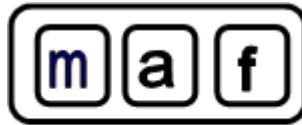


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



PLANEACIÓN FINANCIERA EN FUNDACIONES EDUCATIVAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LICENCIADA ALBA GEANNINA ESCALANTE VALLE

LICENCIADO ROBERTO JOSÉ PENADO PÉREZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

JUNIO DE 2017

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS

SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ

: MAESTRO VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

: MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

JUNIO DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

Agradecimientos

Agradezco al Señor Todopoderoso por haberme permitido cumplir el sueño de culminar la Maestría en Administración Financiera, por ser mi fortaleza y mi guía a lo largo del camino de la vida.

A mi esposa Nataly de Penado por su amor e incondicional apoyo. Tus palabras de ánimo han sido fundamentales para alcanzar este logro.

A mis padres por haberme educado con amor y sabiduría. Me bendice mucho honrarlos al haber alcanzado esta meta.

Lic. Roberto José Penado Pérez

Agradezco a la Divinidad que me ha guiado para alcanzar esta nueva meta académica, también a los maestros, docentes y compañeros que me han orientado en la formación de este conocimiento, y a mis padres por el apoyo y la confianza depositada en mí.

Licda. Alba Geannina Escalante Valle

Resumen

Como toda rama del conocimiento, la administración se compone de múltiples conceptos, procesos, postulados teóricos, principios que han sido sometidos a la investigación y que forman parte de las enseñanzas transmitidas por generaciones. Pero pocos de esos términos en la materia, poseen preponderancia como el de la planeación.

La razón fundamental por la que este concepto es tan relevante en el ámbito de las organizaciones, radica en el hecho de que aquellas con capacidad de establecer de forma precisa su hoja de ruta y de ir en pos de ella, serán las que logren identificar las variables que puedan intervenir en la manera satisfactoria de los fines por las que fueron creadas.

Los responsables de la gestión financiera al interior de las fundaciones educativas, deben conocer, dominar y aplicar las técnicas y herramientas de planeación exclusivos de su especialidad, entre ellos, el presupuesto maestro, la estimación de flujos de caja, evaluación de inversiones, diseño de modelos de simulación, entre otros.

Conocer las oportunidades de mejora en los planes financieros de las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador; es, por lo tanto, una problemática de investigación que despierta mucho interés, teniendo en cuenta el impacto de esas organizaciones en la sociedad.

Tabla de contenido

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Lista de Figuras	ix
Lista de tablas	xi
Introducción.....	xiv
Capítulo 1: Planteamiento del Problema	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.3 Definición del Problema.....	3
1.4 Preguntas de Investigación.....	3
1.5 Objetivos de la Investigación	4
1.5.1 Objetivo General.....	4
1.5.2 Objetivos Específicos.	4
1.6 Hipótesis	5
1.6.1 Hipótesis Nula (H_0).	5
1.6.2 Hipótesis Alternativa (H_1).	5
1.6.3 Variables.....	6
1.7 Justificación	6
1.8 Beneficios Esperados.....	7
1.9 Delimitación y Límites de la Investigación.....	7
Capítulo 2: Marco teórico.....	9

2.1 De las Fundaciones.....	9
2.1.1 Finalidad de las Fundaciones Educativas.	10
2.1.2 Estructura Organizativa.....	12
2.1.3 Vinculación de Las Fundaciones Educativas con Instituciones Gubernamentales y Redes	14
2.1.4 Fuentes de Financiamiento	16
2.2 Planificación Financiera	17
2.2.1 Ventajas de la Planeación Financiera.	18
2.2.2 Clasificación de los Planes Financieros.	19
2.2.3 Proceso de Planeación Financiera.	19
2.2.4 Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos).....	20
2.4.5 Presupuesto de gastos de capital.....	21
2.2.6 Planes Financieros a Corto Plazo (Operativos).	22
De Efectivo	23
De Cuentas por Cobrar	23
De Inventario	23
De Compras	24
De Ventas	24
De Pago a Proveedores.....	24
Presupuesto por Programas	24

Punto de Equilibrio.....	25
Estados Financieros Proforma.....	25
2.3 Guía Orientativa Dirigida a las Fundaciones Educativas para la Elaboración del Plan Financiero.....	26
2.3.1 Fase 1- Diagnóstico Financiero.....	27
2.3.2 Fase 2- Definición de planes financieros a largo plazo.....	27
2.3.3 Fase 3- Determinación de planes financieros a corto plazo.....	31
2.3.4 Ejemplo de Planeación Financiera aplicando las tres fases.....	33
Fase 2: Definición de planes financieros a largo plazo.....	41
Capítulo 3: Metodología de investigación.....	50
3.1 Enfoque Metodológico.....	50
3.2 Participantes del Estudio.....	51
3.3 Universo y Muestra.....	51
3.4 Métodos de Recolección de Datos.....	53
3.5 Procesamiento de la Información.....	53
3.6 Análisis e Interpretación de los Datos Procesados.....	54
Capítulo 4: Análisis de los resultados.....	55
4.1 Análisis de los Resultados.....	55
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones.....	76
5.1 Conclusiones.....	76

5.2 Recomendaciones	77
5.3 Futuras Investigaciones	78
Referencias bibliográficas.	79
Apéndice A. Encuesta dirigida a fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador.	82
Apéndice B: Base de Datos de Fundaciones que trabajan en el área educativa de El Salvador.	89

Lista de Figuras

Figura. 1 Organigrama de la Fundación	13
Figura. 2. Proceso de Planeación financiera.....	26
Figura. 3 Diagnóstico financiero	29
Figura. 4 Recursos disponibles.....	30
Figura. 5 Planes financieros a corto plazo.....	32
Figura. 6 Frecuencia de las fundaciones educativas que poseen un documento de los planes a ejecutar en materia de finanzas.....	56
Figura. 7 Persona encargada de elaborar el plan financiero de la fundación educativa.	57
Figura. 8 Nivel educativo que posee la persona responsable de la elaboración del plan financiero de la fundación educativa	58
Figura. 9 Nivel educativo de los miembros de la Junta directiva.....	59
Figura. 10 Frecuencia de uso de indicadores que permitan controlar la ejecución del plan financiero de las fundaciones educativas.....	60
Figura. 11 Encargado de controlar la ejecución del plan financiero al interior de las fundaciones educativas.	61
Figura. 12 Porcentaje de fundaciones educativas que poseen un Departamento o unidad financiera dotada de personal técnico especializado en la materia.	62
Figura. 13 ¿Cuáles de las siguientes herramientas están incluidas dentro del Plan Financiero de la Fundación?.....	63
Figura. 14 Causas del por qué no se realiza un plan financiero de las fundaciones educativas.	64
Figura. 15 Métodos utilizados para proyectar los ingresos provenientes de las actividades de operación de las fundaciones educativas.....	65

Figura. 16 Variables de índole macroeconómica consideradas al estimar los costos y gastos de operación.	66
Figura. 17 Alcance de los objetivos trazados en la planeación financiera en los últimos 3 años.	68
Figura. 18. Porcentaje de fundaciones que planea ejecutar proyectos de inversión a futuro. ...	69
Figura. 19 Porcentaje de fundaciones que realiza análisis probabilísticos y de simulación para seleccionar sus proyectos de inversión.	70
Figura. 20 Porcentaje de fundaciones educativas que posee interés en disponer de una guía que facilite la elaboración de los planes financieros.	71
Figura. 21 Al momento de Elaborar la planeación financiera, ¿Serviría de instrumento de consulta para la fundación, una guía que contenga los aspectos esenciales que debe reunir un plan en dicha materia?	72
Figura. 22. Tabulación y Asignación de notas en programa IBM-SPSS	73

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis Horizontal. Balance de situación general de Activos, 2015-2016. Fundación sin fines de lucro.....	37
Tabla 2. Análisis Horizontal. Balance de situación general de Pasivos, 2015-2016. Fundación sin fines de lucro.....	37
Tabla 3.. Análisis Horizontal. Estado de Ingresos y Egresos del 1 de enero a 31 de diciembre de 2014. Fundación sin fines de	38
Tabla 4. Análisis Vertical. Balance de situación general de Activos, 2014-2016. Fundación sin fines de lucro.....	39
Tabla 5. Análisis Vertical. Balance de situación general de Pasivos, 2014-2016. Fundación sin fines de lucro	39
Tabla 6. Análisis Vertical. Estado de Ingresos y Egresos de 1 de enero a 31 de diciembre de 2014. Fundación sin fines de lucro.....	40
Tabla 7. Razones financieras 2014-2016. Fundación sin fines de lucro.	40
Tabla 8. Supuestos Generales.....	41
Tabla 9. Inversión	42
Tabla 10. Ventas Totales.	44
Tabla 11. Costo de Ventas.....	45
Tabla 12. Estado de resultados proyectados.....	46
Tabla 13. Evaluación Financiera.	46
Tabla 14. Determinación del VAN.....	47
Tabla 15. Balance Pro-Forma.....	48
Tabla 16. Estado General de Ingresos y Egresos.....	49

Tabla 17 Pregunta 1. ¿Posee la fundación un documento que contenga los planes a ejecutar en materia de finanzas a corto y largo plazo?	55
Tabla 18. Pregunta 2. Persona encargada de elaborar el plan financiero de la fundación educativa.....	57
Tabla 19. Pregunta 3. Nivel educativo que posee la persona responsable de la elaboración del plan financiero de la fundación educativa.	58
Tabla 20. Pregunta 4. Nivel educativo de los miembros de la Junta Directiva.	59
Tabla 21. Pregunta 5. Frecuencia de uso de indicadores que permitan controlar la ejecución del plan financiero de las fundaciones educativas.....	60
Tabla 22. Pregunta 6. Encargado de controlar la ejecución del plan financiero al interior de las fundaciones educativas.	61
Tabla 23. Pregunta 7. Porcentaje de fundaciones educativas que poseen un departamento o unidad Financiera dotada de personal técnico especializado en la materia.....	62
Tabla 24. Pregunta 8. Herramientas incluidas dentro del Plan Financiero de las fundaciones educativas.	63
Tabla 25. Pregunta 9. Causas del por qué no se realiza un plan financiero de las fundaciones educativas.	64
Tabla 26. Pregunta 10. Métodos utilizados para proyectar los ingresos provenientes de las actividades de operación de las fundaciones educativas.	65
Tabla 27. Pregunta 11. Variables de índole macroeconómica consideradas al estimar los costos y gastos de operación.....	66
Tabla 28. Pregunta 12. Estados financieros pro forma que han sido elaborados por las fundaciones educativas.	67

Tabla 29. Pregunta 13. Alcance de los objetivos trazados en la planeación financiera en los últimos 3 años.....	68
Tabla 30. Pregunta 14. Porcentaje de fundaciones que planea ejecutar proyectos de inversión a futuro.....	68
Tabla 31. Pregunta 15. Técnicas utilizadas para evaluar la factibilidad financiera de los proyectos en ejecución.....	69
Tabla 32. Pregunta 16. Porcentaje de fundaciones que realiza análisis probabilísticos y de simulación para seleccionar sus proyectos de inversión.	69
Tabla 33. Pregunta 17. Porcentaje de fundaciones educativas que posee interés en disponer de una guía que facilite la elaboración de los planes financieros.....	71
Tabla 34. Pregunta 18. Al momento de elaborar la planeación financiera, ¿Serviría de instrumento de consulta para la fundación, una guía que contenga los aspectos esenciales que debe reunir un plan en dicha materia?	71
Tabla 35. Definición de las Hipótesis de la Investigación.....	72
Tabla 36. Estadísticos de los instrumentos para la medición en la planeación financiera calculados desde el software IBM_SPSS.	74
Tabla 37. Elección del Valor estadístico para sacar conclusión a partir del software IBM_SPSS.....	75

Introducción.

La dinámica de la economía, los cambios sociales y políticos y las movilizaciones poblacionales del campo a la ciudad han sido factores que históricamente han contribuido a la exclusión de las clases más vulnerables en El Salvador.

Bajo ese contexto, el trabajo que desarrollan las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, sin ánimo de lucro proporcionan atención a la niñez y juventud en situación de pobreza y con dificultades de aprendizaje, mediante actividades de refuerzo escolar, esparcimiento, atención psicológica, entre otras, contribuyendo significativamente a paliar las necesidades de ese grupo poblacional que el Estado no está en condiciones de satisfacer en su totalidad.

Es por ello, en reconocimiento a la importancia del papel que desempeñan las organizaciones en la sociedad salvadoreña, surge el interés por conocer y examinar diversos aspectos relacionados con la elaboración de sus instrumentos de planeación financiera, los cuales son abordados en la investigación, cuyo contenido está estructurado en cinco capítulos.

En el primero de ellos, se realiza el planteamiento de la situación problemática, a través de la descripción de sus antecedentes, la definición de las preguntas y objetivos de investigación, el planteamiento de hipótesis, justificación, se establece la delimitación y límites del estudio y se dan a conocer los beneficios esperados del mismo.

El segundo capítulo proporciona el marco teórico de la investigación. Inicia con la descripción de los fines que persiguen las fundaciones educativas, de la estructura bajo la cual se organizan, el marco legal por el que se rigen y de las fuentes que financian su operación. Posteriormente, se resumen los aspectos más relevantes de la planeación financiera como sus ventajas, la forma en que se clasifica, el proceso que se lleva a cabo para su elaboración y se detallan los elementos principales de los planes a corto y largo plazo.

En el tercer capítulo se describe la metodología bajo la cual se realizó la investigación, los participantes del estudio, la técnica e instrumento de recolección de datos y se detalla el procedimiento de cálculo de la muestra.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio, mediante cuadros y gráficos; y además el procedimiento estadístico que permita aceptar o rechazar la hipótesis en investigación.

En el capítulo final se llegan a las conclusiones obtenidas como resultado de la investigación. A su vez, se detallan recomendaciones dirigidas a las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador y a futuros investigadores de la problemática en estudio.

Capítulo1: Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las debilidades que se observan en los instrumentos de planeación financiera elaborados por las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, sus causas y repercusiones en la administración y sostenibilidad a largo plazo de los proyectos que realizan?

1.1 Antecedentes.

Reconociendo que las fundaciones son entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, (Congreso de El Salvador, 1996), es preciso mencionar que su auge y mayor participación en la actividad económica y social de El Salvador surgió a partir del conflicto armado que se desarrolló en la década de los ochenta.

En la mayoría de casos, la creación y funcionamiento de las fundaciones han sido financiadas por organismos de cooperación nacional o extranjera o por personas altruistas, los cuales proporcionan el capital y equipo necesario para el desarrollo de sus actividades orientados a satisfacer las necesidades de tipo social y humanitario, así como la promoción de la educación y la tecnología.

Debido a ello, cada vez más se observa el interés por la investigación de temas relacionados con la administración de tales organizaciones, ya que de ella depende su funcionamiento e impacto en la dinámica social.

Bajo ese contexto, cabe mencionar que dentro de las variables que históricamente han contribuido a que los instrumentos de planeación financiera ejecutados por las fundaciones educativas del municipio de San Salvador, sean débiles en su estructura y contenido, o en el peor de los casos que éstos no existan, se han identificado las siguientes:

- La escasa cantidad de profesionales en el mercado laboral salvadoreño con conocimientos especializados en finanzas. Al respecto, conviene señalar que si bien es cierto en las universidades cada año se gradúan muchos profesionales (a nivel de pregrado) de carreras afines a las ciencias económicas, las cuales poseen dentro de sus planes de estudio algunas asignaturas en materia de administración financiera; el número de profesionales graduados de un posgrado en ese ámbito es mínimo.
- Desconocimiento de un manual de planeación financiera como guía en las fundaciones del área educativa.

1.2 Contexto

Según el registro de Organizaciones no Gubernamentales del Ministerio de Gobernación, al 31 de enero de 2016 existen 46 fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, las cuales constituyen la unidad de análisis de la presente investigación.

1.3 Definición del Problema

Partiendo del hecho que bajo las condiciones actuales del entorno -caracterizado por las tasas de desempleo, disminución de ayuda por delincuencia, extorsiones, crisis económicas- solamente las entidades con capacidad de establecer de forma precisa su hoja de ruta, serán las que logren sobreponerse y desarrollarse; debido a los desafíos de las fundaciones educativas, y para ello, es necesario que los responsables de la gestión financiera al interior de la organización, posean amplios conocimientos con respecto a las herramientas y técnicas de planeación y control exclusivos de su especialidad, entre ellos, los presupuestos, el punto de equilibrio, así como las proyecciones de flujos de caja.

Por lo tanto, conocer de qué forma son estructurados los instrumentos de planeación financiera en las fundaciones educativas locales y determinar las repercusiones en la administración por la carencia de los mismos; constituyen una problemática de investigación que despierta mucho interés, teniendo en cuenta el rol que desempeñan estas organizaciones en la sociedad salvadoreña.

1.4 Preguntas de Investigación

Por medio de la investigación a desarrollar, se pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son las debilidades que se observan en los instrumentos de planeación financiera ejecutados por las fundaciones educativas del municipio de San Salvador?

2. ¿Cuáles son las causas y consecuencias de esas carencias?

3. ¿Cuáles son los retos de la implementación de instrumentos de planeación financiera en caso de no poseer?

1.5 Objetivos de la Investigación

Los objetivos que se pretenden alcanzar en el desarrollo de esta investigación son los siguientes:

1.5.1 Objetivo General.

Elaborar una guía orientativa para la elaboración del Plan Financiero en las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador.

1.5.2 Objetivos Específicos.

1. Investigar si las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador poseen planes financieros debidamente estructurados sobre la base de las herramientas y técnicas apropiadas a las características y necesidades.

2. Proponer alternativas de solución para contrarrestar las posibles deficiencias en los instrumentos de planeación financiera de las fundaciones educativas establecidas en el

municipio de San Salvador; con el propósito de mitigar los riesgos asociados a dicha problemática.

3. Obtener información estadística como insumo para la elaboración de una guía orientativa que será utilizada por las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, al momento de elaborar su Plan Financiero.

1.6 Hipótesis

La hipótesis que se pretende comprobar en el desarrollo de esta investigación es la siguiente:

1.6.1 Hipótesis Nula (H_0).

La falta de instrumentos de planeación financiera en las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, es la principal causa de la deficiencia en la planeación y control financiero.

1.6.2 Hipótesis Alternativa (H_1).

La falta de un instrumento de planeación financiera en las fundaciones educativas de San Salvador, no es la principal causa de la deficiencia en la planeación y control financiero.

