

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE  
CUSCATLÁN (FUNDAPARC), SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:  
**CARLA MARTÍN PARADA MELARA**  
**GEOVANI ROGEL MENDOZA**

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**MAESTRO(A) EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

MARZO DE 2022  
CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES CENTRALES

RECTOR : M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICERRECTOR ACADÉMICO : PhD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
SECRETARIO GENERAL : ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : M.Sc. MARIO WILFREDO CRESPIÓN ELÍAS  
SECRETARIA : LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN  
: M.Sc. ANA MAYULY FERRUFINO MARTÍNEZ  
: M.Sc. JAIME ROLANDO FLORES GARCÍA

SAN SALVADOR

MARZO DE 2022

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## RESUMEN EJECUTIVO

La preservación de los espacios públicos, como áreas verdes, parques, reservas naturales y espacios exclusivos para el resguardo de la biodiversidad de la flora y fauna de El Salvador, son responsabilidad de las instancias correspondientes, como el gobierno central y gobierno local, incluyendo el resguardo, cuidado, mantenimiento y protección. Sin embargo, en situaciones críticas, donde existen necesidades de alta prioridad, distintas a garantizar la sostenibilidad de los espacios públicos antes descritos, son colocados al final de la lista de interés.

Ante esta situación, organismos internacionales y nacionales unen esfuerzos para apoyar las labores de los gobiernos, generando alianzas multisectoriales, incentivando la inversión pública y privada para la preservación de espacios públicos. Como parte de este esfuerzo, Fundación Crisálida Internacional (Glasswing International) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), crearon una alianza en el año 2018, para gestionar esfuerzos en la reconstrucción, mejoramiento de las instalaciones y la integridad de una visión urbanista futurista para el Parque Cuscatlán, en el Municipio de San Salvador.

El objetivo de la alianza es buscar la creación de un espacio público innovador, de acceso gratuito para todas las personas habitantes de la capital, consiguio se crearon alianzas con la Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS), Ministerio de Cultura, Ministerio de Medio Ambiente y el Gobierno Central. A partir del 2018, se sumó a la alianza The Howard Buffett Foundation, quienes gestionaron fondos privados para apoyar la construcción del nuevo Parque Cuscatlán.

La apertura e inauguración de las nuevas instalaciones de Parque Cuscatlán tuvieron lugar en el mes de septiembre de 2019, donde asistieron funcionarios públicos, empresarios y representantes de las comunidades aledañas al parque, Embajada Americana y The Howard Buffet Foundation. A partir de esta fecha, se dio apertura al público en general, donde pudieron disfrutar del sano esparcimiento, un espacio seguro y familiar, todo en el corazón de la capital.

Como parte de la gestión de la alianza entre Glasswing International y USAID, se determinó la necesidad de constituir una organización independiente que vele por los intereses de los inversionistas y garantice la continuidad de las operaciones en el Parque Cuscatlán, así como su mantenimiento y gestión. Con este objetivo, en el año 2019 fue fundada, con doce miembros de distintos sectores económicos y sociales, la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC).

FUNDAPARC, al ser creada por la alianza entre Glasswing y USAID, ha dependido de la gestión administrativa y operativa, donde se rige por el control interno, disposiciones y la toma de decisiones por parte de la Dirección de Glasswing. El marco filosófico de FUNDAPARC ha sido definido en concordancia con la descripción de los estatutos como Fundación, legalmente aprobados y autorizados por el Ministerio de Gobernación.

La sostenibilidad de la operación de FUNDAPARC está vinculada a la realización y gestión, recaudación y administración de fondos provenientes de donaciones. Sin embargo, se ha creado una apertura dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán, que permiten brindar la prestación de servicios específicos, como el alquiler de espacios para eventos familiares o privados, alquiler de canchas para practicar deportes y el arrendamiento de salas para conferencias o reuniones dentro del espacio denominado “El Trébol”.

Para alcanzar los fines señalados, en el presente estudio, se desarrolló en el contexto siguiente:

- Se realizó un análisis de las poblaciones que intervienen en la operación de FUNDAPARC, las cuales son: La Junta Directiva de FUNDAPARC, los empleados, los usuarios del parque, el personal involucrado en las finanzas de la fundación, el mobiliario y equipo institucional.
- Se estableció un análisis de los factores que inciden en la sostenibilidad de las operaciones a largo plazo de la Fundación, en los cuales se ven vinculados diversas variables que fueron estudiadas una a una.
- Se realizó un análisis de las principales fuentes de financiamiento y estrategias de recaudación de fondos, que actualmente desarrolla FUNDAPARC.

Conforme a los resultados de cada punto del diagnóstico y del estudio de campo realizado se determinó qué estrategias son necesarias y se evidenció la necesidad de mejorar las líneas actuales, así como, fortalecer la capacidad de gestión de FUNDAPARC, a través de la incorporación de un sistema de control interno, que le permitan a largo plazo fortalecer el proceso de toma de decisiones e integrar solidez en las estrategias de recaudación de fondos.

Los resultados de la investigación, proporcionan los instrumentos necesarios para que FUNDAPARC, pueda considerar la implementación de políticas de control interno e integrar estrategias de recaudación de fondos, con mayor solidez.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	i
CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL .....	1
1.1. Breve descripción del sujeto de estudio .....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.3. Definición del problema .....	3
1.4. Justificación de la investigación.....	4
1.5. Preguntas de la investigación.....	5
1.6. Delimitación de la investigación.....	5
1.6.1. