Operaciones Financieras en Las Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro. Talleres Gráficos UCA, Febrero 1999.

"Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades"
Sección 1 Párrafo 11. ISBN 978-1-907026-34-8.

R. David Fred. La gerencia estratégica. Legis Editores S.A. Sexta reimpresión Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1992.

STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Compañía Editorial Continental .June 1993. ISBN-10: 9682604168.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Metodología de Investigación

Anexo 2: Encuesta

Anexo 3: Análisis de resultados

Anexo 4: Operacionalización de variables

Anexo 5: Listado de ONG'S del municipio de San Salvador, proporcionado por el Ministerio de Gobernación.

Anexo 6: Estados Financieros de la Fundación "Nuestros niños y ancianos primero"

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE ESTUDIO

Para la presente investigación se utilizó el tipo de estudio hipotético – deductivo y analítico – descriptivo con la finalidad de conocer como se lleva a cabo la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales y la necesidad de contar con un plan estratégico financiero.

- **Hipotético**

En base a la problemática identificada de que las ONG'S no cuentan con un plan estratégico financiero orientado al manejo de los recursos, se determinó una hipótesis la cual permitió establecer cierta conjetura o solución al tema en estudio. (Ver anexo 4)

- **Deductivo**

Se dedujo diferentes alternativas de solución como consecuencia del resultado que las ONG'S al contar con un plan estratégico financiero harían un mejor uso de los recursos económicos.

- **Analítico**

Se realizó un análisis sobre la necesidad de que las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro cuenten con un plan estratégico financiero para el manejo de los recursos económicos.

- **Descriptivo**

Se identificaron y se describieron cada una de las características y funciones dentro de la gestión administrativa de las organizaciones no gubernamentales, así como los factores internos y externos que intervienen, los recursos y su estructura organizativa con el objetivo de poder determinar la importancia de que posean un plan estratégico financiero que les permita manejar bien los recursos económicos con los que cuentan.

UNIDAD DE ANÁLISIS

Se consideraron como unidades de análisis para la presente investigación, los directores y administradores que dirigen las organizaciones no gubernamentales del municipio de San Salvador, también el personal operativo involucrado con la administración y funciones de estas organizaciones, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del estudio realizado.

UNIVERSO Y MUESTRA

UNIVERSO

Para la presente investigación se tomó como universo todas las organizaciones no gubernamentales dedicadas a velar por la niñez y tercera edad que pertenecen al municipio de San Salvador, las cuales suman un total de 45 según informe del Ministerio de Gobernación. (Ver anexo 5)

MUESTRA.

La muestra para la investigación se obtuvo mediante la selección aleatoria de los elementos y se calculó en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N.P.Q.Z^2}{(N-1)e^2 + P.Q.Z^2}$$

Donde:

n= Muestra =?

Z= Nivel de Confianza = 1.96

P= Probabilidad de Éxito = 0.80

Q= Probabilidad de Fracaso = 0.20

N= Universo = 45

e= Margen de error = 0.10

$$n = \frac{45 (0.80) (0.20) (1.96)^2}{(45-1) (0.10)^2 + (0.80) (0.20) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{45 (0.80) (0.20) (3.8416)}{(44) (0.01) + (0.80) (0.20) (3.8416)}$$

$$n = \frac{27.65952}{0.44 + 0.614656}$$

$$n = \frac{27.65952}{1.054656} = 26.22610595 = \mathbf{26}$$

n= **26 ONG'S encuestadas.**

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron para recopilar la información necesaria para la investigación fueron:

- **Entrevista**

Esta técnica permitió conocer a profundidad la realidad existente en la administración de las organizaciones no gubernamentales y así se pudo determinar la necesidad de que cuenten con un plan estratégico. Se realizó a los directores y administradores de las asociaciones sin fines de lucro comprendidas en la muestra de estudio.

- **Encuesta**

Se dirigió al personal operativo que intervienen y conocen sobre la administración y funciones de las organizaciones sin fines de lucro con el objetivo de recopilar información necesaria que permitió fundamentar el diagnóstico de la investigación. (Ver anexo 2)

- **Observación directa**

Mediante la observación directa se identificaron algunos problemas y deficiencias, así como también se obtuvieron conclusiones objetivas que no fue posible obtenerlas a través de las técnicas anteriores.

- **Análisis de la información**

Permitió conocer y determinar diversas situaciones que llevaron a establecer diferentes conclusiones que enfocaron y dirigieron la problemática de estudio.

- **Recopilación bibliográfica**

Se recopiló la información bibliográfica necesaria la cual ilustra y refuerza la investigación de campo sobre la importancia de que las ONG'S cuenten con un plan estratégico financiero que les permita incrementar sus recursos económicos disponibles.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recopilada a través de las técnicas utilizadas, se procesó en hojas de cálculo del programa microsoft office excel, mediante la tabulación de los datos por medio de tablas de frecuencia con la cual se elaboraron cuadros estadísticos que reflejan los resultados más importantes de la investigación. (Ver anexo 3)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Se realizó un análisis individual por cada pregunta plasmada en la técnica de la encuesta y los resultados se tabularon y se representan gráficamente, al pie se colocó su respectiva interpretación mediante un estudio puntual. (Ver anexo 3)



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA

CUESTIONARIO SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por finalidad recopilar información veraz y objetiva para la elaboración de un diagnóstico sobre los principales problemas y debilidades en la administración de organizaciones no gubernamentales del municipio de San Salvador, que no cuentan con una planeación estratégica financiera y con ello contribuir a la propuesta de un modelo de planeación estratégica financiera para el manejo de los recursos económicos.

INDICACION: Marque con una equis (X) la opción que usted considere conveniente.

1. ¿La organización para la cual usted labora Posee Misión y Visión?

a) Si _____

b) No _____

2. ¿Posee la Organización Objetivos y Metas?

a) Si _____

b) No _____

3. ¿La organización elabora planes estratégicos de trabajo?

a) Si _____

b) No _____

4. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿para cuál de las siguientes áreas está dirigida?

- a) Obtener más financiamiento _____
- b) Mejor administración de la propiedad planta y equipo _____
- c) Distribución de actividades de personal _____
- d) Otro _____

5. Si su respuesta a la pregunta 3 fue negativa, ¿por cuál de las siguientes razones no elabora planes estratégicos?

- a) Por falta de tiempo _____
- b) Por falta de personal capacitado _____
- c) No se consideran necesarios _____
- d) Por falta de recursos _____

6. Si su organización posee plan estratégico, este es de forma:

- a) Global _____
- b) Por proyecto específico _____

7. ¿Para qué período planifica la Organización?

- a) Un año _____
- b) Tres años _____

c) Cinco años o más _____

8. ¿Cuentan con personal que se encargue de controlar el cumplimiento de planes de trabajo?

a) Si _____

b) No _____

9. ¿Qué grado académico posee el personal encargado del cumplimiento de los planes de trabajo?

a) Licdo. En Contaduría Pública _____

b) Licdo. En Administración de empresas _____

c) Bachiller técnico opción Contador _____

d) Otro _____

10. ¿Recibe capacitación constante el personal encargado del cumplimiento de planes de trabajo?

a) Si _____

b) No _____

11. Si su respuesta fue positiva ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?

a) Mensualmente _____

- b) Semestralmente _____
- c) Anualmente _____
- d) Otro _____

12. ¿Establecen prioridades por actividad al ejecutar sus proyectos?

- a) Si _____
- b) No _____

13. ¿Evalúan los costos necesarios por actividad para efectuar un proyecto?

- a) Si _____
- b) No _____

14. Señale los criterios que considera la Organización en la toma de decisiones.

- a) Necesidades de la comunidad _____
- b) Recursos financieros disponibles _____
- c) Otros____(especifique)_____

15. ¿En que medida considera usted que poseer un plan estratégico financiero dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos, permitiría a su organización desarrollar de una mejor manera las actividades que realizan?

- a) Alta _____

- b) Media _____
- c) Poca _____
- d) Nula _____

16. ¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que beneficiaría a su organización, poseer un plan estratégico financiero para mejorar el manejo de los recursos?

- a) Delimitar mejor las funciones por actividades que realizan los empleados. _____
- b) Transparentar la gestión.

- c) Facilitar la liquidación de ingresos y gastos. _____
- d) Otro _____

17. ¿Considera usted que poseer un documento que plasme el plan estratégico financiero ayudaría a su organización a poder acceder a fondos que estén disponibles por parte de donantes externos?