1.6.3 Variables.

Independiente: La falta de un instrumento de planeación financiera en las fundaciones de San Salvador.

Dependiente: Deficiencia en la planeación y control financiero.

1.7 Justificación

El interés por llevar a cabo la investigación, surge debido a que la planeación financiera es una herramienta vital en los procesos de toma de decisiones de cualquier organización, incluyendo por supuesto a las fundaciones educativas porque permite, entre otros aspectos, proyectar ingresos, gastos y requerimientos de efectivo, determinar con antelación las necesidades de financiamiento y valorar la conveniencia de llevar a cabo proyectos de inversión.

Debido a ello, es preciso investigar si al interior de las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, existen planes financieros debidamente estructurados, seguidamente evaluar la aplicación de las técnicas y herramientas sobre las cuales se fundamentan esos planes; insumos a partir de los cuales, se elaborará un diagnóstico y análisis de las fortalezas y debilidades de los instrumentos de planificación y control financiero en estas entidades.

Finalmente, sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación, se abordarán alternativas de solución que permitan a las fundaciones, fortalecer sus instrumentos de planeación financiera; bajo los siguientes propósitos:

1. Facilitar los procesos de toma de decisiones en materia financiera.
2. Reducir los grados de incertidumbre y riesgo que el entorno puede provocar.
3. Propiciar la generación de flujos de efectivo controlables.
4. Dotar de los recursos financieros necesarios para dar cobertura a las actividades de operación, inversión y administración de activos, de manera oportuna y suficiente.

1.8 Beneficios Esperados

La investigación realizada permite concientizar a los responsables de la administración de las fundaciones educativas, cuáles son las carencias y oportunidades de mejora en su planeación financiera o implementación. De igual manera, se pretende orientar en las fases y elementos que conlleva esta aplicación, tanto para las organizaciones educativas sin fines de lucro, como a profesionales y estudiantes interesados.

1.9 Delimitación y Límites de la Investigación

- a. Teórica: Para la elaboración del marco teórico se revisaron los libros de texto especializados en finanzas, trabajos de investigación disponibles para consulta e información compartida en sitios web por expertos en el tema.

- b. Temporal: Para efectos de análisis, se consultaron las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, obteniendo información de índole administrativa y financiera.
- c. Geográfica: Los sujetos de investigación, fueron ubicados al interior del municipio de San Salvador. La resistencia de las entidades en estudio para compartir información, catalogada de carácter confidencial y la dificultad de acceder a las oficinas de las fundaciones educativas por su ubicación en lugares de alto índice delictivo, constituyeron las principales limitaciones del presente estudio.

Capítulo 2: Marco teórico.

2.1 De las Fundaciones

El Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del Gobierno de España (MECD, s.f.), indica que “Las fundaciones son organizaciones dotadas de personalidad jurídica privada constituidas sin fin de lucro que por voluntad de sus fundadores tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”.

(MECD, s.f.), Se rigen por estatutos, en los cuales se establecen los objetivos y finalidad que persiguen, como puede ser:

“la defensa de los derechos humanos, asistencia e inclusión social, promoción de la cultura, el deporte y la salud, fortalecimiento institucional, cooperación para el desarrollo, promoción del voluntariado, defensa del medio ambiente, fomento de la economía social, promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, desarrollo de la sociedad de la información, la investigación científica y el desarrollo tecnológico; entre otros.” (MSSSI, s.f.)

En El Salvador las Organizaciones no Gubernamentales están reguladas en la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro a través del Decreto N° 894 emitido por la Asamblea Legislativa, cuyo concepto está reflejado en el Art. 18 “Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un

patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.” (Congreso de El Salvador, 1996).

Los estatutos también contienen información relacionada con la denominación, el domicilio, la naturaleza jurídica, el patrimonio inicial (en efectivo, bienes muebles e inmuebles), órganos de administración (sus funciones y atribuciones), forma o procedimiento de elección del administrador, nombre de la persona que ejerce la representación legal, reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y los requisitos y procedimientos para su reforma (de los estatutos).

El financiamiento de las fundaciones proviene en la mayoría de casos de los recursos que aporta el fundador, a lo cual se denomina *patrimonio fundacional*, no obstante, estas organizaciones pueden recibir donaciones de terceros siempre que no lo haya prohibido expresamente el fundador y tales donaciones sean destinadas al fin para el cual la entidad fue creada.

2.1.1 Finalidad de las Fundaciones Educativas.

Un área de trabajo de las fundaciones, es la educación, Heinrich Pestalozzi (Fundación Elic, s.f.) dice que: “*La educación verdadera, la educación según la naturaleza, conduce por su esencia a aspirar a la perfección a tender a la realización de las facultades humanas...*”.

La Ley de Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines De Lucro El Salvador (1996, p5) define a una Fundación como: *“las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública”*.

En El Salvador, debido a la crisis social ocasionada por la delincuencia, las fundaciones que trabajan en el área educativa, han elaborado programas y proyectos para la prevención de violencia, a través de los cuales se pretende transmitir valores a las nuevas generaciones que conlleven hacia una cultura de paz. Es por ello que estas organizaciones trabajan con grupos de niños en edades comprendidas entre la primera infancia hasta la adolescencia, potenciando el desarrollo de aptitudes para que sean constructores de sus proyectos de vida y sean capaces de desempeñarse en la sociedad, siendo líderes y dinamizadores del cambio social que requiere el país.

Estos programas preparan a la niñez por medio de docentes especializados, capacitándolos y formándolos en la vida, contribuyendo al sistema de educación formal, evitando la deserción escolar, reforzando el aprendizaje en el aula, facilitando las relaciones interpersonales, a través del ejercicio de sus derechos de expresión y participación ciudadana, como dice el Dr. De la Ferrière *“lo importante no es solamente enseñar algo a un niño es formar su espíritu para la observación, la crítica en la investigación y le amor a la verdad”*. (Fundacion ELIC, 2017). Es así que los programas extracurriculares son parte integral del desarrollo de la primera infancia para la transformación de la sociedad.

2.1.2 Estructura Organizativa

La máxima jerarquía de las fundaciones educativas es la Asamblea de Miembros Fundadores, a quien le compete la elección y renovación de la Junta Directiva, de conformidad a los procedimientos establecidos en los estatutos. La estructura organizativa está sujeta al tamaño y complejidad de las actividades desarrolladas por cada entidad, es común observar en las fundaciones educativas un organigrama como el siguiente:

La Junta Directiva es la instancia responsable de la administración general, según la figura 1. Se encuentra en el segundo nivel. Se centra en los aspectos de largo plazo, con énfasis en el crecimiento y la eficiencia general de la organización. A la Auditoría Externa le compete principalmente realizar una evaluación de los Estados Financieros y del sistema contable en su conjunto, por lo que es una tarea realizada por empresas que se especializan en el área de finanzas y contabilidad.

En el tercer nivel está la Dirección, es quien planifica, organiza, controla y supervisa la Entidad. El cuarto nivel se encuentra la Administración que planifica, organiza, controla y supervisa al personal en general y las actividades financieras, para lo cual mantiene actualizado los registros de naturaleza presupuestaria y contable. También en este nivel se encuentra Fortalecimiento Institucional, que se encarga de la obtención de recursos a través de la gestión, promoción de los servicios e implementación de la imagen, equipo de trabajo sólido, monitoreo y evaluación de la labor. Además, está la Unidad de Programas y Proyectos que vela por la ejecución de inversiones en el área educativa.

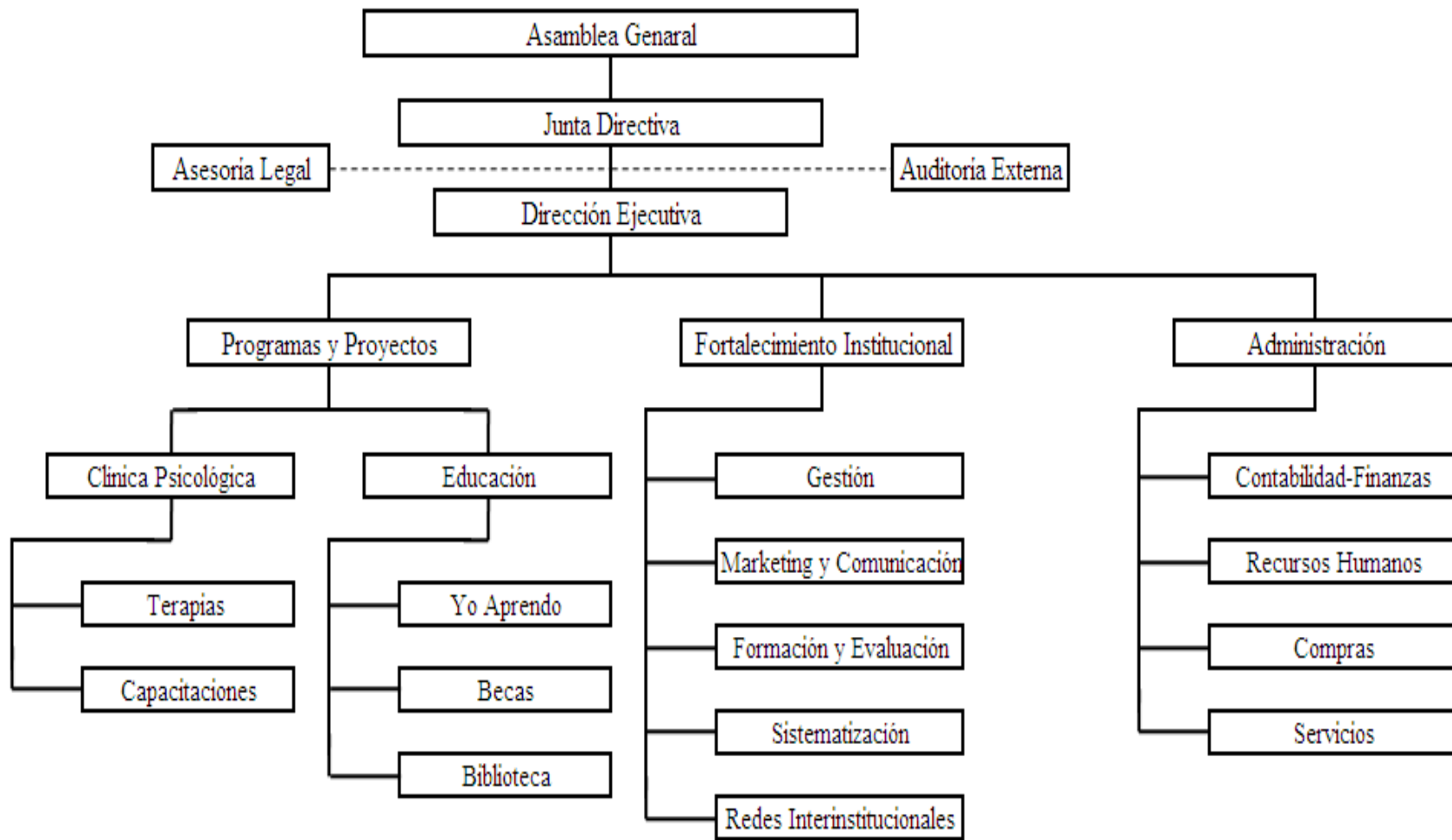


Figura. 1 Organigrama de la Fundación

2.1.3 Vinculación de Las Fundaciones Educativas con Instituciones Gubernamentales y Redes

Las fundaciones educativas están sujetas a las disposiciones emitidas por instituciones gubernamentales como:

- El Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, quien es el ente estatal encargado de reconocer su personalidad y existencia a través del registro de asociaciones y fundaciones, de la inscripción de sus estatutos, representantes, dirigentes y administradores; y de la autorización de los libros y sistemas contables correspondientes (MIGODBT, 2015), esto último, con base a la Norma de Contabilidad Financiera N° 21 para Organizaciones no Gubernamentales (Corporación de Contadores de El Salvador, 1996).
- El Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia (CONNA), quien posee un registro de las entidades que desarrollan programas relacionados con la atención de la niñez y adolescencia. La inscripción al CONNA es un requisito que deben cumplir las fundaciones educativas para obtener su personería jurídica (CONNA, s.f.).
- El Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia (ISNA), institución relacionada con los demás Órganos del Estado por medio del Ministerio de Educación, quien ejerce supervisión de los programas y proyectos inscritos de forma anual por las fundaciones educativas.

- El Ministerio de Hacienda, quien, como ente recaudador de impuestos, designa a las fundaciones educativas como agentes de retención y les exonera del pago de Impuesto Sobre la Renta (Asamblea Legislativa de El Salvador, 1991).

Algunas de las redes que se involucran las fundaciones educativas por su trabajo con la niñez son:

- La Redes de Atención Compartida (RAC), que aglutina a todas las entidades públicas y privadas que poseen programas enfocados a la atención de la niñez y adolescencia, con el fin de coordinar esfuerzos (CONNA, s.f.).
- La Red de Educación Inicial y Parvularia de El Salvador (REINSAL, s.f.), cuyo objetivo es *“Incidir en la formación y educación de las familias, comunidades y en instituciones del Estado, con el propósito de que en El Salvador se aplique la Doctrina de Protección Integral de la Niñez de la Convención de Derechos del Niño, por medio de la Educación Integral, para prevenir la violencia, pobreza y construir una Cultura de Paz, con acceso pleno de la niñez a sus derechos.”*
- La Red Para La Infancia y la Adolescencia (RIA, s.f.), es una coalición o red nacional de organizaciones no gubernamentales que trabajan para la defensa, promoción y protección de los derechos de la niñez.

- La Red de Entidades de Acogimiento Institucional de la Sociedad Civil (REDAI, 2015), que ejecuta programas para acoger niños, niñas y adolescentes que han perdido su cuidado parental, por diferentes amenazas o violación de sus derechos.

2.1.4 Fuentes de Financiamiento

Para llevar a cabo su misión, ejecutar sus planes y hacer frente a sus compromisos de pago, las fundaciones educativas obtienen recursos financieros principalmente de las aportaciones de los miembros fundadores y, en algunos casos, de otras fuentes provenientes del sector público, privado y de organismos de cooperación internacional.

Las subvenciones que otorga el Estado Salvadoreño a través de los Ministerios de Educación y de Relaciones Exteriores; y a través del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, en el que se pueden inscribir las fundaciones para realizar capacitaciones en el área educativa; son ejemplos de la contribución que estas organizaciones reciben de instituciones del sector público.

Entre las iniciativas de carácter privado que contribuyen con recursos financieros al desarrollo de los objetivos perseguidos por las fundaciones educativas puede mencionarse el proyecto denominado “Ayudando a Quienes Ayudan” de la Fundación Gloria de Kriete, que proporciona financiamiento y respaldo institucional a instituciones no gubernamentales que ejecutan programas de beneficio social en las áreas de educación, salud, desarrollo local, emprendedurismo y juventud /prevención; especialmente en beneficio de personas y comunidades desprotegidas en El Salvador (Fundación Gloria Kriete, s.f.).

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, destina una parte de sus recursos a la cofinanciación de proyectos de cooperación de ONG's españolas, que establecen alianzas y trabajo conjunto con ONG's locales (AECID, s.f.); mientras que la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional por sus siglas en inglés (USAID, s.f.), a través de su Proyecto "SolucionES", proporciona fondos a ONG salvadoreñas que llevan a cabo programas enfocados a la prevención social de la violencia en El Salvador, entre ellas las fundaciones educativas.

2.2 Planificación Financiera

Para Joaquín Moreno, "La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo". (Moreno Fernández, 2004)

Los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas. (Quintero Pedraza, 2009, p.3).

Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de

producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. (Quintero, Pedraza 2009, p.3).

Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero. (Quintero Pedraza, 2009, p.3).

2.2.1 Ventajas de la Planeación Financiera.

Al igual que en las organizaciones con fines de lucro, la planeación financiera define el rumbo a seguir para que las fundaciones educativas alcancen sus objetivos estratégicos. Su propósito es establecer la cantidad adecuada de efectivo a mantener, definir el equilibrio entre las fuentes de financiamiento y ajustar los gastos con el propósito de mantener su funcionamiento, entre otros.

Según (Ross, Westerfield, & Jaffe, s.f), *“la planeación financiera facilita un examen de interacciones, conlleva a la exploración de opciones de inversión y financiamiento (al analizar y comparar muchos escenarios diferentes de manera consistente), permite desarrollar planes sujetos a contingencias, constituye una forma para verificar que las metas y planes son factibles e internamente consistentes y obliga a la administración a pensar en metas y establecer prioridades acordes al rumbo de toda organización”*.

2.2.2 Clasificación de los Planes Financieros.

Existen los planes financieros de: largo plazo (financiamiento e inversión) y los de corto plazo que por lo común se conocen como planes operativos.

Los planes financieros a largo plazo tienden a abarcar períodos que van desde los dos a los diez años. Los planes estratégicos más comunes son los de cinco años, los cuales se revisan periódicamente a medida que se dispone de información significativa. En estos planes se toma en cuenta las propuestas de desembolsos en activo fijo, actividad de investigación y desarrollo, estructura de capital y mayores fuentes de financiamiento. Con frecuencia estos planes se apoyan de una serie de presupuestos y de flujos de efectivo proyectados.

Los planes financieros a corto plazo abarcan por lo general períodos de uno a dos años. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.

2.2.3 Proceso de Planeación Financiera.

La planeación financiera es un proceso interactivo. Los planes se crean, se examinan y se modifican una y otra vez. El resultado final será un instrumento negociado entre todas las partes que conforman el proceso. De hecho, en toda organización, incluyendo por supuesto a las fundaciones educativas, el plan financiero debe utilizarse como un mecanismo de control para examinar la actuación de sus administradores.

Ese proceso tiene su inicio con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo. En términos generales, son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazos; mientras que los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima.

2.2.4 Planes Financieros a Largo Plazo (Estratégicos).

Los planes financieros a largo plazo por lo general se extienden de dos a diez años y son esenciales para la toma de decisiones en materia de adquisición y financiamiento de activos, cuyos efectos son duraderos y difícilmente reversibles. Son parte de una estrategia integrada que guía a la entidad hacia la consecución de objetivos trascendentales, razón por la cual, implican la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, el análisis del entorno y de los recursos, lo cual se concretiza en la definición de las metas financieras por alcanzar.

Las organizaciones llevan a cabo el proceso de generación, evaluación y selección de los proyectos de inversión cuyos flujos de efectivo generan el mayor beneficio a un nivel de riesgo asumible, amparándose en la elaboración del presupuesto de gastos de capital y en la aplicación de criterios de evaluación obtenidos a partir de técnicas como el Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Recuperación, entre otras.

2.4.5 Presupuesto de gastos de capital.

El proceso de elaboración del presupuesto de capital consiste en cinco pasos interrelacionados:

1. **Elaboración de propuestas.** Se refiere a nuevos proyectos de inversión que se hacen en todos los niveles de una organización de negocios y son revisadas por el personal de finanzas. Las propuestas que requieren grandes desembolsos se revisan con mayor cuidado que las menos costosas.
2. **Revisión y análisis.** Los gerentes financieros realizan revisiones y análisis formales para evaluar las ventajas de las propuestas de inversión.
3. **Toma de decisiones.** Las empresas normalmente delegan la toma de decisiones acerca de inversiones de capital de acuerdo con ciertos límites de dinero. Por lo regular, el consejo directivo debe autorizar los gastos que rebasan cierta cantidad. Con frecuencia se da autoridad al gerente de planta para tomar las decisiones necesarias que permitan mantener en funcionamiento la línea de producción.
4. **Implementación.** Después de la autorización, se realizan los desembolsos y se implementan los proyectos. Los desembolsos de un proyecto grande ocurren comúnmente en fases.

5. Seguimiento. Se supervisan los resultados, y se comparan los costos y beneficios reales con los planeados. Se requerirá tomar una acción si los resultados reales difieren de los proyectados.

2.2.6 Planes Financieros a Corto Plazo (Operativos).

La planeación financiera a corto plazo se apoya en dos presupuestos de vital importancia: El de ingresos y el de egresos.

Cabe mencionar que según (Burbano Ruiz, 1995, p.11) *“Un presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una organización en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para alcanzarlas”*.

En la etapa de su formulación, por lo general se proyectan los siguientes escenarios:

- Supervivencia: Consiste en los recursos mínimos necesarios para operar la fundación.
- Garantizado: Aquellos ingresos que se tiene la seguridad serán percibidos por la organización.
- Probable: Lo que espera la organización obtener o recaudar de ingresos.
- Óptimo o ideal: Escenario con el cual se cubre todos los requerimientos de la fundación.

El presupuesto de egresos presenta las actividades primarias emprendidas por una unidad y asigna un valor en dólares a cada una. Indica la salida de efectivo a realizar para el funcionamiento de la fundación y para el desarrollo de los proyectos educativos que

constituyen su actividad primordial. Entre los gastos de operación se encuentran, los pagos de salarios y honorarios, compra de papelería y materiales de oficina, pago de servicios básicos, gasto en publicidad, gastos asociados a la ejecución de los proyectos.

Adicionalmente, forman parte de los planes financieros a corto plazo los siguientes presupuestos:

De Efectivo

Es aquel que reúne los pronósticos o previsiones de las futuras salidas y entradas de efectivo de una organización. Su importancia radica en el hecho de que permite determinar con antelación la disponibilidad de efectivo y tomar decisiones en relación al manejo de la caja.

De Cuentas por Cobrar

Si bien es cierto en las fundaciones educativas no es común que se administren inventarios con mercadería para la venta, existen casos en los cuales la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento lleva a estas organizaciones a incursionar en el comercio de bienes o servicios, para lo cual manejan en ocasiones carteras de clientes al crédito. En estos casos es conveniente elaborar un presupuesto por separado en el que se reflejen los saldos esperados al final del período en concepto de cuentas por cobrar.

De Inventario

Este presupuesto se elabora con el propósito de planificar las cantidades de bienes (y su equivalente en recursos financieros) que se espera mantener en concepto de inventarios,

procurando con ello controlar los costos asociados al manejo de existencias y asegurar una cantidad mínima de mercadería por motivos de seguridad.

De Compras

Se elabora en función de las unidades que se proyecta vender y se ajusta con las existencias iniciales y finales deseadas.

De Ventas

En el caso de que las fundaciones educativas financien parte de su funcionamiento con recursos provenientes de la venta de bienes o servicios, esta herramienta es el componente básico del presupuesto operativo ya que, del nivel de ventas estimado, dependerá el nivel de ingresos que se espera recaudar (como fuente de financiamiento de proyectos o de soporte de los gastos administrativos), los costos de venta, la estimación de cuentas por cobrar, las compras, el inventario, entre otros.

De Pago a Proveedores

Se elabora simultáneamente al presupuesto de compras y es útil para conocer los montos que se estima pagar a quienes suministran las mercaderías a vender.

Presupuesto por Programas

Es una técnica que vincula el costo de los programas con sus resultados, estableciendo objetivos generales y específicos y los pasos para su consecución. No sólo se orienta a las acciones inmediatas, sino también a los objetivos de largo plazo, establecidos en programas globales o sectoriales de nivel estratégico.

Punto de Equilibrio

Si las fundaciones educativas desarrollan actividades mercantiles para recaudar fondos, como venta de libros, uniformes, papelería y útiles, entre otras, es necesario establecer un punto de equilibrio que se define como *“el nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos”*. Este punto indica que la organización no está ganando ni perdiendo con su operación y permite establecer una meta a partir de la cual los excedentes obtenidos son utilizados para dar continuidad a los programas y proyectos bajo la administración de la entidad.

Estados Financieros Proforma

Los estados financieros proforma o “de acuerdo con la forma”, son informes que indican (de forma hipotética) la posición financiera a la cual se espera que llegue la organización en un período de tiempo futuro. Constituyen el producto final del proceso de planeación financiera de la organización. Los principales son tres: El de ingresos y egresos, el de situación financiera y el de flujo de efectivo.

El primero de ellos, refleja los ingresos que se espera recibir, así como los costos y gastos en los que se incurriría durante un período proyectado.

El estado de situación financiera proforma presenta la estructura de los activos y la combinación de pasivo y patrimonio con la que se pretende finalizar el período pronosticado.

Por su parte, el estado de flujos de efectivo proforma especifica el importe de efectivo neto que será provisto o usado por la organización (durante el ejercicio proyectado) por sus actividades de operación, inversión y financiamiento.

2.3 Guía Orientativa Dirigida a las Fundaciones Educativas para la Elaboración del Plan Financiero

El proceso de planeación financiera debe realizarse bajo una secuencia ordenada, que se inicia con un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la organización, continúa con la definición del rumbo a seguir a largo plazo y finaliza con la expresión en términos cuantitativos de los objetivos a corto plazo, a través de los presupuestos operativos y financieros. Las fases que comprende el citado proceso se resumen en la figura 2.

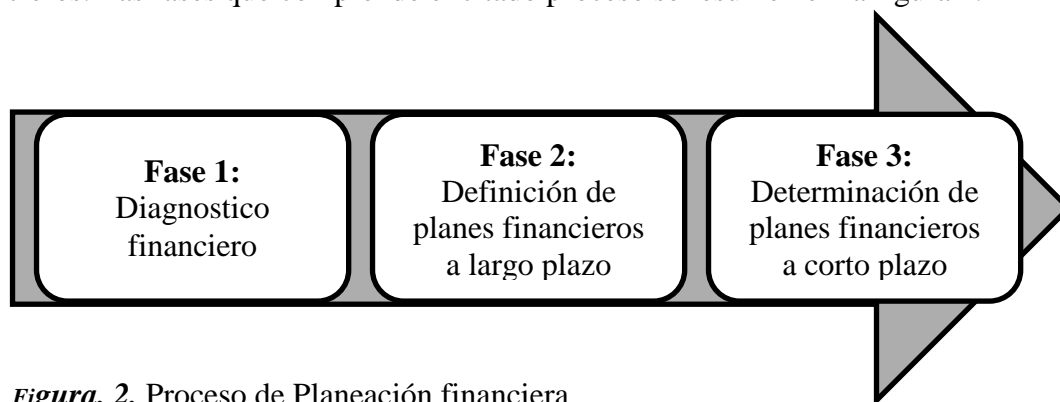


Figura. 2. Proceso de Planeación financiera

2.3.1 Fase 1- Diagnóstico Financiero

Esta fase comprende un resumen de la identidad y filosofía de la organización; y de elementos del macro entorno, por lo que constituye el enlace con la planeación financiera, porque sirve de brújula para la consecución de sus propósitos en un periodo determinado.

Como se muestra en la figura 3, en esta fase deben realizarse dos tipos de análisis. Al primero de ellos se le denomina cualitativo y comprende un resumen de la identidad y filosofía de la organización; y de elementos del macro entorno, por lo que constituye el enlace con la planeación estratégica.

El segundo análisis se conoce como cuantitativo y debe partir de la comparación e interpretación de las cifras históricas expresadas en los estados financieros de los últimos cinco ejercicios. Para ello, se utilizan diversos métodos como el de aumentos y disminuciones, año base, de tendencias, de base común, entre otros, siendo el más completo el de razones financieras, porque presenta una perspectiva amplia de la situación financiera de la organización, precisando el grado de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, cobertura y eficiencia en la administración de activos.

2.3.2 Fase 2- Definición de planes financieros a largo plazo

Habiéndose finalizado el diagnóstico financiero de la organización, el siguiente paso consiste en definir las inversiones que deben realizarse para acompañar el plan estratégico.

Esto requiere la estimación de flujos de caja incrementales en una cantidad equivalente a la vida útil de los proyectos a ejecutar.

Posteriormente, conociendo los montos que se requieren para llevar a cabo las inversiones, deben explorarse las fuentes de recursos disponibles, los costos de financiamiento asociados a cada una y la combinación ideal entre esas opciones en términos de riesgo y rentabilidad. La figura 4 se observan dichos pasos.

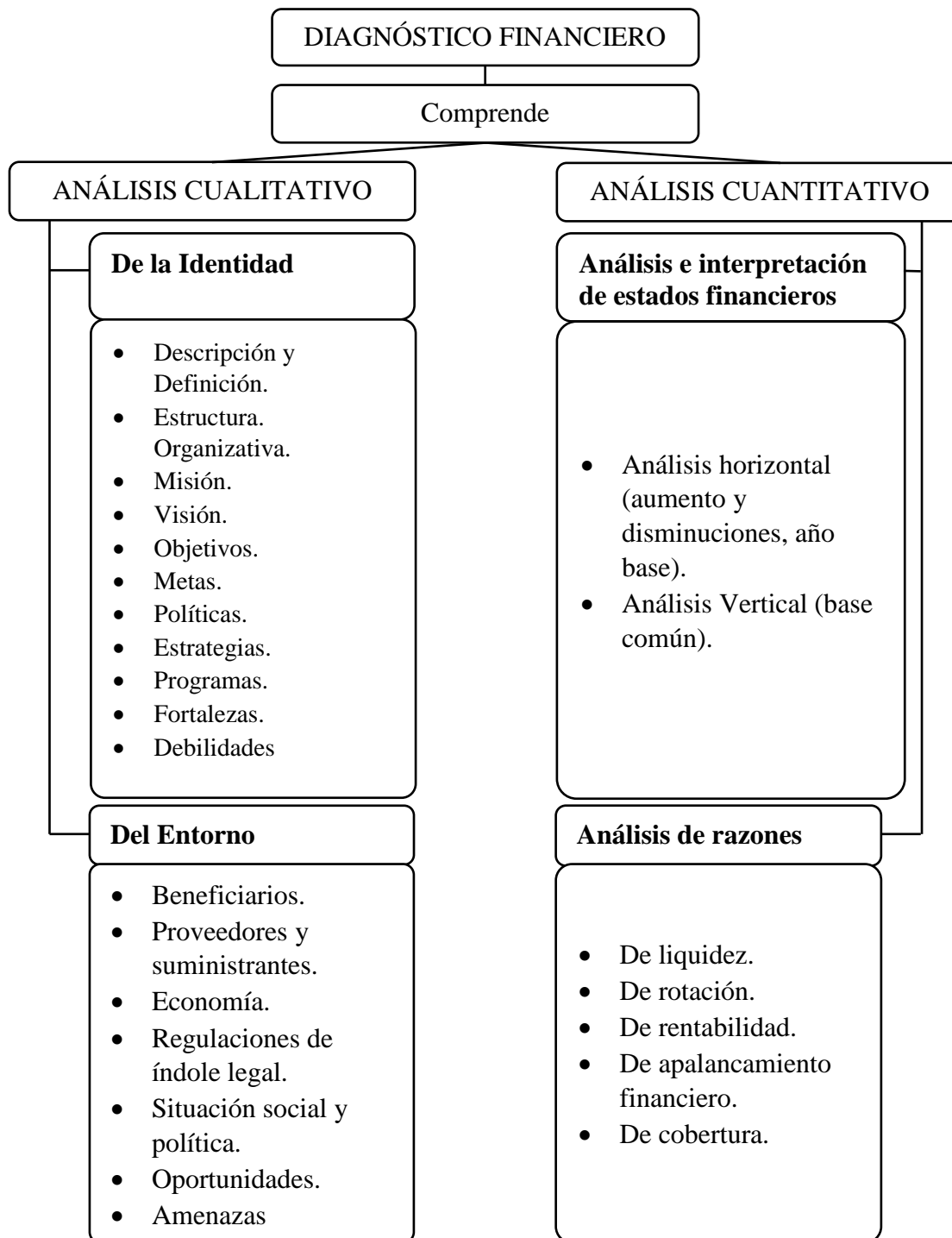


Figura. 3 Diagnóstico financiero

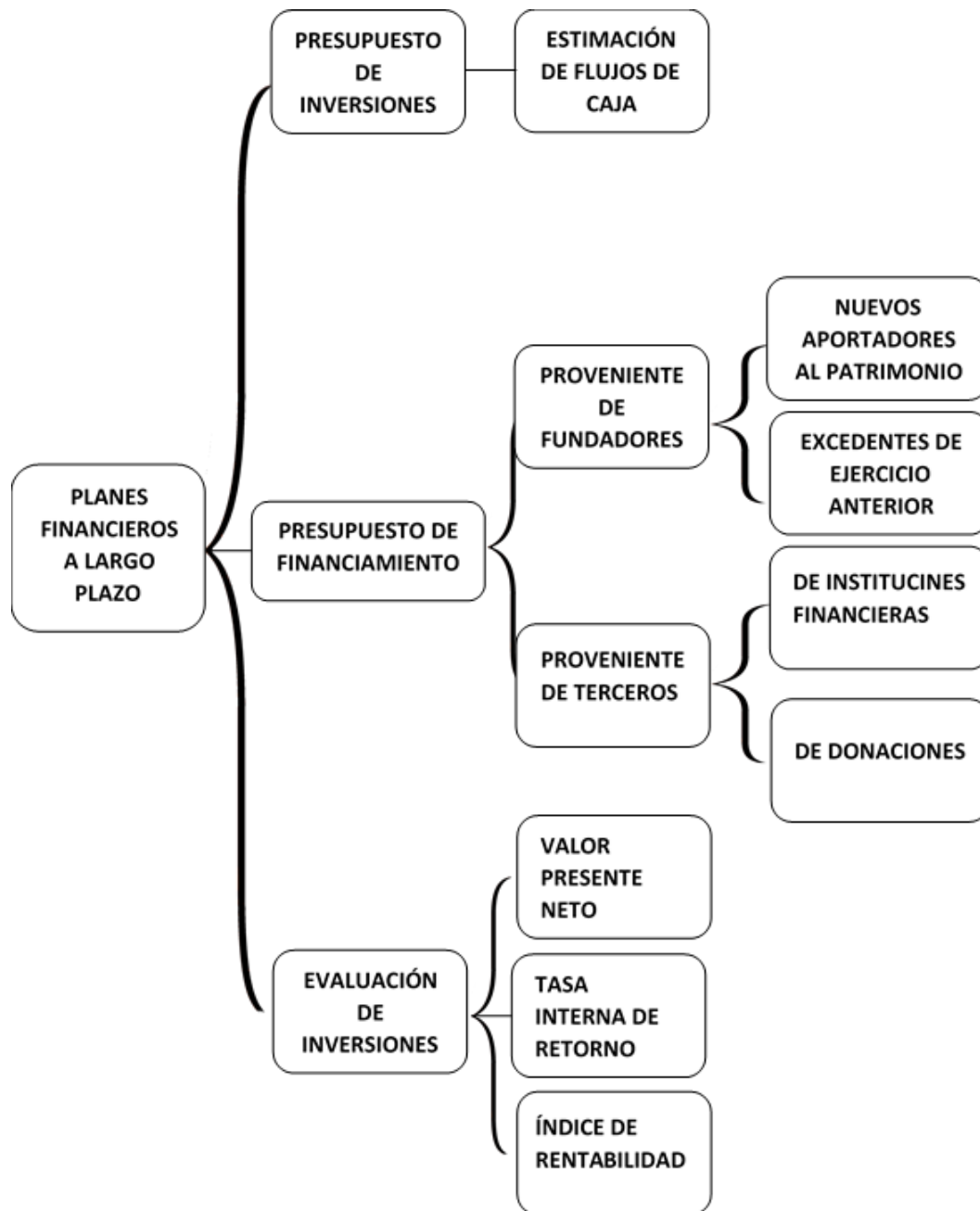


Figura. 4 Recursos disponibles

Seguidamente, debe efectuarse el proceso de evaluación de inversiones, a través de la técnica del Valor Presente Neto, que consiste en restar el desembolso inicial, del resultado obtenido por el descuento de los flujos de caja (de los proyectos a ejecutar), a la tasa de financiamiento promedio ponderada obtenida en el paso anterior. Otras técnicas de evaluación

de inversiones utilizadas, aunque en menor escala, son la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Rentabilidad.

Finalmente, es recomendable acompañar los análisis de inversiones con procesos de simulación basados en el muestreo aleatorio, ya que son útiles para conocer la probabilidad de que los proyectos arrojen los resultados esperados, proporcionando a su vez, una perspectiva más amplia de la fortaleza de los mismos ante condiciones de riesgo e incertidumbre.

2.3.3 Fase 3- Determinación de planes financieros a corto plazo

La Figura 5 presenta la interrelación entre los planes financieros a corto plazo, los cuales parten del presupuesto de ingresos, en el cual se consignan los fondos percibidos por donaciones o subvenciones, de las cuotas de afiliación y de sostenimiento que hacen los miembros fundadores, las actividades de auto congresos y de los empréstitos contratados con terceros.

El presupuesto de gastos de operación incluye las erogaciones que se proyecta llevar a cabo para el funcionamiento o la producción de las fundaciones educativas y los destinados a la conservación y mantenimiento de los bienes de capital.

El presupuesto de efectivo se elabora con base en las proyecciones de los ingresos y egresos líquidos que tendrá la fundación durante un período financiero específico. Para evitar problemas de liquidez derivadas de un presupuesto inadecuado del efectivo, se recomienda realizar un análisis de sensibilidad bajo tres escenarios: pesimista, más probable y optimista.