- a) Si _____
- b) No _____

ANALISIS DE RESULTADOS

Pregunta N° 1

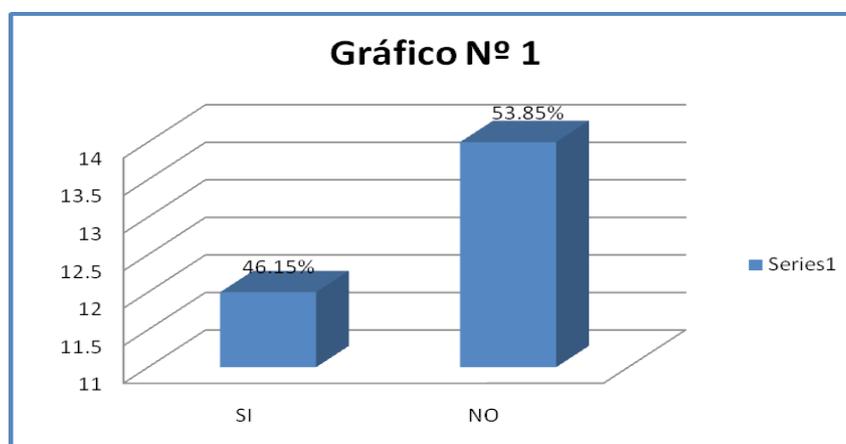
¿La organización para la cual usted labora Posee Misión y Visión?

OBJETIVO:

Conocer si las ONG'S tienen bien definido el propósito de lo que quieren lograr en la sociedad y hacia dónde se dirigen y a si determinar si tienen una idea clara en la manera en que se deben realizar sus actividades.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
SI	12	46.15
NO	14	53.85
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

El 53.85% de las de ONG'S no tiene definido claramente el propósito de lo que quieren lograr en la sociedad y hacia donde se dirigen, esto impide tomar las decisiones adecuadas y acciones fundamentales que creen más proyectos para lograrlo, restringiéndoles el poder tener herramientas que les permita pensar y actuar estratégicamente. En cambio el 46.15% de ONG'S si cuenta con visión y misión definida.

Pregunta N° 2

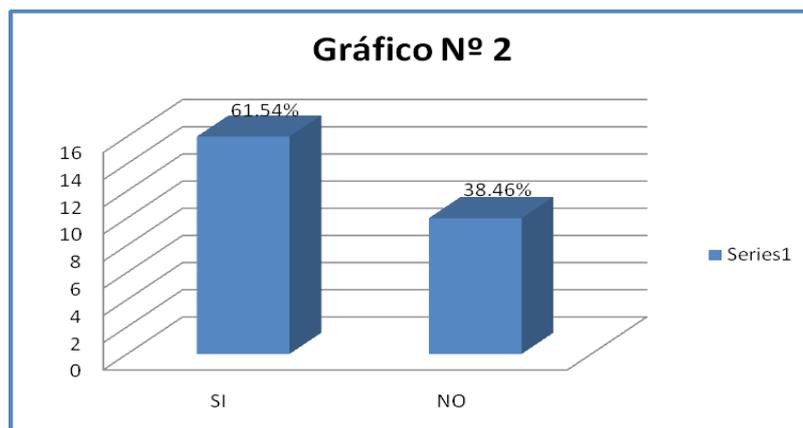
¿Posee la Organización Objetivos y Metas?

OBJETIVO:

Conocer si las ONG'S establecen prioridades y alcances hacia el futuro, evaluado resultados precisos, medibles y programados de lo que quieren hacer con las acciones que llevan a cabo en un tiempo determinado.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
SI	16	61.54
NO	10	38.46
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

El 61.54% de ONG'S posee objetivos y metas establecidas, esto permite identificar que establecen prioridades y alcances, evaluando resultados con los que puedan realizar acciones necesarias y determinar si se cumplió o no lo estipulado. Mientras que el 38.46% no posee objetivos y metas.

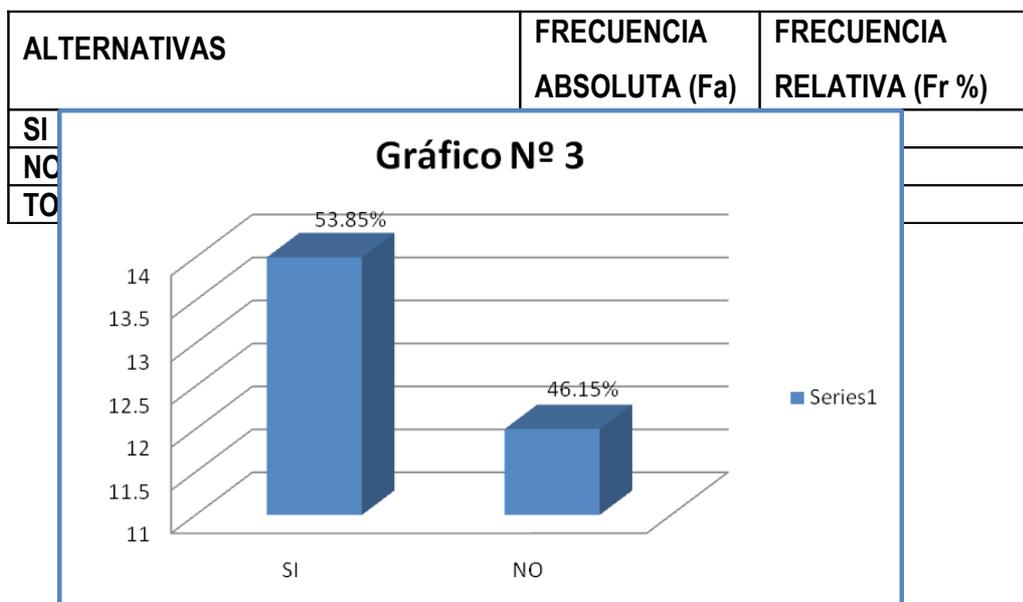
Pregunta N° 3

¿La organización elabora planes estratégicos de trabajo?

OBJETIVO:

Identificar si las ONG'S realizan sus actividades y acciones con ayuda de herramientas que les permita alcanzar sus metas y objetivos, dentro de un marco de tiempo definido, así mismo evaluar si éste es adecuado para la organización por el entorno al que enfrenta.

RESULTADO:



ANÁLISIS:

El 53.85% de ONG'S elabora planes estratégicos que les permite desarrollar actividades proyectándose al futuro y evaluando el entorno al que se enfrentan, mientras que el 46.15% no posee ningún plan con el cual puedan desarrollar y evaluar las actividades que realizan.

Pregunta N° 4

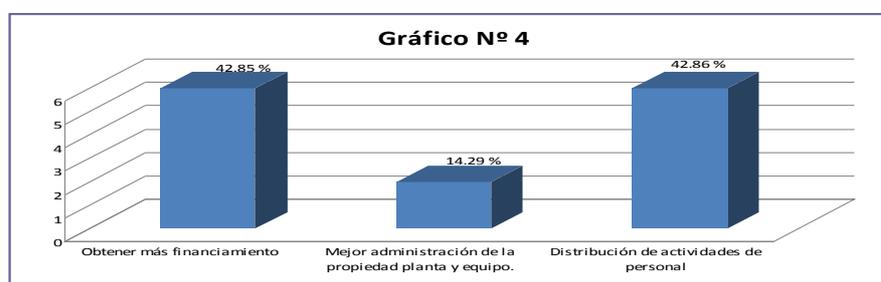
Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿para cuál de las siguientes áreas está dirigida?

OBJETIVO:

Conocer los criterios que las ONG'S utilizan para diseñar un plan estratégico, y con ello identificar cuáles son las variantes prioritarias que una organización toma en cuenta para moverse en la sociedad, quiénes están involucrados y quiénes son los responsables de realizar las actividades a desarrollar.

RESULTADO:

ALTRNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Obtener más financiamiento	6	42.85
Mejor administración de la propiedad	2	14.29
Distribución de actividades de personal	6	42.86
TOTAL	14	100



ANÁLISIS:

La mayoría de ONG'S que elabora planes estratégicos de trabajo, lo hacen con el objetivo de acceder a fondos económicos que les permita realizar más proyectos a beneficio de la sociedad, así mismo les interesa contar con planes que distribuyan adecuadamente las actividades del personal que labora, a fin de lograr que se esté realizando de la mejor manera posible las acciones y programas que ejecutan.