El producto final de la planeación financiera a corto plazo son los estados financieros proforma, los cuales proporcionan estimaciones de todos los activos, pasivos y patrimonio, además de los rubros del estado de resultados. Todo ello con base en las condiciones que los administradores esperan encontrar y las acciones que planean emprender.

1

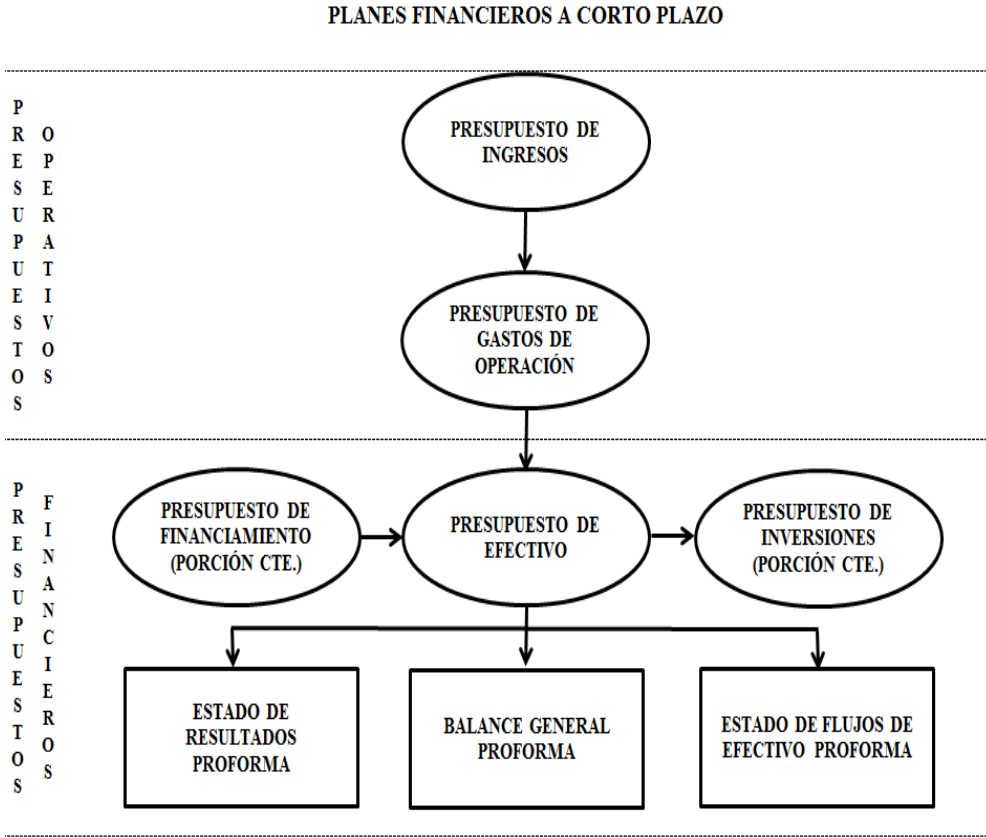


Figura. 5 Planes financieros a corto plazo

2.3.4 Ejemplo de Planeación Financiera aplicando las tres fases

Fase 1: Diagnóstico Financiero

a) Análisis Cualitativo

De la Identidad

Descripción y Definición

La Fundación Adelante, por sus siglas "FUNDADEL", es una Institución sin fines de lucro cuyo fin principal es contribuir al desarrollo integral del ser humano propiciando las condiciones que fortalezcan sus capacidades, la participación y las iniciativas transformadoras del entorno.

Estructura Organizativa

A nivel ejecutivo son los coordinadores de proyectos quienes tienen la tarea de orientar y garantizar el cumplimiento de objetivos, resultados e indicadores, quienes a su vez tienen como referente inmediato superior a la directora(a) Ejecutiva quien monitorea y supervisa el buen desempeño de las actividades y del plan estratégico y los planes anuales operativos y rinde informes a la Junta Directiva.

La Asamblea General por su parte es el organismo que aprueba y orienta las grandes estrategias implementadas por FUNDADEL y recibe los planes e informes de trabajo en función de este fin.

Misión

Fundación Adelante es una organización no lucrativa que promueve el desarrollo humano en niñas, niños y jóvenes en situación de riesgo y exclusión social del área urbana, facilitando procesos educativos alternativos con enfoque de equidad de género, respeto a los derechos humanos y al medio ambiente, desarrollando a su vez procesos organizativos comunitarios que

contribuyan a mejorar su entorno, a través de la intervención de un equipo técnico capacitado y comprometido.

Visión

FUNDADEL es una organización consolidada y eficiente, reconocida a nivel local y municipal por su apoyo a la educación de la niñez y la juventud, la cual les posibilita un mejor desarrollo de sus capacidades, que se evidencia en logros académicos y la adquisición de habilidades sociales, dentro de un entorno familiar y comunitario más favorable.

Objetivos

Reforzar y facilitar el acceso a la educación formal de niñas, niños y jóvenes en vulnerabilidad social, a través de procesos educativos alternativos que ayuden a reducir el impacto de los factores de riesgo, individuales y sociales para promover su bienestar presente y su adecuada incorporación futura a la vida productiva.

Metas

1. Proporcionar paquetes escolares a un promedio de 100 niños, niñas y jóvenes.
2. Otorgar becas remuneradas a un promedio de 100 jóvenes.
3. Que el 85% de niños, niñas y jóvenes beneficiada concluyan el año escolar.

Políticas

1. Realizar un estudio socioeconómico, a todo aspirante para ser beneficiario de la Institución.
2. Se beneficiarán a los niños, niñas y jóvenes pertenecientes a los municipios de San Salvador, catalogados con mayor índice de violencia.

Estrategias

1. Creación de un organismo de apoyo económico para proveer de recursos financieros a la Institución.

2. Buscar alianzas con el sector público y privado para el sostenimiento de los proyectos de la Fundación.

3. Formación continua del personal para la administración y atención.

Programas

Educación para la Paz: Promover el desarrollo integral de la niñez a través la incorporación de valores fundamentados en el conocimiento de sus derechos, el desarrollo de habilidades sociales, la equidad de género y autoestima con la implementación de talleres que incluyan actividades formativas, lúdicas, deportivas y culturales.

Beca a la niñez y juventud: Apoyar el ingreso y la permanencia de niños, niñas y jóvenes en la educación formal, primaria, secundaria y universitaria a través de cuotas de matrículas, mensualidades y dotación básica de material didáctico, con base en un estudio socio-económico y criterios establecidos.

Fortalezas

Ubicación accesible, personal calificado y con experiencia de trabajo en niños, niñas y jóvenes, infraestructura propia, solvencia financiera.

Debilidades

Escasas alianzas o convenios con Instituciones que otorgan financiamiento a Fundaciones, falta de patrocinio de Instituciones Públicas y Privadas, carencia de apoyo económico, recursos financieros limitados.

Análisis del Entorno

Beneficiarios

Los niños, niñas y jóvenes que requieran del apoyo educativo de los mismos tanto a nivel formal como informal.

Situación social

Existe nivel de riesgo debido a la presencia de grupos delictivos.

Política

Mayor respaldo del trabajo con la niñez, debido a la creación de la nueva Política de la Niñez y Adolescencia (LEPINA).

Situación económica

Se consideran las variables económicas que afectan la inversión en proyectos nacionales, al disminuir la entrada de dinero proveniente del exterior, ocasionado por las crisis económicas mundiales.

Oportunidades

Prestigio de la Fundación, demanda de servicios, acceso a capacitaciones gratuitas o de bajo costo, acceso a participar en proyectos por parte de Instituciones Públicas o Privadas para el financiamiento de programas de la entidad, inscripción como proveedor de servicios.

Amenazas

Vulnerabilidad por índice alto de inseguridad social, eliminación de beneficios económicos por parte del Gobierno.

b) Análisis Cuantitativo

Análisis e interpretación de estados financieros

Análisis Horizontal

Tabla 1.

Análisis Horizontal. Balance de situación general de Activos, 2015-2016. Fundación sin fines de lucro

Activos	2015	2016	Dif. Cantidad	%
Activo Corriente	113,053.63	59,411.26	53,642.37	47.45%
Caja	-	-	-	
Bancos	110,171.68	55,375.47	(54,796.21)	49.74%
Cuentas por cobrar	165.94	227.14	-61.20	-36.88%
Cargos Diferidos	2,716.01	3,808.65	-1,092.64	-40.23%
Activo Fijo	170,393.74	159,507.94	10,885.80	6.39%
Bienes Muebles	56,614.84	51,188.00	(5,426.84)	9.59%
Bienes Inmuebles	176,419.34	176,419.34	-	0.00%
Depreciación Acumulada	(62,667.44)	(68,099.40)	-(5,431.96)	-8.67%
Total Activo	283,447.37	218,919.20	64,528.17	22.77%

Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio

Tabla 2.

Análisis Horizontal. Balance de situación general de Pasivos, 2015-2016. Fundación in fines de lucro

Pasivos	2015	2016	Dif. Cantidad	%
Pasivo Corriente	105,017.39	40,441.08	64,576.31	61.49%
Donaciones en Administración	98,862.17	36,822.01	62,040.16	62.75%
Cuentas por pagar	3,796.33	1,989.99	(1,806.34)	47.58%
Retenciones legales al personal	2,358.89	1,629.08	729.81	30.94%
Patrimonio	178,429.98	178,478.12	-48.14	-0.03%
Aportaciones patrimoniales de Asociados	178,429.98	178,478.12	-(48.14)	-0.03%
Fondo patrimonial activo			-	
Excedentes Acumulados				
Total Pasivo y Patrimonio	283,447.37	218,919.20	64,528.17	22.77%

Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio

Con respecto a 2015, el porcentaje de variación que tuvo lugar en 2016 entre las cuentas que conforman el activo corriente fue de (-) 47.4%; lo cual evidencia que en ese periodo la administración de la Fundación ha hecho uso de casi la mitad de sus recursos de corto plazo

para llevar a cabo sus diferentes actividades, sin poseer la capacidad para sustituirlos al termino de dicho ejercicio financiero fiscal.

En el caso del pasivo y patrimonio, se observa que en términos absolutos la Fundación disminuyo sus obligaciones de corto plazo en aproximadamente US \$64,500. Dicho valor representa el 61.5% menos con respecto a 2015, periodo en el que esa cuenta cerro en US \$98,862.17.

Tabla 3.

Análisis Horizontal. Estado de Ingresos y Egresos del 1 de enero a 31 de diciembre de 2014. Fundación sin fines de lucro

	2015	2016	Dif. Cantidad	%
Ingresos	312,989.14	212,120.49	100,868.65	32.23%
Donaciones o Aportaciones	304,889.35	199,148.04	105,741.31	34.68%
Ingresos por intereses y de promoción	8,099.79	12,972.45	-4,872.66	-60.16%
Gastos	312,989.14	212,120.49	100,868.65	32.23%
Gastos de Administración	112,725.55	48,982.80	63,742.75	56.55%
Depreciación	15,611.96	12,802.92	2,809.04	17.99%
Gastos de Programas y Proyectos	184,651.63	150,334.77	34,316.86	18.58%
Exceso de Ingresos Sobre egresos				

Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio

En comparación a 2015, durante 2016 se observa un descenso significativo tanto en los ingresos como en los gastos, situación que tuvo su origen en la disminución de las donaciones o aportaciones.

Debido a ello, la erogación en los programas y proyectos se redujo casi el 20% entre ambos periodos, aunque el mayor impacto se produjo en la disminución de los gastos administrativos (más de 50%).

Análisis Vertical

Tabla 4.

Análisis Vertical. Balance de situación general de Activos, 2014-2016. Fundación sin fines de lucro.

Activos	2014		2015		2016	
		%		%		%
Activo Corriente			126,390.97		113,053.63	59,411.26
Caja	119.60	0.04%				
Bancos	124,693.91	41.34%	110,171.68	38.87%	55,375.47	25.29%
Cuentas por cobrar	282.00	0.09%	164.94	0.06%	227.14	0.10%
Cargos Diferidos	1,295.46	0.43%	2,716.01	0.96%	3,808.65	1.74%
Activo Fijo			175,251.55		170,393.74	0.00% 159,507.94
Bienes Muebles	45,887.69	15.21%	56,641.84	19.98%	51,188.00	23.38%
Bienes Inmuebles	176,419.34	58.49%	176,419.34	62.24%	176,419.34	80.59%
Depreciación Acumulada	(47,055.48)	15.60%	(62,667.44)	22.11%	(68,099.40)	31.11%
Total Activo			301,642.52	0.00%	283,447.37	218,919.20

Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio

Tabla 5.

Análisis Vertical. Balance de situación general de Pasivos, 2014-2016. Fundación sin fines de lucro.

Pasivos	2014		2015		2016	
		%		%		%
Pasivo Corriente			123,212.54		105,017.39	40,441.08
Donaciones en Administración	118,849.76	39.40%	98,862.17	34.88%	36,822.01	16.82%
Cuentas por pagar	2,886.15	0.96%	3,796.33	1.26%	1,989.99	0.91%
Retenciones legales al personal	1,476.63	0.49%	2,385.89	0.79%	1,629.08	0.74%
Patrimonio			178,429.98		178,429.98	178,478.12
Aportaciones patrimoniales de Asociados	178,429.98	59.15%	178,429.98	62.95%	178,478.12	81.53%
Fondo patrimonial activo						
Excedentes Acumulados						
Total Pasivo y Patrimonio			301,642.52		283,447.37	218,919.20

Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio

Durante el periodo 2014-2016, la composición de los activos se ha modificado debido a la disminución progresiva de la cuenta de Bancos, lo cual significa que la Fundación posee menos recursos líquidos en comparación con sus bienes de capital.

Por otra parte, la composición del pasivo y patrimonio de igual manera sufrió alteraciones originadas por la disminución de las donaciones en administración, lo cual implica que la tendencia es hacia el incremento de la proporción del patrimonio con respecto a los pasivos.

Tabla 6.*Análisis Vertical. Estado de Ingresos y Egresos de 1 de enero a 31 de diciembre de 2014.*

	2014		2015		2016	
		%		%		%
Ingresos			211,279.76		312,989.14	212,120.49
Donaciones o Aportaciones	206,496.55	97.74%	304,889.35	97.41%	199,148.04	93.88%
Ingresos por intereses y de promoción	4,783.21	2.26%	8,099.79	2.59%	12,972.45	6.12%
Gastos			211,279.76		312,989.14	212,120.49
Gastos de Administración	43,999.38	20.83%	112,725.55	36.02%	48,982.80	23.09%
Depreciación	13,103.43	6.20%	15,611.96	4.99%	12,802.92	6.04%
Gastos de Programas y Proyectos	154,176.95	72.97%	184,651.63	59.00%	150,334.77	70.87%
Exceso de Ingresos Sobre egresos			-		-	-

*Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América**Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio*

El porcentaje de ingresos provenientes de donaciones o aportaciones se ha mantenido sin variaciones significativas a lo largo del periodo 2014-2016, mientras que en el caso de los egresos, se observa que la mayor parte de recursos se destina a programas y proyectos de la Fundación.

En 2015, la composición del egreso se modificó por el aumento de los gastos administrativos; pero 2016 cerró con porcentajes similares a 2014.

Análisis de Razones Financieras

Tabla 7.*Razones financieras 2014-2016. Fundación sin fines de lucro.*

	2014	2015	2016
Razón corriente	1.03	1.08	1.47
Liquidez inmediata	1.01	1.05	1.37
Capital neto de trabajo	3,178.43	8,036.24	18,970.18
Razón de deuda	2.45	2.70	5.41
Razón deuda patrimonio	0.69	0.59	0.23
Activo fijo	175,251.55	170,393.74	159,507.94
Multiplicador de capital	1.69	1.59	1.23

*Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América**Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio*

A pesar de la disminución de sus activos corrientes, la capacidad de la Fundación de hacer frente a sus obligaciones inmediatas paso de 1.08 a 1.47 (Razón Corriente) y de 1.05 a 1.37 (Liquidez Inmediata) entre 2015 y 2016. Esta situación se debe a la disminución de las obligaciones a corto plazo, las cuales de forma constante decrecieron a un ritmo más acelerado en comparación a los activos corrientes.

En cuanto al endeudamiento, se observa que la tendencia de la Fundación es disminuir el porcentaje de activos totales que son cubiertos con obligaciones de corto plazo a favor de acreedores. Esto también se evidencia en la Razón Deuda Patrimonio, la cual refleja que el financiamiento proviene cada vez más de recursos propios, en contraposición con los fondos provenientes de los acreedores.

Fase 2: Definición de planes financieros a largo plazo

Ahora ya definida la situación financiera de la entidad, se tratará de aprovechar el incremento de ingresos para desarrollar un proyecto que genere ingresos a la Institución. Como el área de trabajo es en un mercado educativo, se toma la idea de crear una librería ya que se cuenta con una población afín.

Tabla 8.
Supuestos Generales.

Supuestos Generales	
Incremento anual de unidades vendidas a partir del año 2	2.00%
Incremento anual en precio de venta	2.00%
Incremento en costos variables	2.00%
Incremento en Salarios	3.00%
Gastos de Venta como % de ventas anuales	7.00%

Gastos de Administración como % de ventas anuales	3.00%
Impuesto sobre la renta (no goza de exención tributaria)	30.00%

Valor Residual, veces el flujo del último año	1
Costo Mínimo de Oportunidad	12%
Capital de trabajo 50% de ventas del año 2017	

Fuente: Elaboración Propia

En los supuestos se ha considerado un leve crecimiento anual en ventas, producto de la aceptación y conocimiento de la papelería en el mercado. También se han considerado incremento en costos, gastos y precio de venta producto de la inflación. El costo de oportunidad es que se considera como costo de financiamiento, para poder calcular el VAN del proyecto.

En los supuestos se ha considerado un leve crecimiento anual en ventas, producto de la aceptación y conocimiento de la papelería en el mercado. También se han considerado incremento en costos, gastos y precio de venta producto de la inflación. El costo de oportunidad es que se considera como costo de financiamiento, para poder calcular el VAN del proyecto.

Tabla 9.
Inversión.