Pregunta N° 5

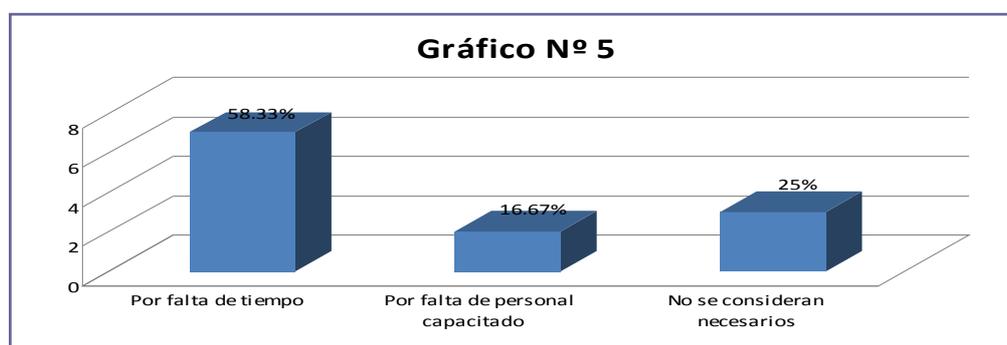
Si su respuesta a la pregunta 3 fue negativa, ¿por cuál de las siguientes razones no elabora planes estratégicos?

OBJETIVO:

Determinar cuáles son los obstáculos por los cuales una ONG no cuenta con una herramienta que le permita alcanzar sus metas y objetivos en beneficio de sus programas y proyectos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Por falta de tiempo	7	58.33
Por falta de personal capacitado	2	16.67
No se consideran necesarios	3	25.00
TOTAL	12	100



ANÁLISIS:

Las ONG'S no elaboran planes de trabajo en su mayor parte por falta de tiempo, ya que de un total de 12 ONG'S, 7 de ellas contestaron que es por falta de tiempo, 2 por falta de personal capacitado y 3 no lo consideran necesario.

Pregunta N° 6

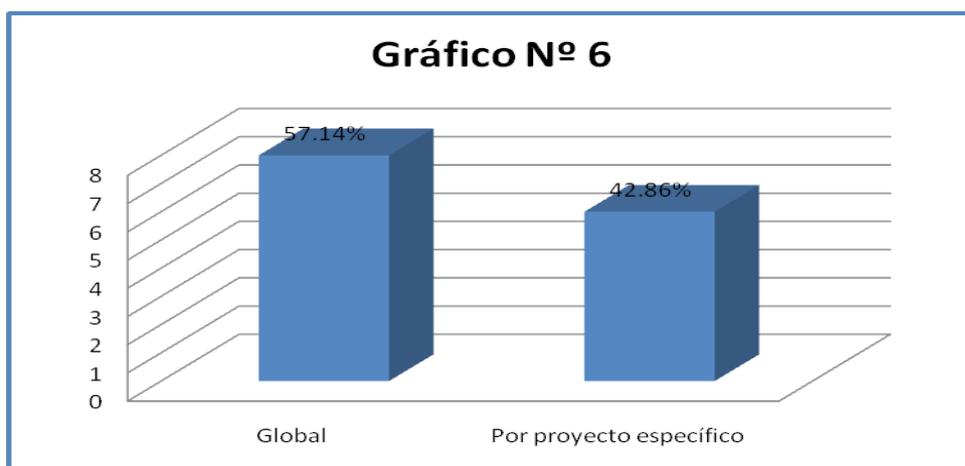
Si su organización posee plan estratégico, este es de forma: Global o por Proyecto Específico.

OBJETIVO:

Conocer el tipo de elaboración de planes estratégicos de una ONG y con ello determinar si realizan priorización en las actividades y mejor administración de los recursos necesarios a utilizar por cada actividad.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Global	8	57.14
Por proyecto específico	6	42.86
TOTAL	14	100



ANÁLISIS:

El 57.14% de ONG'S que elabora planes estratégicos lo hacen de forma global, este porcentaje determina que no hacen priorización en las actividades, ni evalúan los costos necesarios por cada proyecto a realizar y un 23.08% lo elabora por proyecto específico.

'Pregunta N° 7

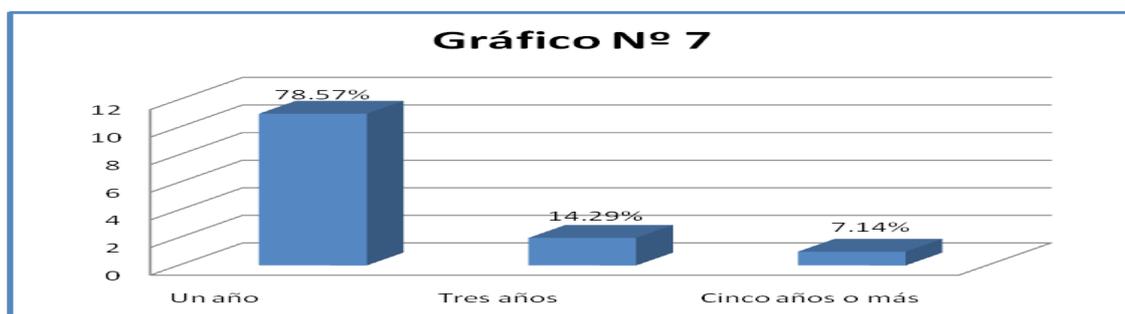
¿Para qué período planifica la Organización?

OBJETIVO:

Conocer el periodo de tiempo más frecuente para el cual planifica una ONG y poder evaluar la eficiencia en la elaboración de los planes que elaboran.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Un año	11	78.57
Tres años	2	14.29
Cinco años o más	1	7.14
TOTAL	14	100



ANÁLISIS:

Del total de 14 ONG'S que elaboran planes estratégicos de trabajo 11 de ellas lo elaboran para un periodo de 1 año, siendo este periodo el más frecuente por el cual planifica una ONG; considerando además que este lapso es el más conveniente ya que se puede ajustar las expectativas para reflejar con más precisión lo que se quiere cumplir, esto también dependiendo de las actividades a las que la organización se dedica. Mientras que una pequeña parte planifica para un periodo de 5 años, lo cual no es conveniente planificar para un periodo tan largo por las variantes que pueden presentarse en las diferentes áreas como lo es la de los recursos económicos necesarios para hacer cumplir las actividades.

Pregunta N° 8

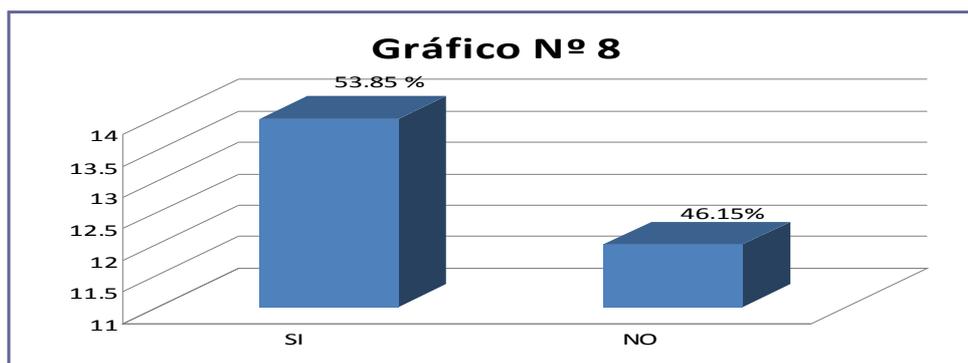
¿Cuentan con personal que se encargue de controlar el cumplimiento de planes de trabajo?

OBJETIVO:

Conocer si las ONG'S que elaboran planes estratégicos, cuentan con personal que se encargue del cumplimiento del mismo ya que es útil identificar el responsable del seguimiento del plan de trabajo que asegurará el avance de las funciones como de sus cumplimientos en las fechas límites.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	
	ABSOLUTA (Fa)	RELATIVA (Fr %)
SI	14	53.85
NO	12	46.15
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

Del total de ONG'S que elaboran plan estratégico de trabajo, todas cuentan con personal que se encarga de controlar el cumplimiento del mismo, lo que determina la importancia de tener personal que controle que se cumplan la actividades establecidas llegando a las metas en la fechas límites y el gráfico muestra un 46.15% de ONG'S que no cuentan con personal porque no elaboran plan estratégico.