Concepto	Cantidad	Costo	Total	2017	2018	2019	2020	2021
Equipo de Cómputo	3	\$ 350.00	\$ 1,050.00	\$ 525.00	\$ 525.00			
Equipo Fotográfico	2	\$ 150.00	\$ 300.00	\$ 150.00	\$ 150.00			
Equipo de Oficina	1	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 250.00	\$ 250.00			
Vehículo	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Estantes	9	\$ 200.00	\$ 1,800.00	\$ 900.00	\$ 900.00			
Remodelación Local	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Total		\$ 21,200.00	\$ 23,650.00	\$ 5,025.00	\$ 5,025.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 1,200.00

Fuente: Elaboración Propia

Se ha estimado una inversión mínima requerida \$23,650 para una pequeña papelería y librería dentro de la fundación, pero funcionando de manera independiente. Se comprarán equipos necesarios para la puesta del local e inventario para la venta, junto con el equipo necesario para facturación y control. Adicional se comprará un vehículo para usos múltiples principalmente para transporte del inventario desde el proveedor cuando éste no pueda llevarlas de manera directa.

Tabla 10.
Ventas Totales.

Unidades 2017	Unidades a Vender	Costo	Venta	2017	2018	2019	2020	2021
	432 Brocha de 3"	\$ 3.95	\$ 4.93	\$ 2,131.33	\$ 2,173.95	\$ 2,217.43	\$ 2,261.78	\$ 2,307.02
	432 Cajas de Colores largos de 12 unidades NOKY	\$ 0.88	\$ 1.11	\$ 477.88	\$ 487.43	\$ 497.18	\$ 507.13	\$ 517.27
	1176 Lapiceros BIC	\$ 0.12	\$ 0.15	\$ 182.12	\$ 185.77	\$ 189.48	\$ 193.27	\$ 197.14
	432 Lápices marca studmark	\$ 0.07	\$ 0.09	\$ 38.23	\$ 38.99	\$ 39.77	\$ 40.57	\$ 41.38
	600 Bolsoncito con 50 piezas de legos	\$ 2.98	\$ 3.73	\$ 2,236.73	\$ 2,281.46	\$ 2,327.09	\$ 2,373.63	\$ 2,421.10
	600 legos de 16 piezas	\$ 2.04	\$ 2.54	\$ 1,526.55	\$ 1,557.08	\$ 1,588.22	\$ 1,619.99	\$ 1,652.39
	144 Nylon 1/4" de libra natural	\$ 1.55	\$ 1.94	\$ 278.76	\$ 284.34	\$ 290.02	\$ 295.82	\$ 301.74
	12 Pandereta	\$ 1.99	\$ 2.49	\$ 29.87	\$ 30.46	\$ 31.07	\$ 31.70	\$ 32.33
	300 Resmas de Papel bond de colores 500 hojas surti	\$ 7.90	\$ 9.88	\$ 2,963.50	\$ 3,022.77	\$ 3,083.22	\$ 3,144.89	\$ 3,207.78
	552 Resma de Papel bond tamaño carta 500 hojas	\$ 2.65	\$ 3.32	\$ 1,831.86	\$ 1,868.50	\$ 1,905.87	\$ 1,943.98	\$ 1,982.86
	2148 Papelografo	\$ 0.09	\$ 0.11	\$ 237.61	\$ 242.36	\$ 247.21	\$ 252.15	\$ 257.20
	108 Galon de Pegamento marca ARTIS	\$ 6.29	\$ 7.87	\$ 849.42	\$ 866.41	\$ 883.74	\$ 901.42	\$ 919.44
	36 Paq de 12 Pelota de plástico	\$ 2.43	\$ 3.04	\$ 109.51	\$ 111.70	\$ 113.94	\$ 116.22	\$ 118.54
	432 Pinceles grandes No10	\$ 0.69	\$ 0.86	\$ 372.74	\$ 380.20	\$ 387.80	\$ 395.56	\$ 403.47
	216 Galones de Pintura de colores para exteriores	\$23.89	\$29.87	\$ 6,451.33	\$ 6,580.35	\$ 6,711.96	\$ 6,846.20	\$ 6,983.12
	864 Pintura de dedo 6 unidades marca artis	\$ 2.04	\$ 2.56	\$ 2,207.79	\$ 2,251.94	\$ 2,296.98	\$ 2,342.92	\$ 2,389.78
	900 Estuches de Plumones de colores 12 unidades m	\$ 0.91	\$ 1.14	\$ 1,025.44	\$ 1,045.95	\$ 1,066.87	\$ 1,088.21	\$ 1,109.97
	216 Plumones marcadores 90	\$ 0.56	\$ 0.70	\$ 151.20	\$ 154.22	\$ 157.31	\$ 160.45	\$ 163.66
	12 Regleta MARCA APC 6 SALIDAS	\$ 3.58	\$ 4.48	\$ 53.76	\$ 54.84	\$ 55.93	\$ 57.05	\$ 58.19
	600 CD+R	\$ 0.48	\$ 0.60	\$ 358.41	\$ 365.58	\$ 372.89	\$ 380.34	\$ 387.95
	504 Yardas de Tela de manta natural	\$ 2.40	\$ 3.00	\$ 1,510.88	\$ 1,541.10	\$ 1,571.92	\$ 1,603.36	\$ 1,635.43
	1008 Tijeras 7"	\$ 0.48	\$ 0.60	\$ 602.12	\$ 614.17	\$ 626.45	\$ 638.98	\$ 651.76
	1140 Tirro 3/4" marca 3M	\$ 0.58	\$ 0.73	\$ 832.30	\$ 848.95	\$ 865.93	\$ 883.24	\$ 900.91
	1140 Tirro 3/4" abro	\$ 0.28	\$ 0.35	\$ 403.54	\$ 411.61	\$ 419.84	\$ 428.24	\$ 436.80
	1000 Colores Staedtler C/Largo 12 144 Nc 12	\$ 1.99	\$ 2.49	\$ 2,488.94	\$ 2,538.72	\$ 2,589.49	\$ 2,641.28	\$ 2,694.11
	1000 Colores Bic Evolution Carton Largo De 12	\$ 1.64	\$ 2.05	\$ 2,046.46	\$ 2,087.39	\$ 2,129.14	\$ 2,171.72	\$ 2,215.15
	50000 Bol Bic P.M. Azul, Negro, Rojo Y Verde	\$ 0.12	\$ 0.14	\$ 7,190.27	\$ 7,334.07	\$ 7,480.75	\$ 7,630.37	\$ 7,782.97
	20000 Bol Bolik Ultra Azul, Negro Y Rojo	\$ 0.10	\$ 0.12	\$ 2,433.63	\$ 2,482.30	\$ 2,531.95	\$ 2,582.59	\$ 2,634.24
	30000 Lapis Eberhard Faber Mongol 2 482-2	\$ 0.16	\$ 0.20	\$ 5,973.45	\$ 6,092.92	\$ 6,214.78	\$ 6,339.07	\$ 6,465.86
	30000 Lapis Staedtler Grafito Azul Hb 132 46	\$ 0.10	\$ 0.12	\$ 3,650.44	\$ 3,723.45	\$ 3,797.92	\$ 3,873.88	\$ 3,951.36
	2000 Res Carta Arcoiris B-24 Colores 500 H 1	\$ 6.64	\$ 8.30	\$ 16,592.92	\$ 16,924.78	\$ 17,263.27	\$ 17,608.54	\$ 17,960.71
	2000 Res Carta B-20 Hammermill	\$ 2.79	\$ 3.48	\$ 6,969.03	\$ 7,108.41	\$ 7,250.58	\$ 7,395.59	\$ 7,543.50
	2000 Plgo Papel Bond B-20 Blanco 30X40 X Plie	\$ 0.11	\$ 0.13	\$ 265.49	\$ 270.80	\$ 276.21	\$ 281.74	\$ 287.37
	800 Goma Resistol 1 Galon	\$14.69	\$18.36	\$ 14,690.27	\$ 14,984.07	\$ 15,283.75	\$ 15,589.43	\$ 15,901.22
	800 Goma Tucan 1 Galon Escolar	\$ 8.85	\$11.06	\$ 8,849.56	\$ 9,026.55	\$ 9,207.08	\$ 9,391.22	\$ 9,579.05
	900 Pintura De Dedo Artis 6 Colores	\$ 2.04	\$ 2.54	\$ 2,289.82	\$ 2,335.62	\$ 2,382.33	\$ 2,429.98	\$ 2,478.58
	900 Pintura De Dedo Norma 25 Ml	\$ 2.48	\$ 3.10	\$ 2,787.61	\$ 2,843.36	\$ 2,900.23	\$ 2,958.23	\$ 3,017.40
	4000 Plumon Artline Ek-90	\$ 0.46	\$ 0.58	\$ 2,300.88	\$ 2,346.90	\$ 2,393.84	\$ 2,441.72	\$ 2,490.55
	700 Estuche De Plumones Pelikan Twist 12	\$ 1.20	\$ 1.50	\$ 1,053.10	\$ 1,074.16	\$ 1,095.64	\$ 1,117.56	\$ 1,139.91
	10000 Viñetas Memorex P/Cd Adhesivas Hoja De 2	\$ 0.25	\$ 0.31	\$ 3,097.35	\$ 3,159.29	\$ 3,222.48	\$ 3,286.93	\$ 3,352.67
	500 Tijera Studmark 7" (17.8Cm) Hq St-04211	\$ 1.73	\$ 2.16	\$ 1,078.54	\$ 1,100.11	\$ 1,122.11	\$ 1,144.56	\$ 1,167.45
	400 Rollo De Tirro 3M 3/4 X 25	\$ 0.57	\$ 0.71	\$ 283.19	\$ 288.85	\$ 294.63	\$ 300.52	\$ 306.53
	Ventas Totales			\$ 112,920.81	\$ 115,139.89	\$ 117,403.32	\$ 119,712.01	\$ 122,066.85

Fuente: Creación Propia

La tabla 10 muestra las ventas totales para el año de apertura, por artículos básicos a comercializar, para los siguientes años se considerará de acuerdo a los supuestos establecidos de crecimiento.

Tabla 11.
Costo de Ventas.

Unidades 2017	Unidades a Vender	Costo	2017	2018	2019	2020	2021
	432 Brocha de 3"	\$ 3.95	\$ 1,705.06	\$ 1,739.16	\$ 1,773.95	\$ 1,809.43	\$ 1,845.61
	432 Cajas de Colores largos de 12 unidades NOKY	\$ 0.88	\$ 382.30	\$ 389.95	\$ 397.75	\$ 405.70	\$ 413.81
1176	Lapiceros BIC	\$ 0.12	\$ 145.70	\$ 148.61	\$ 151.59	\$ 154.62	\$ 157.71
	432 Lápices marca studmark	\$ 0.07	\$ 30.58	\$ 31.20	\$ 31.82	\$ 32.46	\$ 33.11
	600 Bolsoncito con 50 piezas de legos	\$ 2.98	\$ 1,789.38	\$ 1,825.17	\$ 1,861.67	\$ 1,898.90	\$ 1,936.88
	600 legos de 16 piezas	\$ 2.04	\$ 1,221.24	\$ 1,245.66	\$ 1,270.58	\$ 1,295.99	\$ 1,321.91
	144 Nylon 1/4" de libra natural	\$ 1.55	\$ 223.01	\$ 227.47	\$ 232.02	\$ 236.66	\$ 241.39
	12 Pandereta	\$ 1.99	\$ 23.89	\$ 24.37	\$ 24.86	\$ 25.36	\$ 25.86
	300 Resmas de Papel bond de colores 500 hojas surti	\$ 7.90	\$ 2,370.80	\$ 2,418.21	\$ 2,466.58	\$ 2,515.91	\$ 2,566.23
	552 Resma de Papel bond tamaño carta 500 hojas	\$ 2.65	\$ 1,465.49	\$ 1,494.80	\$ 1,524.69	\$ 1,555.19	\$ 1,586.29
2148	Papelografo	\$ 0.09	\$ 190.09	\$ 193.89	\$ 197.77	\$ 201.72	\$ 205.76
	108 Galon de Pegamento marca ARTIS	\$ 6.29	\$ 679.54	\$ 693.13	\$ 706.99	\$ 721.13	\$ 735.56
	36 Paq de 12 Pelota de plástico	\$ 2.43	\$ 87.61	\$ 89.36	\$ 91.15	\$ 92.97	\$ 94.83
	432 Pinceles grandes No10	\$ 0.69	\$ 298.19	\$ 304.16	\$ 310.24	\$ 316.45	\$ 322.78
	216 Galones de Pintura de colores para exteriores	\$ 23.89	\$ 5,161.06	\$ 5,264.28	\$ 5,369.57	\$ 5,476.96	\$ 5,586.50
	864 Pintura de dedo 6 unidades marca artis	\$ 2.04	\$ 1,766.23	\$ 1,801.55	\$ 1,837.59	\$ 1,874.34	\$ 1,911.82
	900 Estuches de Plumones de colores 12 unidades m	\$ 0.91	\$ 820.35	\$ 836.76	\$ 853.50	\$ 870.57	\$ 887.98
	216 Plumones marcadores 90	\$ 0.56	\$ 120.96	\$ 123.38	\$ 125.85	\$ 128.36	\$ 130.93
	12 Regleta MARCA APC 6 SALIDAS	\$ 3.58	\$ 43.01	\$ 43.87	\$ 44.75	\$ 45.64	\$ 46.55
	600 CD+R	\$ 0.48	\$ 286.73	\$ 292.46	\$ 298.31	\$ 304.28	\$ 310.36
	504 Yards de Tela de manta natural	\$ 2.40	\$ 1,208.71	\$ 1,232.88	\$ 1,257.54	\$ 1,282.69	\$ 1,308.34
1008	Tijeras 7"	\$ 0.48	\$ 481.70	\$ 491.33	\$ 501.16	\$ 511.18	\$ 521.41
	1140 Tirro 3/4" marca 3M	\$ 0.58	\$ 665.84	\$ 679.16	\$ 692.74	\$ 706.60	\$ 720.73
	1140 Tirro 3/4" abro	\$ 0.28	\$ 322.83	\$ 329.29	\$ 335.87	\$ 342.59	\$ 349.44
	1000 Colores Staedtler C/Largo 12 144 Nc 12	\$ 1.99	\$ 1,991.15	\$ 2,030.97	\$ 2,071.59	\$ 2,113.02	\$ 2,155.29
	1000 Colores Bic Evolution Carton Largo De 12	\$ 1.64	\$ 1,637.17	\$ 1,669.91	\$ 1,703.31	\$ 1,737.38	\$ 1,772.12
50000	Bol Bic P.M. Azul, Negro, Rojo Y Verde	\$ 0.12	\$ 5,752.21	\$ 5,867.26	\$ 5,984.60	\$ 6,104.29	\$ 6,226.38
20000	Bol Bolik Ultra Azul, Negro Y Rojo	\$ 0.10	\$ 1,946.90	\$ 1,985.84	\$ 2,025.56	\$ 2,066.07	\$ 2,107.39
30000	Lapiz Eberhard Faber Mongol 2 482-2	\$ 0.16	\$ 4,778.76	\$ 4,874.34	\$ 4,971.82	\$ 5,071.26	\$ 5,172.68
30000	Lapiz Staedtler Grafito Azul Hb 132 46	\$ 0.10	\$ 2,920.35	\$ 2,978.76	\$ 3,038.34	\$ 3,099.10	\$ 3,161.09
2000	Res Carta Arcoiris B-24 Colores 500 H 1	\$ 6.64	\$ 13,274.34	\$ 13,539.82	\$ 13,810.62	\$ 14,086.83	\$ 14,368.57
2000	Res Carta B-20 Hammermill	\$ 2.79	\$ 5,575.22	\$ 5,686.73	\$ 5,800.46	\$ 5,916.47	\$ 6,034.80
2000	Plgo Papel Bond B-20 Blanco 30X40 X Plie	\$ 0.11	\$ 212.39	\$ 216.64	\$ 220.97	\$ 225.39	\$ 229.90
800	Goma Resistol 1 Galon	\$ 14.69	\$ 11,752.21	\$ 11,987.26	\$ 12,227.00	\$ 12,471.54	\$ 12,720.97
800	Goma Tucan 1 Galon Escolar	\$ 8.85	\$ 7,079.65	\$ 7,221.24	\$ 7,365.66	\$ 7,512.98	\$ 7,663.24
900	Pintura De Dedo Artis 6 Colores	\$ 2.04	\$ 1,831.86	\$ 1,868.50	\$ 1,905.87	\$ 1,943.98	\$ 1,982.86
900	Pintura De Dedo Norma 25 Ml	\$ 2.48	\$ 2,230.09	\$ 2,274.69	\$ 2,320.18	\$ 2,366.59	\$ 2,413.92
4000	Plumon Artline Ek-90	\$ 0.46	\$ 1,840.71	\$ 1,877.52	\$ 1,915.07	\$ 1,953.37	\$ 1,992.44
700	Estuche De Plumones Pelikan Twist 12	\$ 1.20	\$ 842.48	\$ 859.33	\$ 876.51	\$ 894.04	\$ 911.93
10000	Viñetas Memorex P/Cd Adhesivas Hoja De 2	\$ 0.25	\$ 2,477.88	\$ 2,527.43	\$ 2,577.98	\$ 2,629.54	\$ 2,682.13
500	Tijera Studmark 7" (17.8Cm) Hq St-04211	\$ 1.73	\$ 862.83	\$ 880.09	\$ 897.69	\$ 915.64	\$ 933.96
400	Rollo De Tirro 3M 3/4 X 25	\$ 0.57	\$ 226.55	\$ 231.08	\$ 235.70	\$ 240.42	\$ 245.22
	Ventas Totales		\$ 90,740.05	\$ 92,515.51	\$ 94,326.46	\$ 96,173.61	\$ 98,057.68

Fuente: Creación Propia

Los costos de venta por artículos se han determinado en base a cotizaciones reales solicitadas a los potenciales proveedores, estas cotizaciones se incluyen dentro de los apéndices y para su cálculo se les ha restado el IVA.

Tabla 12. Estado de resultados proyectados.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas totales	\$ 112,920.81	\$ 115,139.89	\$ 117,403.32	\$ 119,712.01	\$ 122,066.85
Costo de Ventas	\$ 90,740.05	\$ 92,515.51	\$ 94,326.46	\$ 96,173.61	\$ 98,057.68
Margen sobre vent	\$ 22,180.76	\$ 22,624.38	\$ 23,076.86	\$ 23,538.40	\$ 24,009.17
Gastos de Venta	\$ 7,904.46	\$ 8,059.79	\$ 8,218.23	\$ 8,379.84	\$ 8,544.68
Gastos de Adminis	\$ 3,387.62	\$ 3,454.20	\$ 3,522.10	\$ 3,591.36	\$ 3,662.01
Depreciacion	\$ 5,025.00	\$ 5,025.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 1,200.00
Utilidad Operativa	\$ 5,863.68	\$ 6,085.39	\$ 8,136.53	\$ 8,367.20	\$ 10,602.49
Impuesto sobre la	\$ 1,759.10	\$ 1,825.62	\$ 2,440.96	\$ 2,510.16	\$ 3,180.75
Utilidad neta	\$ 4,104.58	\$ 4,259.77	\$ 5,695.57	\$ 5,857.04	\$ 7,421.74

Fuente. Creación Propia

Para cada año se reflejan las utilidades y estas tienen una tendencia creciente como resultado del incremento en ventas anuales.