Pregunta N° 9

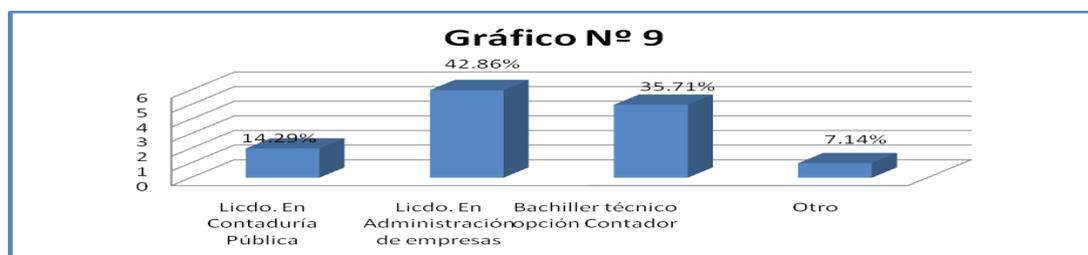
¿Qué grado académico posee el personal encargado del cumplimiento de los planes de trabajo?

OBJETIVO:

Determinar si el personal que se encarga de cumplir con el plan estratégico en una ONG es el adecuado teniendo los conocimientos necesarios, ya que es el que influirá sobre como la organización se moverá hacia adelante, mediante las actividades que se desarrollarán, para hacer cumplir lo planeado.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Licdo. En Contaduría Pública	2	14.29
Licdo. En Administración de empresas	6	42.86
Bachiller técnico opción Contador	5	35.71
Otro	1	7.14
TOTAL	14	100



ANÁLISIS:

El 42.86% de ONG'S cuentan con Lic. En Administración de Empresas y tan solo un 14.29% son Lic. en contaduría pública, para cumplir con los planes estratégicos, esto indica que cuentan con el personal capaz para hacer cumplir sus actividades planeadas ya que poseen los conocimientos necesarios mientras que 35.71% cuentan con Bachilleres Opción Contador, lo cual, está en un nivel bajo de capacidad para tomar decisiones o acciones

necesarias en cuanto al cumplimiento de los planes, lo que refleja deficiencia en el área administrativa de la organización.

Pregunta N° 10

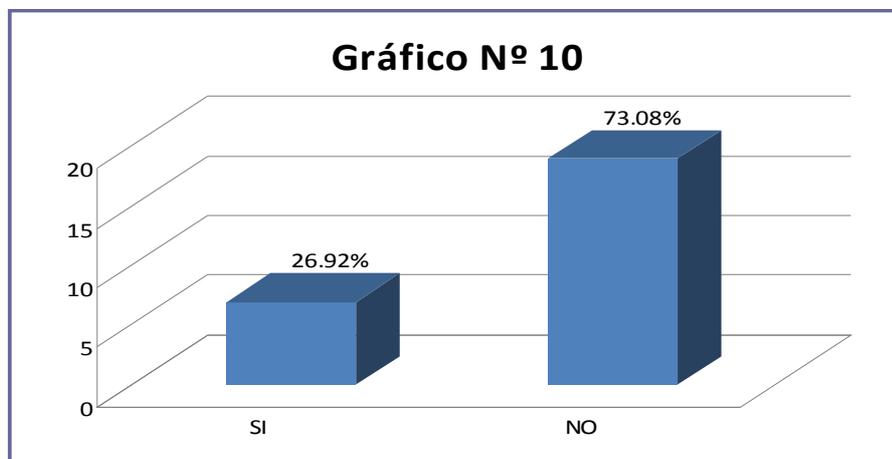
¿Recibe capacitación constante el personal encargado del cumplimiento de planes de trabajo?

OBJETIVO:

Corroborar que el personal encargado, es capaz de ejecutar sus funciones, actualizándose periódicamente a través de capacitaciones que les permita aportar mejores ideas en pro del beneficio de la institución.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA (Fa)	RELATIVA (Fr %)
SI	7	26.92
NO	19	73.08
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

Se puede observar que el 26.92% afirma que el personal encargado de dar cumplimiento a los planes de trabajo recibe capacitación, un porcentaje muy bajo considerando la importancia que posee para el buen funcionamiento de la institución, esto indica que en el 73.08% los empleados realizan sus actividades sin tomar en cuenta los planes elaborados para cumplir los objetivos planteados.

Pregunta N° 11

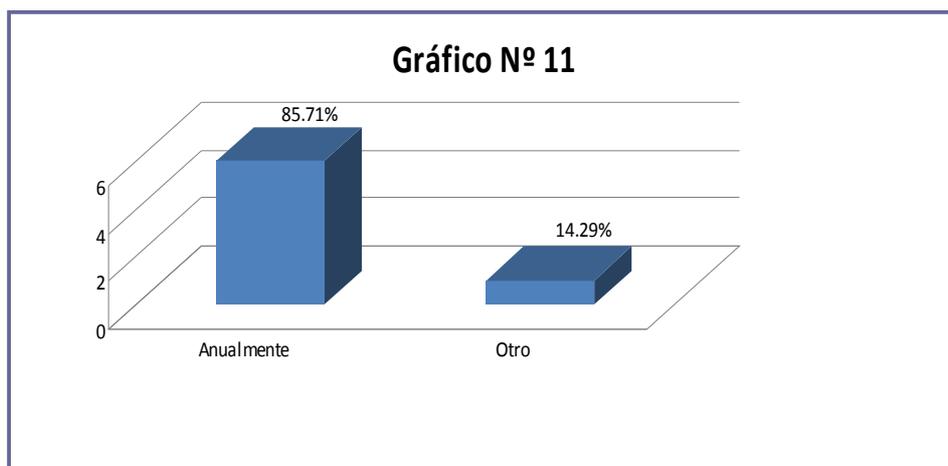
Si su respuesta fue positiva ¿Cada cuánto tiempo reciben capacitación?

OBJETIVO:

Identificar el nivel de capacidad que posee el personal para ejecutar sus actividades y dar cumplimiento a los planes de trabajo establecidos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Anualmente	6	85.71
Otro	1	14.29
TOTAL	7	100



ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos un 85.71% afirma que el personal es capacitado anualmente y el 14.29% únicamente es instruido en su cargo cuando se le contrata; las ONG'S deben considerar que capacitando a sus empleados podrán estar aptos para realizar sus funciones y de esta manera ayudan a obtener los resultados esperados de los planes de trabajo de forma más óptima.

Pregunta N° 12

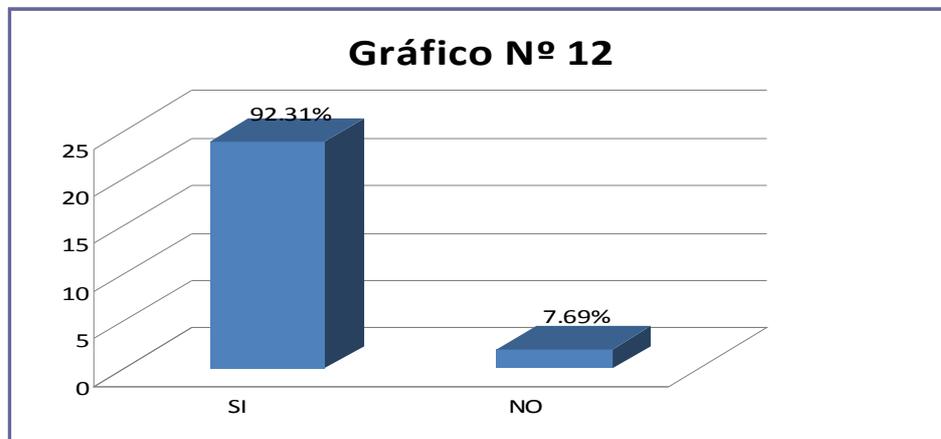
¿Establecen prioridades por actividad al ejecutar sus proyectos?

OBJETIVO:

Determinar el grado de importancia dada a cada una de las actividades realizadas en la organización y si priorizan al momento de decidir que labor es necesaria ejecutar antes de otra.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
SI	24	92.31
NO	2	7.69
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

La mayoría de organizaciones establecen prioridades por cada actividad al ejecutar los proyectos, con la finalidad de poder identificar aquellas de más importancia y proporcionarles atención especial; por el contrario el 7.69% mencionó que no lo hacían.