Tabla 13.
Evaluación Financiera

Punto de equilibrio simple	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos de Venta	\$ 7,904.46	\$ 8,059.79	\$ 8,218.23	\$ 8,379.84	\$ 8,544.68
Gastos de Administración	\$ 3,387.62	\$ 3,454.20	\$ 3,522.10	\$ 3,591.36	\$ 3,662.01
Depreciación	\$ 5,025.00	\$ 5,025.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 1,200.00
Total Costos Fijos	\$ 16,317.08	\$ 16,538.99	\$ 14,940.33	\$ 15,171.20	\$ 13,406.69
Punto de Equilibrio en Ventas Anuales	\$ 106,066.71	\$ 108,033.76	\$ 108,080.39	\$ 110,130.54	\$ 110,156.21
Cobertura de Costos Fijos	106%	107%	109%	109%	111%

Fuente: Creación Propia.

El punto de equilibrio promedio en ventas, para que los costos fijos y variables puedan ser cubiertos es de \$108,493.00 y de acuerdo a la estimación anual para cada año es superada, aunque no en porcentajes muy significativos, es hasta el último año en donde supera el 10% que es muy bueno.

Tabla 14.
Determinación del VAN.

VAN, TIR y Periodo de Recuperación	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Inversión Inicial	-\$ 23,650.00					
Utilidades		\$ 4,104.58	\$ 4,259.77	\$ 5,695.57	\$ 5,857.04	\$ 7,421.74
Depreciación		\$ 5,025.00	\$ 5,025.00	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00	\$ 1,200.00
Capital de Trabajo	-\$ 56,460.41					\$ 56,460.41
Flujo neto de efectivo	-\$ 80,110.41	\$ 9,129.58	\$ 9,284.77	\$ 8,895.57	\$ 9,057.04	\$ 65,082.14
Valor residual						\$ 97,623.22
Flujo neto de efectivo + Valor Residual	-\$ 80,110.41	\$ 9,129.58	\$ 9,284.77	\$ 8,895.57	\$ 9,057.04	\$ 162,705.36
Factor de descuento	\$ 1.00	\$ 0.89	\$ 0.80	\$ 0.71	\$ 0.64	\$ 0.57
Flujo decontado	-\$ 80,110.41	\$ 8,151.41	\$ 7,401.76	\$ 6,331.69	\$ 5,755.91	\$ 92,323.39
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 39,853.76					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	23%					
Periodo de Recuperación	4 años y 7 meses					

Fuente: Creación Propia.

En el cálculo del VAN el proyecto, con cada supuesto considerado, da como resultado positivo; por lo tanto debe aceptarse y debe de ser aceptado por la organización.

El periodo de recuperación será de 4 años y 7 meses, que es aceptable para un proyecto con soporte de la Fundación que tiene muy buena trayectoria, y que pretende generar flujos de manera temprana que ayuden a financiar proyectos de la organización.

Tabla 15.
Balance Pro-Forma

Pasivos	2016	2017
Pasivo Corriente	40,441.08	40,441.08
Donaciones en Administración	36,822.01	36,822.01
Cuentas por pagar	1,989.99	1,989.99
Retenciones legales al personal	1,629.08	1,629.08
Patrimonio	178,478.12	178,478.12
Aportaciones patrimoniales de Asociados	178,429.98	178,429.98
Fondo patrimonial activo		
Excedentes Acumulados		
Total, Pasivo y Patrimonio	218,919.20	218,919.20
<i>Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América</i>		
<i>Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio</i>		

Se puede observar en el Balance 2017, las Aportaciones que los miembros fundadores hicieron para llevar a cabo el proyecto de Librería, por consiguiente, el incremento en los Bienes Muebles; y de aproximadamente el aumento de 1.11% del porcentaje global del Balance General.

En el Estado de Ingresos y Egresos proyectado para el año 2017, es claro el incremento generado al llevar a cabo el proyecto de \$ 4,104.58, siendo evidente la importancia de generar alternativas de inversión para obtener fondos de las fundaciones educativas.

Tabla 16.
Estado General de Ingresos y Egresos.

	2016		2017	
Ingresos			212,120.49	325,041.30
Donaciones o Aportaciones	199,148.04	93.88%	199,148.04	61.27%
Ingresos por intereses y de promoción	12,972.45	6.12%	125,893.26	38.73%
Gastos			212,120.49	0.00%
Gastos de Administración	48,982.80	23.09%	52,370.42	16.11%
Depreciación	12,802.92	6.04%	17,827.92	5.48%
Gastos de Programas y Proyectos	150,334.77	70.87%	250,738.38	77.14%
Exceso de Ingresos Sobre egresos			0.00	4,104.58

Nota: Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América

Fuente: Creación Propia a partir de datos proporcionados por la fundación en estudio

Capítulo 3: Metodología de investigación

En este capítulo se describe la metodología bajo la cual se desarrollará la investigación, los participantes y los instrumentos a utilizar.

3.1 Enfoque Metodológico

La investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, ya que, por medio de la recolección de datos y el análisis estadístico, se comprobarán las hipótesis y se determinarán patrones de comportamiento de las fundaciones en estudio.

Según (Hernández, Fernández, Baptista 2006, p. 13) el enfoque de investigación cuantitativo tiene un proceso secuencial, deductivo, probatorio y de análisis de la realidad objetiva; lo cual significa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo o población).

Con respecto a la recolección de datos Hernández et al (2006) sostiene que el proceso cuantitativo en la investigación científica precisa de instrumentos predeterminados, datos numéricos y un número considerable de casos.

El alcance de la investigación es fundamentalmente descriptivo, ya que se medirán, evaluarán y recolectarán datos, para conocer quiénes son los encargados de elaborar y controlar la planeación financiera al interior de las fundaciones, cuáles son las herramientas

sobre las cuales se fundamentan esos planes, los métodos y técnicas utilizadas para la proyección de ingresos y la evaluación financiera de los proyectos de inversión a ejecutar. Lo anterior, con el propósito de describir tendencias en ese grupo de entidades. De igual manera, aunque en menor medida, se pretende establecer ciertas correlaciones o asociaciones de variables, mediante un patrón predecible en el conjunto de organizaciones a estudiar.

3.2 Participantes del Estudio

La unidad de análisis de la investigación son las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, inscritas al 16 de mayo de 2016, en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el cual está bajo la administración del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

3.3 Universo y Muestra

Al 16 de mayo de 2016, se encuentran inscritas en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, 46 fundaciones educativas cuyo domicilio está ubicado en el municipio de San Salvador. Dicha cantidad constituye el universo en estudio, del cual se seleccionó una muestra probabilística, que, según Hernández et al (2006), es un subgrupo de la población donde todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos

A continuación, el detalle de los cálculos efectuados para determinar el tamaño de la muestra, la cual se obtuvo haciendo uso de la fórmula estadística para población finita,

utilizando un margen de error del 10%, con un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de éxito de 90%.

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

En donde:

n=	Tamaño de la muestra	?
N=	Población	46
Z=	Coficiente de confianza al cuadrado	1.96
e=	Margen de error al cuadrado	0.10
P=	Probabilidad de éxito	0.90
Q=	Probabilidad de fracaso (1-P)	0.10

Sustituyendo los datos en la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1)(46)}{(1.96)^2(0.9)(0.1) + (46 - 1)(0.1)^2}$$

$$n = \frac{15.904224}{0.795744}$$

$$n = 19.98660876$$

$$n \approx 20$$

La muestra de la investigación asciende, por lo tanto, a 20 fundaciones educativas inscritas en el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial.

3.4 Métodos de Recolección de Datos

El método de investigación utilizado fue la encuesta ya que se recopilaban datos directamente de los informantes claves, para el caso, los máximos responsables de la gestión financiera en las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador (gerentes financieros, contadores generales, gerentes administrativos). Lo anterior, con la finalidad de medir condiciones objetivas de la existencia (Disponibilidad de planes financieros debidamente estructurados y de mecanismos de seguimiento y control).

Para la recolección de los datos, se utilizó el cuestionario, con preguntas de selección múltiple y cerrada; el cual fue distribuido a las fundaciones que resultaron seleccionadas del proceso de muestreo probabilístico.

3.5 Procesamiento de la Información

La información obtenida se procesó de forma mecanizada, haciendo uso de hojas de cálculo electrónicas para la consolidación, tabulación y presentación mediante tablas de doble entrada.

3.6 Análisis e Interpretación de los Datos Procesados

La información recopilada se organizó de la siguiente forma: El enunciado de la interrogante o pregunta, tabla de valores absolutos y relativos para cada opción de respuesta, gráfico correspondiente y análisis de resultados.

Capítulo 4: Análisis de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la información recolectada a través de la metodología prevista, siendo importante porque le da veracidad a la investigación desarrollada. A continuación, se detallan las preguntas a evaluar, la tabulación de los datos, con las frecuencias de las respuestas por cada ítem, el análisis por cada pregunta y su respectivo gráfico.

4.1 Análisis de los Resultados

El proceso para efectuar el análisis de los datos correspondiente a las 18 preguntas (ver Apéndice “A”) se apoya en la tabulación de la información recolectada por cada interrogante, emitiendo posteriormente un criterio certero como consecuencia del proceso de investigación.

1. ¿Posee la fundación un documento que contenga los planes a ejecutar en materia de finanzas a corto y largo plazo?

Tabla 17

¿Posee la fundación un documento que contenga los planes a ejecutar en materia de finanzas a corto y largo plazo?

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia.

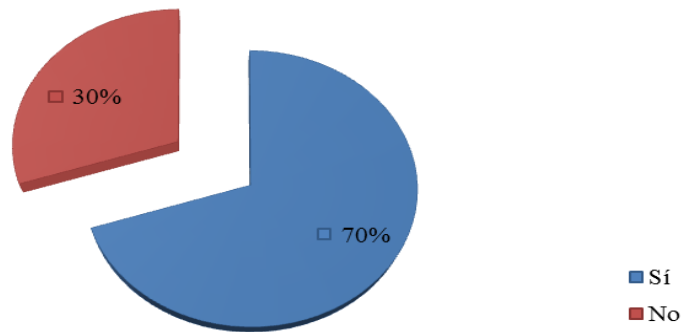


Figura. 6 Frecuencia de las fundaciones educativas que poseen un documento de los planes a ejecutar en materia de finanzas.

El 70% de las organizaciones encuestadas afirma que sí poseen un documento estructurado de planeación financiera a corto y largo plazo, lo cual permite deducir que en la alta dirección de las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, existe un alto grado de conciencia sobre la importancia de plasmar en un instrumento técnico, los pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; y la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

Con respecto al 30% restante de las fundaciones encuestadas, cabe señalar que, si bien es cierto, éstas no disponen de un plan financiero como tal, la mayoría hace el esfuerzo por elaborar presupuestos operativos y financieros, lo cual significa que de cierta forma aún en esas organizaciones, se da importancia al hecho de expresar en términos cuantitativos los ingresos proyectados y el destino de los mismos, en función de los objetivos institucionales.

2. ¿Quién es el encargado de elaborar el plan financiero de la fundación

Tabla 18.

Pregunta 2. Persona encargada de elaborar el plan financiero de la fundación educativa.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. El fundador	0	0%
b. El representante legal	1	4%
c. El Consejo de Administración	8	32%
d. El Gerente Ejecutivo	7	28%
e. El Contador	4	16%
f. El Gerente de Fianzas	5	20%
Total	25	100%

Nota: Se seleccionó más de una respuesta

Fuente: Elaboración propia.

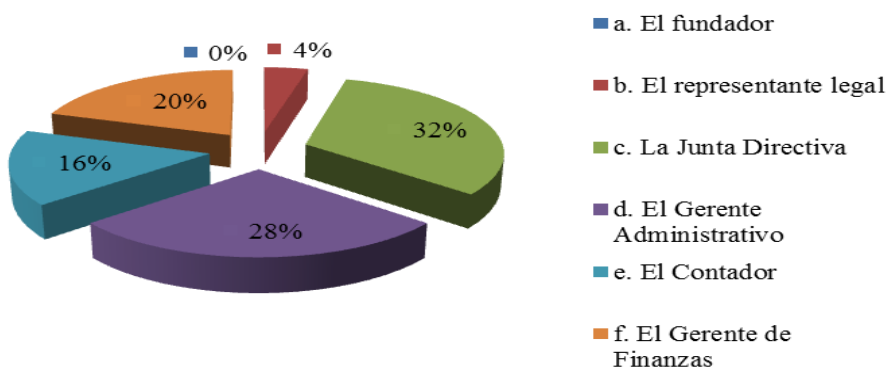


Figura. 7 Persona encargada de elaborar el plan financiero de la fundación educativa.

3. ¿Qué nivel educativo posee la persona responsable de la elaboración del plan financiero de la fundación?

Tabla 19.

Pregunta 3. Nivel educativo que posee la persona responsable de la elaboración del plan financiero de la fundación educativa.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. Educación básica (9° o menos)	0	0%
b. Educación media (Bachillerato)	1	5%
c. Educación Superior (Grado Universitario)	16	76%
d. Estudios de posgrado	4	19%
Total	21	100%

Nota: Se seleccionó más de una respuesta

Fuente: Elaboración Propia.

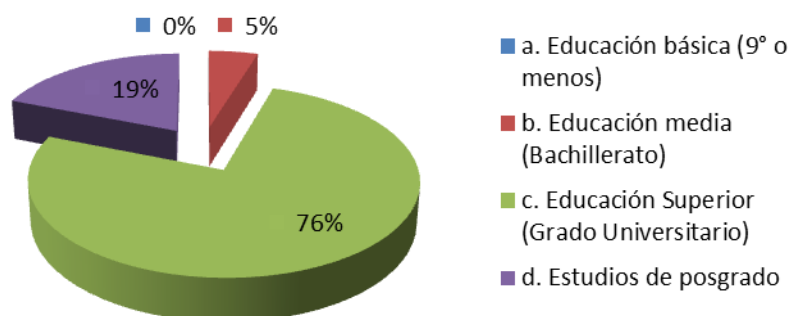


Figura. 8 Nivel educativo que posee la persona responsable de la elaboración del plan financiero de la fundación educativa

4. En caso de que la respuesta a la pregunta n° 2 sea la opción c) la Junta Directiva, especificar qué cantidad se encuentra en los siguientes niveles educativos:

Tabla 20.

Pregunta 4. Nivel educativo de los miembros de la Junta Directiva.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. Educación básica (9° o menos)	0	0%
b. Educación media (Bachillerato)	4	7%
c. Educación Superior (Grado Universitario)	52	93%
d. Estudios de posgrado	0	0%
Total	56	100%

Nota: Se seleccionó más de una respuesta

Fuente: *Elaboración Propia.*

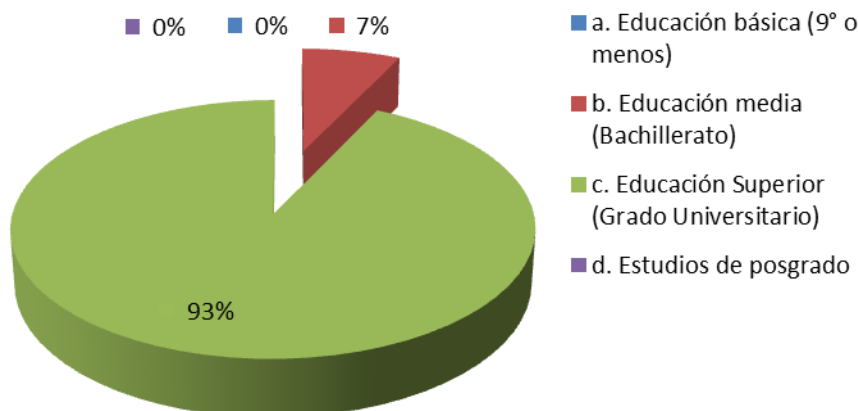


Figura. 9 Nivel educativo de los miembros de la Junta directiva.

En el 93% de las organizaciones encuestadas, la planeación financiera está a cargo exclusivamente de la Junta Directiva, las cuales según los resultados obtenidos en la pregunta N° 4, están conformadas en la mayoría de casos por personas con grado universitario, situación que hace pensar que de cierta manera esa planeación ha sido elaborada bajo una estructura lógica y coordinada con las estrategias y objetivos institucionales. Asimismo, un

20% manifiesta que es el Gerente de Finanzas quien asume dicha responsabilidad y un 28% el Gerente Administrativo; porcentajes de los cuales según los resultados obtenidos en la pregunta N°3, aproximadamente un tercio acredita una especialización a nivel de estudios de posgrado.

Las respuestas con menor frecuencia son “El Contador”, “El Representante Legal”, y “El Fundador” lo cual es positivo si se considera que las funciones principales que deben desempeñar quienes ejercen tales cargos son de otra índole.

5. ¿Existen indicadores de medición que permitan controlar la ejecución del plan financiero?

Tabla 21.

Pregunta 5. Frecuencia de uso de indicadores que permitan controlar la ejecución del plan financiero de las fundaciones educativas.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

Fuente: *Elaboración Propia.*

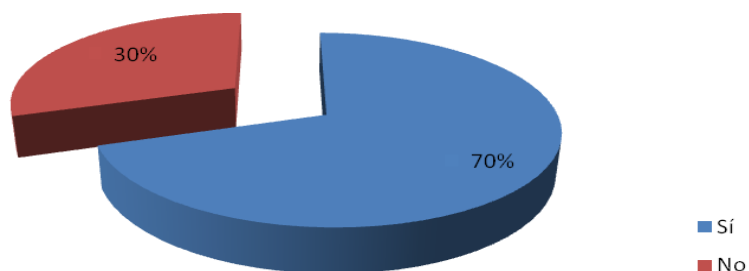


Figura. 10 Frecuencia de uso de indicadores que permitan controlar la ejecución del plan financiero de las fundaciones educativas.

El 70% de las organizaciones encuestadas afirma que sí poseen indicadores de medición de naturaleza cuantitativa (ratios) y cualitativa para controlar la ejecución del plan financiero.

Este porcentaje es muy alentador considerando que, sobre la base de los mismos, es posible obtener información confiable que contribuya a la toma de decisiones y a la aplicación de medidas correctivas ante posibles desviaciones con respecto a los estándares preestablecidos.

6. ¿Quién se encarga de controlar la ejecución del plan financiero al interior de la fundación?

Tabla 22.

Pregunta 6. Encargado de controlar la ejecución del plan financiero al interior de las fundaciones educativas.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. La persona encargada de la elaboración del plan	8	36%
b. Unidad de Auditoría Interna	2	9%
c. Consejo de Administración	8	36%
d. Miembros fundadores	0	0%
e. Otros	4	18%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración Propia.

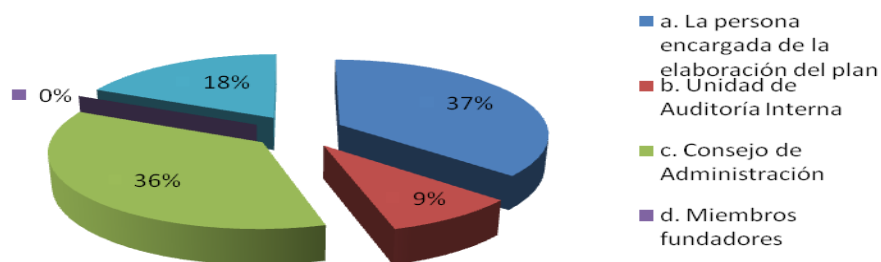


Figura. 11 Encargado de controlar la ejecución del plan financiero al interior de las fundaciones educativas.

Los resultados obtenidos demuestran que existe una concentración de funciones al interior de las fundaciones educativas que puede ser un factor generador de conflicto de intereses; ya que en el 40% de las entidades encuestadas, la misma instancia o persona encargada de elaborar la planeación financiera es quien controla su ejecución. Al respecto es importante mencionar que la separación de roles y responsabilidades entre los órganos o individuos que se encargan de elaborar, aprobar, ejecutar y controlar los planes financieros, es una buena práctica de gestión o gobierno al interior de las organizaciones; razón por la cual, se vuelve necesario que las unidades en análisis trabajen para solventar dicha debilidad.

7. ¿Existe dentro de la estructura orgánica de la fundación una Sección, Departamento o Unidad Financiera, dotada de personal técnico especializado en la materia?

Tabla 23.

Pregunta 7. Porcentaje de fundaciones educativas que poseen un departamento o unidad Financiera dotada de personal técnico especializado en la materia.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

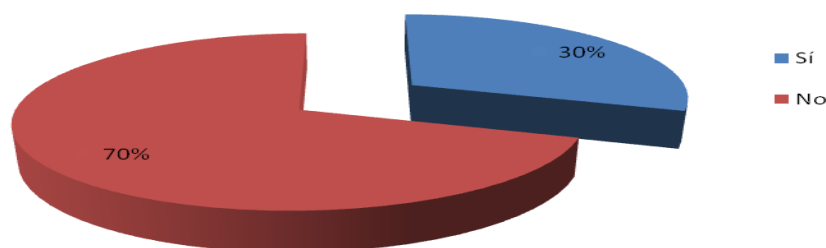


Figura. 12 Porcentaje de fundaciones educativas que poseen un Departamento o unidad financiera dotada de personal técnico especializado en la materia.

En la mayoría de fundaciones encuestadas (70%) se carece de una Sección, Departamento o Unidad con personal técnico especializado en el área de finanzas, lo cual significa que en esas organizaciones existen oportunidades de mejora en cuanto a la gestión en materia de inversión, financiación y administración de activos.

8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas están incluidas dentro del Plan Financiero de la fundación?

Tabla 24.

Pregunta 8. Herramientas incluidas dentro del Plan Financiero de las fundaciones educativas.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. Presupuestos operativos	18	38%
b. Presupuestos financieros	15	32%
c. Estructura y costo de capital	2	4%
d. Razones financieras	2	4%
e. Flujos de caja proyectados	9	19%
f. Ninguno	1	2%

Nota: Se seleccionó más de una respuesta.

Fuente: Elaboración propia.

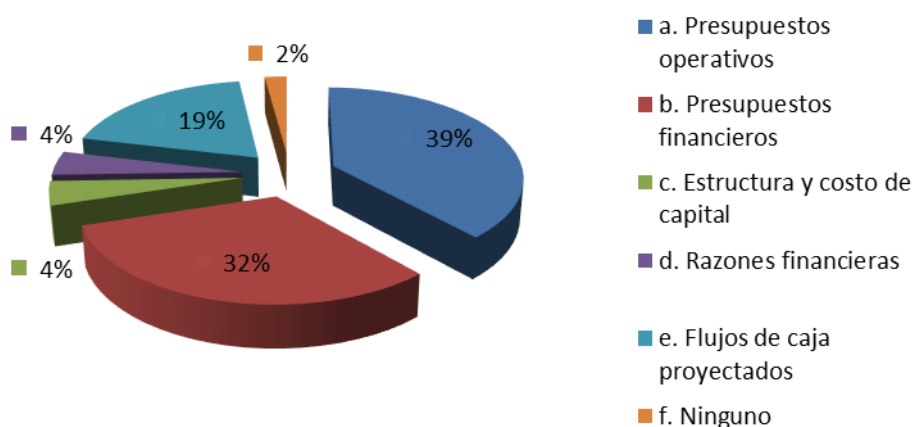


Figura. 13 ¿Cuáles de las siguientes herramientas están incluidas dentro del Plan Financiero de la Fundación?

9. En caso de que el plan financiero de la fundación no contemple alguna de las herramientas detalladas en la pregunta anterior, ¿Cuáles de las siguientes opciones representan una causa de ello?

Tabla 25.

Pregunta 9. Causas del por qué no se realiza un plan financiero de las fundaciones educativas.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. Se desconoce su elaboración y finalidad	2	50%
b. Carencia de recursos tecnológicos para su elaboración	1	25%
c. No se considera de utilidad	1	25%
d. No es de carácter obligatorio	0	0%
e. Nunca se ha contemplado como parte del plan	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

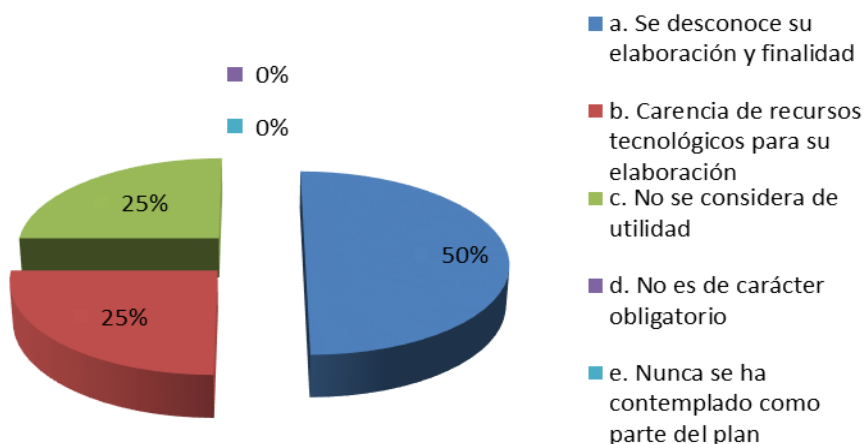


Figura. 14 Causas del por qué no se realiza un plan financiero de las fundaciones educativas.

De las opciones detalladas, casi la totalidad de las fundaciones en estudio incluye en su planeación financiera los presupuestos operativos (de ingresos y gastos) y financieros (Estados Financieros Proforma), un 50% elabora flujos de caja proyectados; y solamente el 10% planifica los ratios financieros, la estructura y el costo de capital. Esto significa que el control se limita exclusivamente a la parte presupuestaria y que no existe la posibilidad de comparar el

desempeño financiero con respecto a estándares, índices e indicadores meta previamente fijados por esas organizaciones, obtenidos a partir de otras herramientas (además de las ya mencionadas) como el punto de equilibrio y los grados de apalancamiento.

Lo anterior se debe fundamentalmente, según las respuestas obtenidas de la pregunta N° 9, al desconocimiento de la elaboración y finalidad de las herramientas de planeación financiera

10. ¿Cuál de los siguientes métodos se utilizó para proyectar los ingresos provenientes de las actividades de operación de la entidad?

Tabla 26.

Pregunta 10. Métodos utilizados para proyectar los ingresos provenientes de las actividades de operación de las fundaciones educativas.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. Promedio simple	15	75%
b. Mínimos cuadrados	0	0%
c. Promedio móvil	0	0%
d. Regresión lineal	0	0%
e. Ninguno	5	25%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

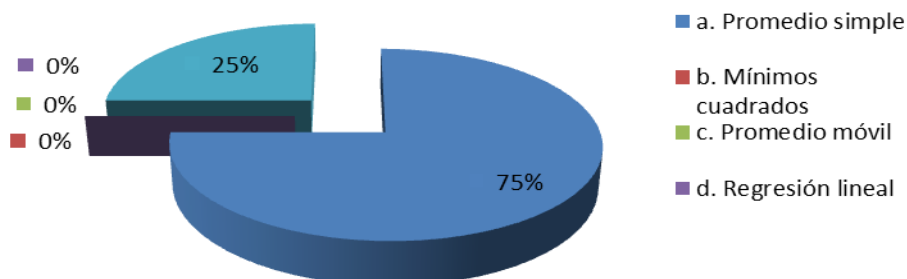


Figura. 15 Métodos utilizados para proyectar los ingresos provenientes de las actividades de operación de las fundaciones educativas.

El 75% de las fundaciones encuestadas manifiesta que el método que utilizan es el promedio simple y el restante 25% que ninguno. Esto significa que la proyección de los ingresos está sujeta a distorsiones originadas por comportamientos históricos atípicos, estacionalidad y el sesgo por la aplicación de criterios arbitrarios de quien(es) elabora(n) la planeación.

11. Al momento de estimar los costos y gastos de operación, ¿Se consideraron variables de índole macroeconómica que pudiesen afectar los montos previstos bajo dichos conceptos?

Tabla 27.

Pregunta 11. Variables de índole macroeconómica consideradas al estimar los costos y gastos de operación.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

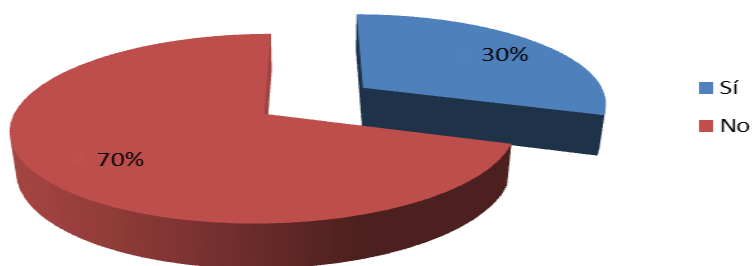


Figura. 16 Variables de índole macroeconómica consideradas al estimar los costos y gastos de operación.

En la mayoría de fundaciones encuestadas (70%) la estimación de costos y gastos de operación se realiza sin considerar el impacto que las variables de tipo macroeconómico como la inflación, la variación en las tasas de interés y en las tasas impositivas, el incremento al salario mínimo y a las cuotas patronales en concepto de aportaciones a seguridad social y previsional, entre otras, puede ocasionar en los presupuestos. Esta situación constituye un factor de riesgo financiero ya que la subestimación de los costos y gastos, puede derivar en el futuro en problemas de iliquidez y en la necesidad de incurrir en la contratación de préstamos con el objeto de financiar la porción sin cobertura presupuestaria.

12. ¿Cuáles son los estados financieros proforma que han sido elaborados por la fundación?

Tabla 28.

Pregunta 12. Estados financieros pro forma que han sido elaborados por las fundaciones educativas.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
a. Estado de Resultados	10/20	50%
b. Estado de Situación Financiera	10/20	50%
c. Estado de Flujos de Efectivo	10/20	50%
d. Ninguno	9/20	40%

Nota: Se seleccionó más de una respuesta

Fuente: *Elaboración propia.*

El 50% de las organizaciones en estudio elabora la proforma del Estado de Resultados, siendo ese el mismo porcentaje en el caso del Estado de Situación Financiera y del Estado de Flujos de Efectivo; mientras que el 40% no elabora ninguna de las tres. Esto significa que en aproximadamente la mitad de las fundaciones educativas no es posible obtener información (en un solo instrumento) de los resultados previstos para el próximo ejercicio financiero, de la situación esperada en cuanto a la estructura de los activos y la combinación de pasivo y

patrimonio con la que se pretende finalizar el período pronosticado; o de la aplicación y origen del efectivo que estará bajo la administración de la fundación.

13. En los últimos tres años, ¿Se han alcanzado los objetivos trazados en la planeación financiera?

Tabla 29.

Pregunta 13. Alcance de los objetivos trazados en la planeación financiera en los últimos 3 años.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	13	61%
No	7	39%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

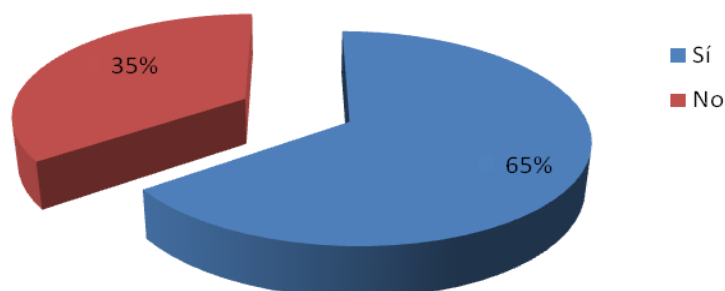


Figura. 17 Alcance de los objetivos trazados en la planeación financiera en los últimos 3 años.

14. ¿Ha decidido la fundación ejecutar proyectos de inversión en el futuro?

Tabla 30.

Pregunta 14. Porcentaje de fundaciones que planea ejecutar proyectos de inversión a futuro.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura. 18. Porcentaje de fundaciones que planea ejecutar proyectos de inversión a futuro.

15. ¿Qué técnicas se han utilizado para evaluar la factibilidad financiera de los proyectos en ejecución?

Tabla 31.

Pregunta 15. Técnicas utilizadas para evaluar la factibilidad financiera de los proyectos en ejecución.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Valor Presente Neto	3/16	19%
Tasa Interna de Retorno	0/16	0%
Período de recuperación de la inversión	2/16	13%
Índice del Valor Presente Neto	1/16	6%
Análisis costo beneficio	6/16	38%
Ninguno de los anteriores	10/16	63%

Fuente: Elaboración propia.

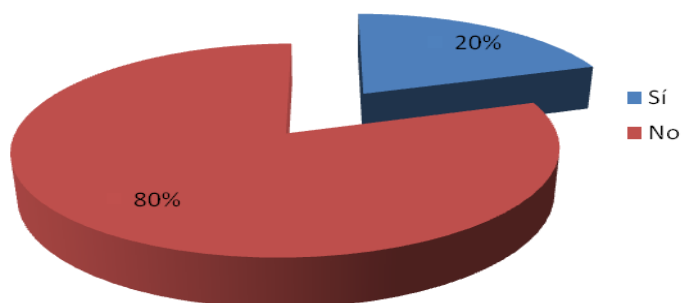
16. Adicionalmente a las técnicas tradicionales de evaluación de proyectos, ¿Ha efectuado la fundación análisis probabilísticos y de simulación?

Tabla 32.

Pregunta 16. Porcentaje de fundaciones que realiza análisis probabilísticos y de simulación para seleccionar sus proyectos de inversión.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración Propia



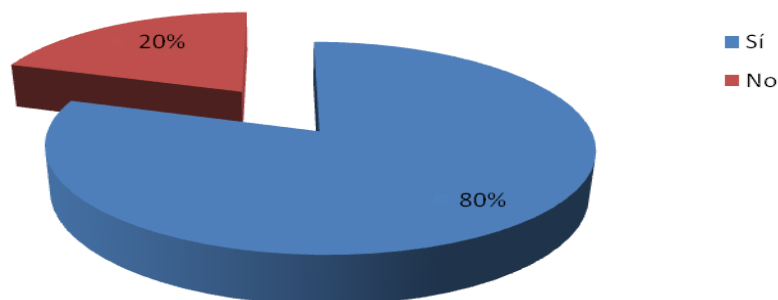


Figura. 19 Porcentaje de fundaciones que realiza análisis probabilísticos y de simulación para seleccionar sus proyectos de inversión.

La mayoría de fundaciones encuestadas (80%) planea la ejecución de proyectos de inversión en el futuro, ya sea la adquisición de bienes muebles o inmuebles, la remodelación de espacios físicos, compra de vehículos y equipo tecnológico, adecuación de centros de enseñanza, entre otros; lo cual demuestra que en esas organizaciones existe la intención de ampliar sus operaciones en el país, o de mejorar la calidad de los servicios que proporcionan a la sociedad. En ese sentido, las fundaciones educativas como agentes económicos, contribuyen también a dinamizar la actividad productiva local.

No obstante, cabe mencionar que según los resultados obtenidos en la pregunta N° 17, el 63% de las unidades en análisis, no utiliza ninguna técnica para evaluar la factibilidad financiera de sus proyectos, mientras que el 80% no efectúa análisis probabilísticos y de simulación (pregunta N° 18) lo cual implica que las decisiones de inversión son tomadas sin criterio técnico, con un alto grado de riesgo e incertidumbre respecto a la sostenibilidad de las mismas y sin una base que permita comparar la conveniencia de seleccionar un proyecto en detrimento de otro.

17. ¿Es de interés para la fundación disponer de una guía que facilite la elaboración de la planeación financiera?

Tabla 33.

Pregunta 16. Porcentaje de fundaciones que realiza análisis probabilísticos y de simulación para seleccionar sus proyectos de inversión.

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

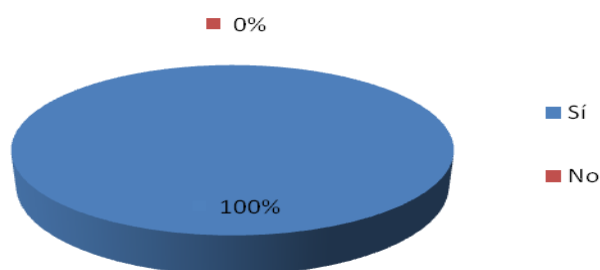


Figura. 20 Porcentaje de fundaciones educativas que posee interés en disponer de una guía que facilite la elaboración de los planes financieros.

18. Al momento de Elaborar la planeación financiera, ¿Serviría de instrumento de consulta para la fundación, una guía que contenga los aspectos esenciales que debe reunir un plan en dicha materia?