Pregunta N° 13

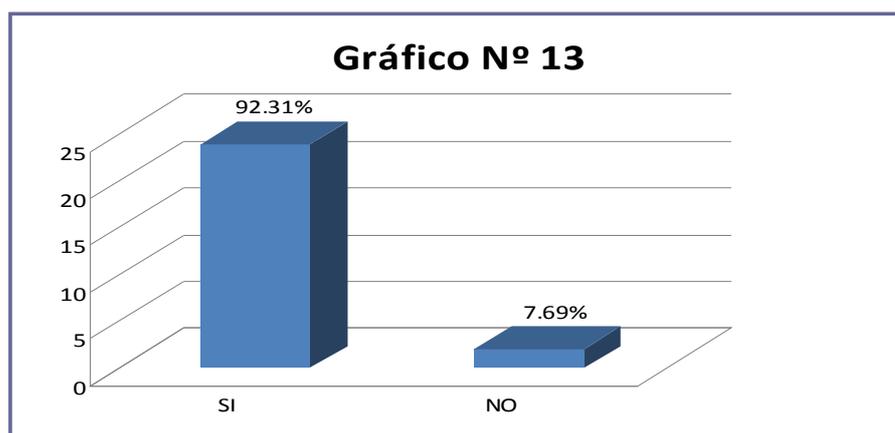
¿Evalúan los costos necesarios por actividad para efectuar un proyecto?

OBJETIVO:

Determinar si los directores de ONG'S son responsables con los recursos monetarios que reciben, evaluando los costos necesarios para efectuar los proyectos y no realizando erogaciones innecesarias.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
SI	24	92.31
NO	2	7.69
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

Se logró determinar que el 92.31% de ONG'S son responsables con los recursos monetarios que poseen para ejecutar proyectos ya que evalúan los costos en que deben incurrir dándole prioridad a las actividades más urgentes de realizar y evitando erogaciones incensarios.

Pregunta N° 14

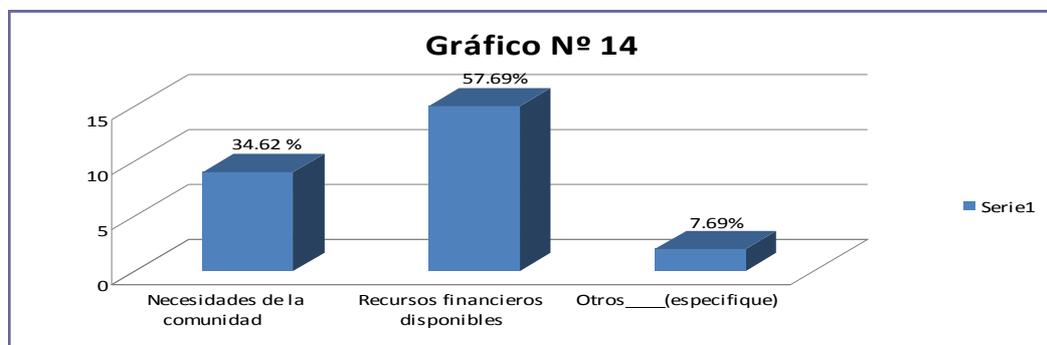
Señale los criterios que considera la Organización en la toma de decisiones.

OBJETIVO:

Conocer las condiciones en que se basa la administración de la entidad, para decidir en que basarse para realizar las actividades que realizan.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Necesidades de la comunidad	9	34.62
Recursos financieros disponibles	15	57.69
Otros____(especifique)	2	7.69
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

Resulta contradictorio las repuestas obtenidas en esta pregunta, puesto que únicamente el 7.69% mencionó que consideran las necesidades de la comunidad, pero también los recursos financieros con los que dispone, ya que sin ellos no pueden ejecutar los proyectos que deseen realizar.

Pregunta N° 15

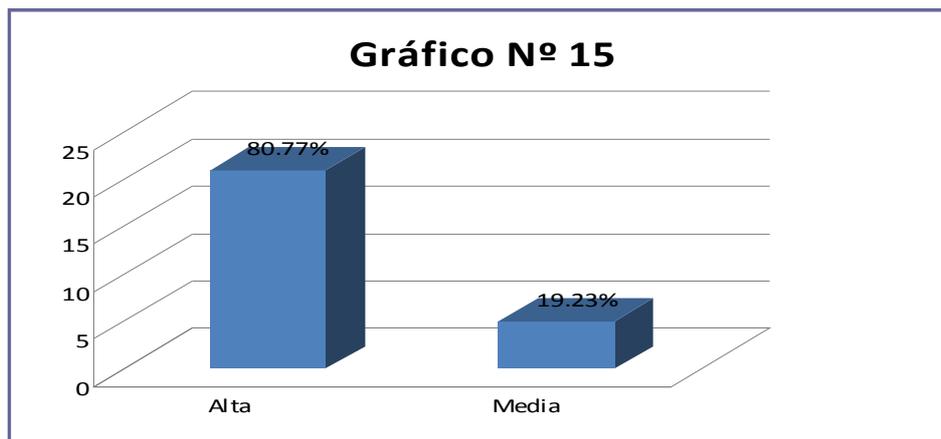
¿En qué medida considera usted que poseer un plan estratégico financiero dirigido a mejorar el manejo de los recursos económicos, permitiría a su organización desarrollar de una mejor manera las actividades que realizan?

OBJETIVO:

Analizar el grado de utilidad que proporciona a las ONG'S poseer un plan estratégico financiero que les permita manejar de mejor forma los recursos económicos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Alta	21	80.77
Media	5	19.23
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

El 80.77% de ONG'S considera que es altamente útil poseer este plan estratégico financiero ya que consideran que en realidad mejorar el manejo de los recursos económicos, les permitiría un óptimo funcionamiento de toda la entidad.

Pregunta N° 16

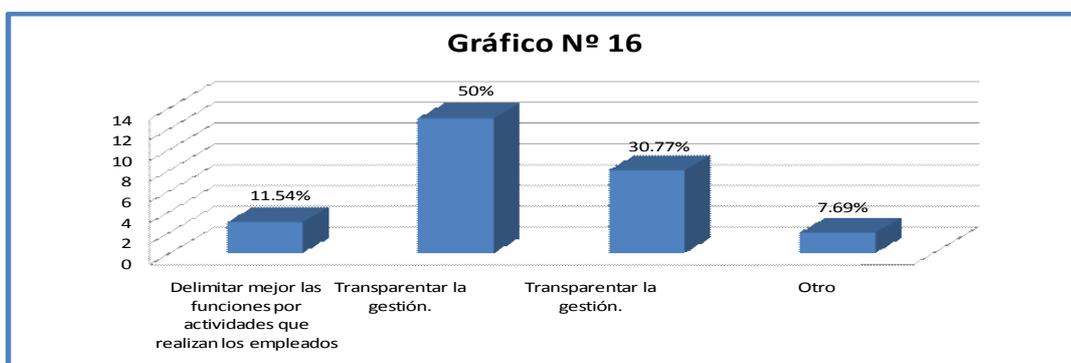
¿En cuál de los siguientes aspectos considera usted que beneficiaría a su organización, poseer un plan estratégico financiero para mejorar el manejo de los recursos?

OBJETIVO:

Distinguir los efectos positivos que proporcionaría a la institución el poseer un plan estratégico que permita mejorar el manejo de los recursos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA (Fa)	FRECUENCIA RELATIVA (Fr %)
Delimitar mejor las funciones por actividades que realizan los empleados	3	11.54
Transparentar la gestión.	13	50
Facilitar la liquidación de ingresos y	8	30.77
Otro	2	7.69
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

El 50% de organizaciones, considera que poseer este tipo de plan les permitiría transparentar la gestión administrativa, evitando que se formulen cuestionamientos sobre el uso de los fondos con los que trabajan; el 30.77% piensa que facilitaría la liquidación de ingresos y gastos y tan sólo 7.69% consideran que todas las opciones son aplicables.

Pregunta N° 17

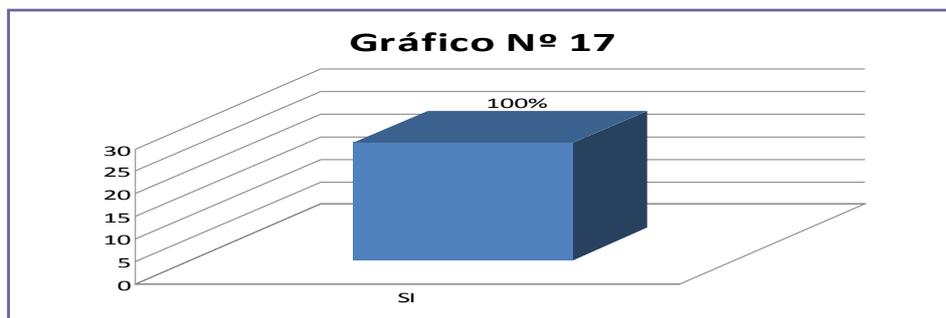
¿Considera usted que poseer un documento que plasme el plan estratégico financiero ayudaría a su organización a poder acceder a fondos que estén disponibles por parte de donantes externos?

OBJETIVO:

Evaluar si elaborar un modelo de plan estratégico financiero ayudaría a los directores de estas instituciones a acceder a fondos de donantes externos que estén disponibles para poder desarrollar nuevos proyectos.

RESULTADO:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA
	ABSOLUTA (Fa)	RELATIVA (Fr %)
SI	26	100
TOTAL	26	100



ANÁLISIS:

Todas la ONG'S opinan que definitivamente poseer un modelo de plan estratégico financiero ayudaría incrementar su cartera de donantes externos, ya que facilitaría la rendición de cuentas, les permite conservar un buen prestigio y con los fondos obtenidos les permitiría realizar nuevos proyectos que beneficien a la sociedad.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis de trabajo	La aplicación de un plan estratégico financiero permitiría a las organizaciones no gubernamentales lograr una mejor utilización de los recursos económicos para la ejecución de sus proyectos.
Variable Independiente	Plan estratégico
Variable Dependiente	Mejor utilización de recursos económicos
Operacionalización de la variable dependiente	<ul style="list-style-type: none"> • Más proyectos ejecutados con los mismos recursos económicos. • Menos dudas por parte de organismos internacionales donantes respecto a la utilización de fondos otorgados. • Mayor acceso a fondos monetarios nacionales e internacionales disponibles para ejecución de nuevos proyectos. • Reducción de cuestionamientos por parte de autoridad externa en cuanto a las erogaciones realizadas. • Disminución de gastos manteniendo el cumplimiento de objetivos y metas.

9	ASOCIACIÓN BIOSIS	RAMÓN RAFAEL VALDEZ	RESD. SAN LUIS CALLE BERNAL #1, BLOCK C, APARTAMENTO 1-13, SAN SALVADOR.	2274-6834
10	ASOCIACIÓN CENTRO DE NUTRICIÓN Y DESARROLLO INFANTIL MONSEÑOR ROMERO	ESPERANZA GÓMEZ	URB. LA ESPERANZA, AV. LAS AMERICAS CENTRO PROFESIONAL SAN FRANCISCO Nº 12 LOCAL 5, SAN SALVADOR	(n/a)
11	ASOCIACIÓN CLUB ACTIVO 20-30 INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE AHUACHAPAN	HÉCTOR ANTONIO PANIAGUA CASTILLO	1RA. AV. PALMA SORIANO Y CALLE GUANTÁNAMO CASA L-1. COL. YUMURI, SAN SALVADOR	(n/a)
LISTADO DE ONG'S DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, CON FINES DE ATENCIÓN A LA NIÑEZ Y TERCERA EDAD.				
12	ASOCIACIÓN COLECTIVO DE APOYO PARA LA PROMOCIÓN INFANTO JUVENIL SALVADOREÑA	ANA GEORGINA DE VILLALTA	URB. BUENOS AIRES III, CALLE MAQUILISHUAT #123 SAN SALVADOR	2226-7350
	NOMBRE ENTIDAD	NOMBRE REPRESENTANTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
13	ASOCIACIÓN DE AYUDA INTEGRAL A LA NIÑEZ SAIN DE EL SALVADOR	VICTORIA DEL TRANSITO NIETO MATA	AV. LA CAPILLA Y PJE. 8 #13, COL. SAN BENITO, SAN SALVADOR.	(n/a)
1	ASOCIACIÓN DE BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR SALVADOR	RAFAEL SILIEZAR GARCÍA	AV. NTE. Y CALLE EL PROGRESO, COL. ROMA EN ESTADIA	(n/a)
14	ASOCIACIÓN DE DESARROLLO EDUCATIVO PARA LA INFANCIA Y LA ADOLESCENCIA RURALES	ELEUTERIO ALFARO GUZMÁN	ESTADIA, CALLE PONIENTE, Nº 1332, SAN SALVADOR.	(n/a)
2	ASOCIACIÓN PROMEJORAMIENTO DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ENCIANOS PARA ZALDIVAR	MIGUEL SALVADOR PASCUAL MERLOS	85 AV. NTE. #825, COL. ESCALÓN SAN SALVADOR	(n/a)
15	ATENCIÓN A ENCIANOS DEL COLEGIO SANTA TERESITA DEL NIÑO JESUS	ANA LÓPEZ DE BARON	DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	(n/a)
3	FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE LA TERCERA EDAD	OLGA MIRANDA DE VILANOVA	3a. CALLE PTE. ENTRE 91 Y 93 AVE. NTE.	
16	ASOCIACIÓN DE HOGARES CREA DE EL SALVADOR	CNEL. NELSON IVAN LÓPEZ Y LÓPEZ	#475, COLONIA ESCALÓN SAN SALVADOR	2262-6228
4	PATRONATO PRO-MEJORAMIENTO DEL CENTRO DE ATENCIÓN A ENCIANOS Y CRÓNICOS REHABILITABLES "GABRIELINA" SECCIÓN EL SALVADOR	YOLANDA ANAQUEL DE VIVERANO	CIUDAD DE SAN SALVADOR, BUENOS AIRES CALLE MAQUILISHUAT, CASA Nº 1116, SAN SALVADOR	(n/a)
5	ASOCIACIÓN "CHILDREN'S WISHING STAR INC" / ALBERGUE "ESTRELLA DE ESPERANZA PARA NIÑOS"	ALBA NUBIA ARÉVALO CORADO	SAN SALVADOR, EL SALVADOR, N/EDF.	
18	ASOCIACIÓN "VINCULO DE AMOR PARA NIÑOS": FUNDACIÓN EL VINCULO DE AMOR	JOSÉ MAURICIO CORTEZ AVELAR	MAQUILISHUAT, ENTRE CALLE #1325 Y #1327, DE EST# 2055	2238-0730
19	ASOCIACIÓN "ESPERANZA PARA NIÑOS DEL MUNDO DE EL SALVADOR"	SANDRA DEL SOCORRO NAVAS DE SORTO	COLONIA BELÉN PASAJE #4915, ENTRE CALLE SAN SALVADOR NORTE, COLONIA ESCALÓN, S.S.	(n/a)
7	ASOCIACIÓN ALDEAS INFANTILES SOS DE EL SALVADOR	CESAR CATANI PAPINI	N/ 85 AV. NTE. #825 DE LA COL. ESCALÓN, SAN SALVADOR	2257-0900
20	ASOCIACIÓN HOGAR INFANTIL SAN CRISTOBAL	LUIS CHAVEZ MENDEZ	ESCALÓN, SAN SALVADOR	(n/a)
8	ASOCIACIÓN MUSEO DE LOS NIÑOS	ANA LORANA PÉREZ GÓMEZ DE ORELLANA	N/ CENTRO PROFESIONAL PRESIDENTE AV. LA REVOLUCIÓN N.º 3727 COL. ESCALÓN, SAN SALVADOR	2298-1603 2245-5381
22	ASOCIACIÓN NACIONAL PRO - INFANCIA	CONCEPCIÓN COLOCHO DE DIAZ	CIUDAD DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR	(n/a)
23	ASOCIACIÓN NIÑOS EN DESARROLLO	ANGELA VERÓNICA SUÁREZ DE PADILLA	CALLE CENTRO AMÉRICA, # 106-B, COL. CENTRO AMÉRICA, SAN SALVADOR	(n/a)
24	ASOCIACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS DE LA NIÑEZ EN EL SALVADOR	GIL JEREMÍAS PINTIN PÉREZ	COL. LISBOA, SAN ANTONIO ABAD, PJE 2 Nº 103. SAN SALVADOR	2274-2170

FUNDACION "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

ACTIVO**ACTIVO CORRIENTE**

		\$ 171,629.25
CAJA	\$ 767.00	
CAJA GENERAL	\$ 217.00	
CAJA CHICA ESCUELA	\$ 400.00	
CAJA CHICA COMEDOR	<u>\$ 150.00</u>	
BANCOS	\$ 167,185.97	
SCOTIABANK ESCUELA	\$ 87,083.53	
SCOTIABANK COMEDOR	\$ 46,339.35	
CITIBANK COMEDOR	<u>\$ 33,763.09</u>	
INVENTARIOS	\$ 3,676.28	
MERCADERIAS	<u>\$ 3,676.28</u>	