Tabla 34.

Pregunta 18. Al momento de elaborar la planeación financiera, ¿Serviría de instrumento de consulta para la fundación, una guía que contenga los aspectos esenciales que debe reunir un plan en dicha materia?

Respuestas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	20	100.00%
No	0	0%
Total	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

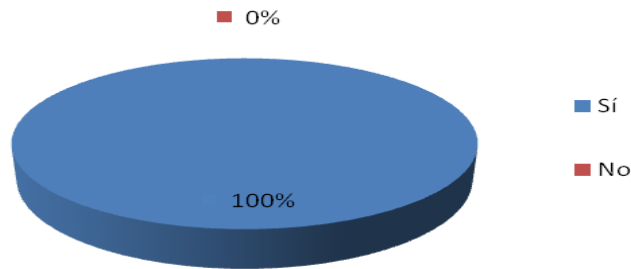


Figura. 21 Al momento de Elaborar la planeación financiera, ¿Serviría de instrumento de consulta para la fundación, una guía que contenga los aspectos esenciales que debe reunir un plan en dicha materia?

4.2 Prueba de Hipótesis

Tabla 35.

Pregunta 18. Al momento de elaborar la planeación financiera, ¿Serviría de instrumento de consulta para la fundación, una guía que contenga los aspectos esenciales que debe reunir un plan en dicha materia?

Hipótesis.	
H0:	La falta de instrumentos para la planeación financiera, está relacionada con la eficiencia del control y planeación financiera
H1:	La posesión de instrumentos de planeación financiera en las fundaciones educativas de San Salvador, está relacionada con la eficiencia en la planeación y control financiero

Fuente: Elaboración Propia.

Las hipótesis a comprobar se realizarán asignando una nota final a todas las fundaciones que están contenidas en la muestra, esta nota final dependerá de las respuestas que se obtuvieron del cuestionario de la investigación. Dichas notas se tabularán en el software estadístico IBM SPSS (IBM CORPORATION, sf) y se comprobará las Hipótesis descritas.

La figura 22 muestra la tabulación en el software IBM SPSS.

	Fundaciones	Instrumento_Planeación_Financiera	Nota_Estimada_de_la_Fundación
1	Funda1	NO	38
2	Funda3	NO	33
3	Funda4	NO	31
4	Funda6	NO	25
5	Funda7	NO	27
6	Funda8	NO	78
7	Funda2	SI	50
8	Funda5	SI	55
9	Funda9	SI	68
10	Funda10	SI	45
11	Funda11	SI	78
12	Funda12	SI	49
13	Funda13	SI	79
14	Funda14	SI	72
15	Funda15	SI	73
16	Funda16	SI	67
17	Funda17	SI	75
18	Funda18	SI	98
19	Funda19	SI	85
20	Funda20	SI	63

Figura. 22. Tabulación y Asignación de notas en programa IBM-SPSS

Se elige el nivel de significancia del 95% y un valor crítico del de 5% que corresponde al nivel de error dispuesto a aceptar en la investigación. La prueba estadística a utilizar corresponderá a la distribución T Student para muestras independientes porque el tamaño de la muestra es pequeño.

Los valores obtenidos después del análisis con el software estadístico es el siguiente:

Tabla 36.

Estadísticos de los instrumentos para la medición en la planeación financiera calculados desde el software IBM_SPSS.

Estadísticas de grupo					
Instrumento_PF		N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Nota_Estimada_de_la_Fundación	NO	6	38.67	19.806	8.086
	SI	14	68.36	14.954	3.997

Fuente: Elaboración Propia

De esos resultados interesa el valor Sig que corresponde al p-valor y corresponde a 0.775, como se observa en la Tabla 37. Ahora, con ese dato se tiene el valor de la significancia bilateral siendo de 0.002 que corresponde a un valor menor que el valor crítico de 5%, por lo tanto, se acepta la hipótesis Alternativa que reza.

Tabla 37. Elección del Valor estadístico para sacar conclusión a partir del software IBM_SPSS.

		Prueba de muestras independientes									
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias							
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
										Inferior	Superior
Nota_ Estimada_ de_ la _Fundación	Se asumen varianzas iguales	.084	.775	-3.700	18	.002	-29.690	8.025	-46.550	-12.831	
	No se asumen varianzas iguales			-3.292	7.568	.012	-29.690	9.020	-50.698	-8.683	

Fuente: Elaboración Propia

La posesión de instrumentos de planeación financiera en las fundaciones educativas de San Salvador, está relacionada con la eficiencia en la planeación y control financiero.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Como resultado de la investigación realizada, se concluye:

Que las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, de alguna manera realizan esfuerzos por expresar en términos cuantitativos la proyección de sus ingresos y gastos para uno o más períodos futuros. No obstante, en estas organizaciones es común observar la ausencia de estados financieros proforma, flujos de caja proyectados, estándares de razones financieras, definición de la estructura y costo de capital, entre otros, lo cual refleja que sus instrumentos de planeación financiera son limitados y sin una estructura ordenada.

Que la estimación de los costos y gastos de operación se realiza sin considerar el impacto financiero (en esos rubros) de variables macroeconómicas como la inflación, la variación en las tasas de interés y en las tasas impositivas, o el incremento al salario mínimo. Tampoco se observa, en el caso de las fundaciones que planean adquirir bienes de capital, la aplicación de técnicas para evaluar la conveniencia de realizar sus inversiones, ni el desarrollo de análisis de simulación. Las causas fundamentales a las que se atribuyen tales deficiencias en los planes financieros de las organizaciones en estudio son diversas, ya sea porque el(los) responsable(s) de elaborarlos, desconocen las ventajas y la forma en que deben aplicarse las herramientas disponibles, o por razones propias de la cultura organizacional, como la resistencia a cambiar los procedimientos bajo los cuales tradicionalmente se ha trabajado.

Que las deficiencias en la elaboración de los planes financieros de las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador implican que las decisiones de inversión (en esas organizaciones) son tomadas sin criterio técnico, con un alto grado de riesgo e incertidumbre respecto a la sostenibilidad de las mismas y sin una base que permita comparar la conveniencia de seleccionar un proyecto en detrimento de otro. De igual manera, las decisiones con respecto a la administración del efectivo se realizan bajo un nivel de riesgo de liquidez considerable ya que la proyección de ingresos y gastos está sujeta a distorsiones originadas por comportamientos históricos atípicos, estacionalidad y el sesgo por la aplicación de criterios arbitrarios de quien(es) elabora(n) la planeación.

Que la mayor parte de fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador carece de personal técnico especializado en el área de finanzas y que en esas organizaciones existen oportunidades de mejora en cuanto a la separación de roles y responsabilidades entre los órganos o individuos que se encargan de elaborar, aprobar, ejecutar y controlar los planes financieros.

5.2 Recomendaciones

Dirigidas a las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador:

- Hacer uso de la guía orientativa que se presenta en el capítulo II al momento de elaborar su Plan Financiero, ya que contiene los elementos esenciales que debe reunir un instrumento de esa índole.

- Incorporar dentro de su estructura organizativa a profesionales especializados en administración financiera, que tengan bajo su responsabilidad la elaboración y seguimiento del Plan Financiero de la organización.
- Elaborar, previo a la formulación del Plan Financiero, un análisis completo de la situación actual de la organización y de sus objetivos a largo plazo, con el propósito de que las estimaciones que se efectúen, estén acordes a los recursos disponibles y a su rumbo estratégico.

5.3 Futuras Investigaciones

- Realizar un trabajo que permita conocer la situación actual de las fundaciones educativas en materia de administración de riesgos, el cual complementaría los resultados obtenidos en la presente investigación.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación dirigido a personal ejecutivo de las fundaciones educativas en el cual se aborden temas relacionados con el manejo de las herramientas y técnicas de planeación financiera.
- Indagar sobre los principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de la estructura organizativa de las fundaciones educativas, con el propósito de conocer los posibles casos de conflictos de intereses al interior de esas organizaciones.

Referencias bibliográficas.

- AECID. (s.f.). <http://www.aecid.es/ES/d%C3%B3nde-cooperamos>. Obtenido de <http://www.aecid.es/ES/d%C3%B3nde-cooperamos>: <http://www.aecid.es/>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (18 de noviembre de 1991). Artículo 6 [Título II, Capítulo Único], Sujetos. *Ley de Impuesto Sobre la Renta*. San Salvador.
- Burbano Ruiz, J. (1995). *Presupuestos; Enfoque moderno de planeación y control de recursos*. 2a Ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Congreso de El Salvador. (17 de diciembre de 1996). Artículo 18 [Cápítulo III], Fundaciones. *Ley de Asociaciones y Fundaciones de El Salvador*. [Decreto 894] D.O. No. 138. Tomo 336. San Salvador, El Salvador.
- Congreso de El Salvador. (17 de diciembre de 1996). Artículo 40 [Capítulo V] Patrimonio. *Ley de Asociaciones y Fundaciones de El Salvador*. [Decreto 894] D.O No. 138. Tomo 336, San Salvador.
- CONNA. (s.f.). *Registro de Entidades*. Obtenido de Registro de Entidades: http://www.conna.gob.sv/?page_id=161
- Corporación de Contadores de El Salvador. (1996). *Normas de Contabilidad Financiera 1-28*. Corporación de Contadores de El Salvador.
- Fundación ELIC. (s.f.). <http://www.elicnet.org/>. Obtenido de <http://www.elicnet.org/>: <http://www.elicnet.org/es/articulos/arti-colombia/25-la-verdad-como-ley-vital.html>
- Fundación ELIC. (s.f.). <http://www.elicnet.org/>. Obtenido de <http://www.elicnet.org/>: <http://www.elicnet.org/es/inoticiero.html>

Fundación Gloria Kriete. (s.f.). *premio-ayudando-a-quienes-ayudan*. Obtenido de premio-ayudando-a-quienes-ayudan: <http://www.fundaciongloriakriete.org/premio-ayudando-a-quienes-ayudan>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4a Ed. México: McGraw-Hill.

IBM CORPORATION. (sf). <https://www.ibm.com/analytics/us/en/technology/spss/>. Obtenido de <https://www.ibm.com/analytics/us/en/technology/spss/>: <https://www.ibm.com/>

Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2012). *Estadística Descriptiva*. México: Pearson Educación.

MECD. (s.f.). <http://mecd.gob.es/>. Obtenido de <http://mecd.gob.es/>: <http://mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/fundaciones/informacion-general.html>

MIGODBT. (4 de Abril de 2015). *instructivo_para_fundacion.pdf*. Obtenido de *instructivo_para_fundacion.pdf*: http://190.86.209.138/wp-content/uploads/2015/10/instructivo_para_fundacion.pdf

Moreno Fernández, J. (2004). *Planeación Financiera*. México: CECSA.

MSSSI. (s.f.). <https://www.msssi.gob.es/>. Obtenido de <https://www.msssi.gob.es/>: <https://www.msssi.gob.es/fundaciones/protectorado/home.htm>

Quintero Pedraza, J. C. (6 de octubre de 2009). *Planificación Financiera*. Obtenido de *Planificación Financiera*: <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>

REDAI. (marzo de 2015). *Boletín Digital SOS.pdf*. Obtenido de <https://www.aldeassos.org.sv/asset/documents/257>

RIA. (s.f.). *¿Quiénes somos RIA?* Obtenido de *¿Quiénes somos RIA?:* <https://www.riaelsalvador.org/quienes-somos/>

Ross, S., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (s.f). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.

USAID. (s.f). <https://www.usaid.gov/es/el-salvador>. Obtenido de <https://www.usaid.gov/es/el-salvador>: <https://www.usaid.gov/>

Weston, J. (2006). *Fundamentos de Administración Financiera* . (10a Ed.). Vol II y III La Habana: Félix Varela.

Apéndice A. Encuesta dirigida a fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador.

Con el objetivo de realizar un diagnóstico y análisis de las fortalezas y debilidades de los instrumentos de planificación y control financiero de las fundaciones educativas establecidas en el municipio de San Salvador, atentamente se solicita su valioso apoyo en el sentido de proporcionar la información requerida en el presente cuestionario.

Marque con X en el caso que corresponda.

1. ¿Posee la fundación un documento que contenga los planes a ejecutar en materia de finanzas a corto y largo plazo?

- a. Sí
- b. No

2. ¿Quién es el encargado de elaborar el plan financiero de la fundación?

- a. El fundador
- b. El representante legal
- c. La Junta Directiva
- d. El Gerente Administrativo
- e. El Contador
- f. El Gerente de Finanzas

3. ¿Qué nivel educativo posee la persona responsable de la elaboración del plan financiero de la fundación?

- a. Educación Básica (9° grado o menos) ()
- b. Educación Media (Bachillerato) ()
- c. Educación Superior (Grado universitario) ()
- d. Estudios de posgrado ()

4. En caso de que la respuesta a la pregunta n° 2 sea la opción c) La Junta Directiva, especificar qué cantidad se encuentra en los siguientes niveles educativos:

- a. Educación Básica (9° grado o menos) _____
- b. Educación Media (Bachillerato) _____
- c. Educación Superior (Grado universitario) _____
- d. Estudios de posgrado _____

5. ¿Existen indicadores de medición que permitan controlar la ejecución del plan financiero?

- a. Sí ()

¿Cuáles? _____

- b. No ()

6. ¿Quién se encarga de controlar la ejecución del plan financiero al interior de la fundación?

- a. La persona encargada de la elaboración del plan ()
 - b. Unidad de Auditoría Interna ()
 - c. Junta Directiva ()
 - d. Miembros fundadores ()
 - e. Otros (Especifique) ()
-

7. ¿Existe dentro de la estructura orgánica de la fundación una Sección, Departamento o Unidad Financiera, dotada de personal técnico especializado en la materia?

- a. Sí ()
- b. No ()

8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas están incluidas dentro del Plan Financiero de la fundación?

- a. Presupuestos operativos ()
- b. Presupuestos financieros ()
- c. Estructura y costo de capital ()
- d. Razones financieras ()
- e. Flujos de caja proyectados ()

f. Otros ()

9. En caso de que el plan financiero de la fundación no contemple alguna de las herramientas detalladas en la pregunta anterior, ¿Cuáles de las siguientes opciones representan una causa de ello?

a. Se desconoce su elaboración y finalidad ()

b. Carencia de recursos tecnológicos para su elaboración ()

c. No se considera de utilidad ()

d. No es de carácter obligatorio ()

e. Nunca se ha contemplado como parte del plan ()

10. ¿Cuál de los siguientes métodos se utilizó para proyectar los ingresos provenientes de las actividades de operación de la entidad?

a. Promedio simple ()

b. Mínimos cuadrados ()

c. Promedio móvil ()

d. Regresión lineal ()

e. Ninguno ()

f. Otros ()

11. Al momento de estimar los costos y gastos de operación, ¿Se consideraron variables de índole macroeconómica que pudiesen afectar los montos previstos bajo dichos conceptos?

a. Sí ()

¿Cuáles?

b. No ()

12. ¿Cuáles son los estados financieros pro forma que han sido elaborados por la fundación?

a. Estado de Resultados ()

b. Balance de Situación Financiera ()

c. Estado de Flujos de Efectivo ()

d. Ninguno ()

13. En los últimos tres años, ¿Se han alcanzado los objetivos trazados en la planeación financiera?

a. Sí ()

¿En qué porcentaje _____

b. No ()

¿Por qué motivo? _____

14. ¿Ha decidido la fundación ejecutar proyectos de inversión en el futuro?

- a. Sí
- b. No

15. ¿Qué técnicas se han utilizado para evaluar la factibilidad financiera de los proyectos a ejecutar?

- a. Valor Presente Neto
- b. Tasa Interna de Retorno
- c. Período de recuperación de la inversión
- d. Índice del Valor Presente Neto
- e. Análisis costo beneficio
- f. Otros

Especifique _____

16. Adicionalmente a las técnicas tradicionales de evaluación de proyectos, ¿Ha efectuado la fundación análisis probabilísticos y de simulación?

- a. Sí
- b. No

17. ¿Es de interés para la fundación disponer de un modelo que facilite la elaboración de la planeación financiera y el proceso de control?

- a. Sí

b. No

18. ¿Consultaría la fundación de manera periódica el instrumento elaborado?

a. Sí

b. No

Apéndice B: Base de Datos de Fundaciones que trabajan en el área educativa de El

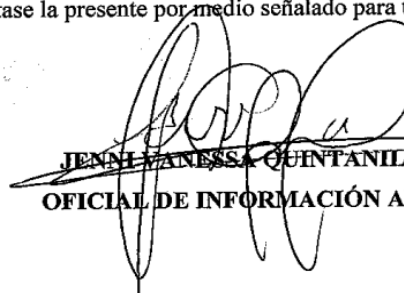



MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL REPÚBLICA DE EL SALVADOR, AMÉRICA CENTRAL

RESOLUCIÓN NÚMERO CUARENTA Y NUEVE, NÚMERO CORRELATIVO MIGOB-2016-0048. UNIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN DEL MINISTERIO DE GOBERNACIÓN Y DESARROLLO TERRITORIAL. San Salvador, a las catorce horas con cincuenta minutos del día dos de mayo de dos mil dieciséis. **CONSIDERANDO:**

- I. Que habiéndose presentado solicitud a la Unidad de Acceso a la Información de esta Secretaría de Estado por: **ALBA GEANNINA ESCALANTE VALLE**, el día diecinueve de abril del presente año. En la cual requiere: “base de datos de las fundaciones que trabajan en el área educativa”
- II. Que la referida solicitud cumple con todos los requisitos establecidos en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y el artículo 50 del Reglamento de la Ley antes citada, asimismo, la información solicitada no se encuentra entre las excepciones enumeradas en los artículos 19 y 24 de la Ley y 19 de su Reglamento, por lo que fue admitida.
- III. Que el artículo 70 de la precitada Ley establece que el oficial de información deberá de trasladar la solicitud a la unidad que tenga o pueda poseer la información, por lo que se trasladó dicho requerimiento a la Dirección del Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, la que remitió lo solicitado.

POR TANTO, conforme a los Art. 86 inc. 3° de la Constitución, y en base al derecho que le asiste a la solicitante enunciado en el Art. 2 y Arts. 7, 9, 50 y 62 de la Ley de Acceso a la Información Pública, esta dependencia, **RESUELVE: 1° CONCEDER** el acceso a la información pública solicitada. **2° Remítase** la presente por medio señalado para tal efecto. **NOTIFIQUESE.**



JENNI VANESSA QUINTANILLA GARCÍA
OFICIAL DE INFORMACIÓN AD-HONOREM.

Salvador.