ACTIVO NO CORRIENTE

		\$ 458,505.88
BIENES INMUEBLES	\$ 564,535.56	
TERRENOS ESCUELA	\$ 220,336.99	
TERRENOS COMEDOR	\$ 44,285.72	
EDIFICIOS ESCUELA	\$ 185,770.57	
EDIFICIOS COMEDOR	\$ 94,631.07	
INSTALACIONES ESCUELA	\$ 15,868.35	
INSTALACIONES COMEDOR	<u>\$ 3,642.86</u>	
BIENES MUEBLES EQUIPO Y OTROS	\$ 203,707.13	
MOBILIARIO Y EQUIPO ESCUELA	\$ 166,373.09	
MOBILIARIO Y EQUIPO COMEDOR	\$ 22,634.04	
VEHICULO COMEDOR	<u>\$ 14,700.00</u>	
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ (309,736.81)	
BIENES INMUEBLES ESCUELA	\$ (86,532.36)	
BIENES INMUEBLES COMEDOR	\$ (49,322.73)	
INSTALACIONES ESCUELA	\$ (13,287.55)	
INSTALACIONES COMEDOR	\$ (1,142.86)	
MUEBLES, EQUIPO Y OTROS ESCUELA	\$ (129,211.44)	
MUEBLES, EQUIPO Y OTROS COMEDOR	\$ (22,113.96)	
EQUIPO DE TRANSPORTE	<u>\$ (8,125.91)</u>	
DIFERIDOS Y TRANSITORIOS		\$ 2,000.00
TRANSITORIOS	\$ 2,000.00	
CUENTAS POR LIQUIDAR	<u>\$ 2,000.00</u>	

TOTAL ACTIVO**\$ 632,135.13****PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

		\$ 9,371.03
ACREEDORES VARIOS	\$ 4,588.81	
RETENCIONES ESCUELA	\$ 2,359.31	
RETENCIONES COMEDOR	\$ 1,469.34	
BENEFICIOS A EMPLEADOS COMEDOR	<u>\$ 760.16</u>	
PROVISIONES VARIAS	\$ 4,782.22	
VALORES EN CONSIGNACION ESCUELA	\$ 1,235.78	
VALORES EN CONSIGNACION COMEDOR	<u>\$ 3,546.44</u>	

PATRIMONIO Y EXCEDENTES

		\$ 622,764.10
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	\$ 582,239.62	
FONDO PATRIMONIAL ESCUELA	\$ 421,084.04	
FONDO PATRIMONIAL COMEDOR	<u>\$ 161,155.58</u>	
EXCEDENTES DE OPERACIONES	\$ 40,524.48	
DEFICIT ACUMULADOS ESCUELA (AÑOS ANTERIORES)	\$ (2,343.56)	
DEFICIT ACUMULADOS COMEDOR (AÑOS ANTERIORES)	\$ (1,239.67)	
EXCEDENTES DEL EJERCICIO ESCUELA	\$ 32,858.89	
EXCEDENTES DEL EJERCICIO COMEDOR	<u>\$ 11,248.82</u>	

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**\$ 632,135.13**

Representante Legal

Contador

Auditor

FUNDACION "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"
ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

		ACUMULADO
CUENTA	INGRESOS DE OPERACION	\$ 413,892.70
5.0.03	ACTIVIDADES EDUCATIVOS	\$ 303,660.84
5.0.03.01	PRIMER CICLO	\$ 77,305.67
5.0.03.01.02	ESCUELA	\$ 77,305.67
5.0.03.01.02.01	DONACIONES MATRICULA	\$ 11,558.58
5.0.03.01.02.02	DONACIONES PARA COLEGIATURA	\$ 59,327.09
5.0.03.01.02.05	BECAS - PROYECTO	\$ 6,420.00
5.0.03.02	SEGUNDO CICLO	\$ 134,989.13
5.0.03.02.02	ESCUELA	\$ 134,989.13
5.0.03.02.02.01	DONACIONES MATRICULA	\$ 12,897.13
5.0.03.02.02.02	DONACIONES PARA COLEGIATURA	\$ 75,111.04
5.0.03.02.02.05	BECAS - PROYECTO	\$ 46,980.96
5.0.03.03	PRIMER CICLO TARDE NIÑAS	\$ 9,872.01
5.0.03.03.02	ESCUELA	\$ 9,872.01
5.0.03.03.02.01	DONACIONES MATRICULA	\$ 630.01
5.0.03.03.02.02	DONACIONES PARA COLEGIATURA	\$ 8,346.00
5.0.03.03.02.07	DONACIONES EN EFECTIVO	\$ 896.00
5.0.03.04	SEGUNDO CICLO TARDE NIÑAS	\$ 9,386.07
5.0.03.04.02	ESCUELA	\$ 9,386.07
5.0.03.04.02.01	DONACIONES MATRICULA	\$ 721.07
5.0.03.04.02.02	DONACIONES PARA COLEGIATURA	\$ 8,665.00
5.0.03.05	TERCER CICLO VARONES	\$ 26,300.56
5.0.03.05.02	ESCUELA	\$ 26,300.56
5.0.03.05.02.01	DONACIONES MATRICULA	\$ 5,500.00
5.0.03.05.02.02	DONACIONES PARA COLEGIATURA	\$ 15,800.56
5.0.03.05.02.07	DONACIONES EN EFECTIVO	\$ 5,000.00
5.0.03.06	UNIFORMES Y LIBROS	\$ 45,807.40
5.0.03.06.02	ESCUELA	\$ 45,807.40
5.0.03.06.02.02	DONACION LIBROS	\$ 38,285.51
5.0.03.06.02.03	DONACION UNIFORMES	\$ 7,521.89
5.0.05	ACTIVIDADES DE ACCION SOCIAL	\$ 110,231.86
5.0.05.01	DONACIONES	\$ 107,374.36
5.0.05.01.04	COMEDOR	\$ 107,374.36
5.0.05.01.04.01	EN EFECTIVO	\$ 50,213.61
5.0.05.01.04.02	EN ESPECIES	\$ 57,160.75
5.0.05.02	ACTIVIDADES DE COOPERADORES	\$ 2,857.50
5.0.05.02.04	COMEDOR	\$ 2,857.50
5.0.05.02.04.03	EVENTOS POR ACCION SOCIAL	\$ 2,857.50
CUENTA	(-) GASTOS OPERATIVOS	\$ 223,365.07
4.0.03	GASTOS EDUCATIVOS	\$ 102,485.48
4.0.03.01	PRIMER CICLO MAÑANA	\$ 39,167.29
4.0.03.01.02	ESCUELA	\$ 39,167.29
4.0.03.01.02.01	DEPORTES	\$ 39.35
4.0.03.01.02.03	CAPACITACION	\$ 75.00
4.0.03.01.02.05	HORAS EXTRAS	\$ 60.00
4.0.03.01.02.11	SUELDOS PRIMER CICLO MAÑANA	\$ 30,224.57
4.0.03.01.02.15	VACACIONES	
4.0.03.01.02.16	AGUINALDO	\$ 1,247.30
4.0.03.01.02.17	INDEMNIZACION	\$ 2,745.38
4.0.03.01.02.18	CUOTA PATRONAL	\$ 4,775.69
4.0.03.02	SEGUNDO CICLO - MAÑANA	\$ 30,567.64
4.0.03.02.02	ESCUELA	\$ 30,567.64
4.0.03.02.02.11	SUELDOS SEGUNDO CICLO MAÑANA	\$ 23,880.00
4.0.03.02.02.15	VACACIONES	\$ -
4.0.03.02.02.16	AGUINALDO	\$ 1,056.00
4.0.03.02.02.17	INDEMNIZACION	\$ 1,990.00
4.0.03.02.02.18	CUOTA PATRONAL	\$ 3,641.64

FUNDACION "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"
ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

4.0.03.03	PRIMER CICLO - TARDE - NIÑAS	\$ 21,759.43
4.0.03.03.02	ESCUELA	\$ 21,759.43
4.0.03.03.02.01	DEPORTE	\$ 12.31
4.0.03.03.02.11	SUELDOS PRIMER CICLO TARDE	\$ 16,902.00
4.0.03.03.02.15	VACACIONES	\$ -
4.0.03.03.02.16	AGUINALDO	\$ 607.95
4.0.03.03.02.17	INDEMNIZACION	\$ 1,659.36
4.0.03.03.02.18	CUOTA PATRONAL	\$ 2,577.81
4.0.03.04	SEGUNDO CICLO - TARDE - NIÑAS	\$ 10,691.12
4.0.03.04.02	ESCUELA	\$ 10,691.12
4.0.03.04.02.11	SUELDOS SEGUNDO CICLO TARDE	\$ 8,400.00
4.0.03.04.02.15	VACACIONES	\$ -
4.0.03.04.02.16	AGUINALDO	\$ 310.00
4.0.03.04.02.17	INDEMNIZACION	\$ 700.00
4.0.03.04.02.18	CUOTA PATRONAL	\$ 1,281.12
4.0.04	GASTOS DE SALUD	\$ 300.00
4.0.04.01	BOTIQUIN ESCOLAR	\$ 300.00
4.0.04.01.02	ESCUELA	\$ 300.00
4.0.04.01.02.02	ALUMNOS	\$ 300.00
4.0.05	GASTOS DE ACCION SOCIAL	\$ 58,964.12
4.0.05.01	ADULTOS MAYORES Y POBRES	\$ 58,964.12
4.0.05.01.04	COMEDOR	\$ 58,964.12
4.0.05.01.04.01	ALIMENTACION	\$ 53,471.42
4.0.05.01.04.03	OTROS BIENES DIVERSOS	\$ 5,307.20
4.0.05.01.04.04	EVENTOS PARA ACCION SOCIAL	\$ 185.50
4.0.02.02	GASTOS DE PASTORAL	\$ 1,758.66
4.0.02.02.02	ESCUELA	\$ 1,758.66
4.0.02.02.02.01	ALIMENTACION	\$ 1,213.06
4.0.02.02.02.06	RETIROS DOCENTES Y ALUMNOS	\$ 545.60
4.0.06	COMUNIDAD RELIGIOSAS HNAS " DIVINO SALVADOR	\$ 23,144.80
4.0.06.01	RELIGIOSAS DEL DIVINO SALVADOR	\$ 23,144.80
4.0.06.01.02	ESCUELA	\$ 23,144.80
4.0.06.01.02.01	COMUNIDAD DIVINO SALVADOR	\$ 20,957.62
4.0.06.01.02.02	DIEZMO A HNAS DEL DIVINO SALVADOR	\$ 1,847.16
4.0.06.01.02.03	MANTENIMIENTOS Y TRANSPORTE.	\$ 340.02
4.0.07	ACTIVIDADES COMERCIALES	\$ 37,012.01
4.0.07.01	UNIFORME , LIBROS Y OTROS	\$ 37,012.01
4.0.07.01.02	ESCUELA	\$ 37,012.01
4.0.07.01.02.01	UNIFORME	\$ 3,991.40
4.0.07.01.02.02	LIBROS	\$ 32,968.91
4.0.07.01.02.04	LLAVEROS Y PINES	\$ 51.70
	(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 190,527.63
CUENTA	(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 148,512.26
4.0.02.01	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 148,512.26
4.0.02.01.02	ESCUELA	\$ 106,386.23
4.0.02.01.02.01	SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA	\$ 8,737.36
4.0.02.01.02.02	SERVICIO DE AGUA	\$ 2,109.60
4.0.02.01.02.04	SERVICIO DE ASEO	\$ 1,619.95
4.0.02.01.02.05	PAPELERIA Y UTILES	\$ 4,727.92
4.0.02.01.02.07	SERVICIO DE TELEFONO Y CORREOS	\$ 851.49
4.0.02.01.02.08	MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	\$ 4,285.58
4.0.02.01.02.09	MANTENIMIENTO DE MUEBLES	\$ 1,552.66
4.0.02.01.02.10	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	\$ 2,139.94
4.0.02.01.02.11	REMUNERACION AL PERSONAL	\$ 27,467.10
4.0.02.01.02.12	HORAS EXTRAS	\$ 84.19

FUNDACION "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"
ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

4.0.02.01.02.14	HONORARIOS	\$ 11,856.72
4.0.02.01.02.15	VACACIONES	\$ 1,337.83
4.0.02.01.02.16	AGUINALDO	\$ 991.74
4.0.02.01.02.17	INDEMNIZACION	\$ 2,058.20
4.0.02.01.02.18	CUOTA PATRONAL	\$ 3,782.56
4.0.02.01.02.20	SOLIDARIDAD ESCOLAR	\$ 101.66
4.0.02.01.02.22	IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 3,350.56
4.0.02.01.02.26	SUSCRIPCIONES	\$ 102.00
4.0.02.01.02.27	PRESTACIONES AL PERSONAL	\$ 1,556.86
4.0.02.01.02.28	DEPRECIACION DEL EDIFICIO	\$ 6,374.16
4.0.02.01.02.29	DEPRECIACION DE INSTALACIONES	\$ 1,191.12
4.0.02.01.02.31	DEPRECIACION DE EQUIPO	\$ 8,165.71
4.0.02.01.02.34	SERVICIO DE VIGILANCIA	\$ 7,680.00
4.0.02.01.02.36	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	\$ 157.52
4.0.02.01.02.38	PROPORCIONALIDAD IVA	\$ 3,274.16
4.0.02.01.02.41	PREMIACIONES	\$ 282.60
4.0.02.01.02.46	INSUMOS INFORMATICOS	\$ 547.04
4.0.02.01	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 42,126.03
4.0.02.01.04	COMEDOR	\$ 42,126.03
4.0.02.01.04.01	SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA	\$ 3,059.02
4.0.02.01.04.02	SERVICIO DE AGUA	\$ 3,923.34
4.0.02.01.04.03	COMBUSTIBLE	\$ 1,162.33
4.0.02.01.04.04	SERVICIO DE ASEO	\$ 321.34
4.0.02.01.04.05	PAPELERIA Y UTILES	\$ 1,070.59
4.0.02.01.04.06	ASISTENCIA MEDICA	\$ 22.76
4.0.02.01.04.08	MANTENIMIENTO EDIFICIO	\$ 274.51
4.0.02.01.04.10	MANTENIMIENTO DE EQUIPO	\$ 147.89
4.0.02.01.04.11	REMUNERACIONES AL PERSONAL	\$ 14,802.28
4.0.02.01.04.12	HORAS EXTRAS	\$ 900.51
4.0.02.01.04.13	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	\$ 434.76
4.0.02.01.04.14	HONORARIOS	\$ 1,509.04
4.0.02.01.04.15	VACACIONES	
4.0.02.01.04.16	AGUINALDO	\$ 584.96
4.0.02.01.04.17	INDEMNIZACIONES	\$ 1,252.80
4.0.02.01.04.18	CUOTA PATRONAL	\$ 2,971.25
4.0.02.01.04.21	FESTIVIDAD TERCERA EDAD	\$ 1,450.67
4.0.02.01.04.24	SEGUROS	\$ 576.79
4.0.02.01.04.27	PRESTACIONES AL PERSONAL	\$ 251.29
4.0.02.01.04.28	DEPRECIACION DE EDIFICIO	\$ 3,367.92
4.0.02.01.04.31	DEPRECIACION DE EQUIPO	\$ 182.67
4.0.02.01.04.32	DEPRECIACION DE VEHICULOS	\$ 2,921.81
4.0.02.01.04.35	VIAJES Y VIATICOS	\$ 0.50
4.0.02.01.04.36	HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	\$ 200.00
4.0.02.01.04.37	INSUMOS Y FUMIGACION	\$ 737.00
	(=) UTILIDAD DE OPERACION	\$ 42,015.37
CUENTA	(+) OTROS INGRESOS	\$ 42.83
5.0.01	ACTIVIDADES FINANCIERAS	\$ 42.83
5.0.01.01	INTERESES	\$ 42.83
5.0.01.01.02	ESCUELA	\$ 42.83
5.0.01.01.02.01	SCOTIABANK	\$ 42.83
CUENTA	(+) OTROS INGRESOS	\$ 2,107.11
5.0.01	ACTIVIDADES FINANCIERAS	\$ 2,107.11
5.0.01.01	INTERESES	\$ 2,107.11
5.0.01.01.04	COMEDOR	\$ 2,107.11
5.0.01.01.04.01	SCOTIABANK	\$ 1,131.14
5.0.01.01.04.02	BANCO CUSCATLAN	\$ 975.97

FUNDACION "NUESTROS NIÑOS Y ANCIANOS PRIMERO"
ESTADO DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

CUENTA	(-) OTROS GASTOS	\$	57.60
4.0.01	GASTOS FINANCIEROS	\$	57.60
4.0.01.01	COMISIONES SOBRE GIROS	\$	57.60
4.0.01.01.02	ESCUELA	\$	57.60
4.0.01.01.02.01	SCOTIABANK	\$	57.60
	(=)EXCEDENTE	\$	44,107.71

Representante Legal

Contador

Auditor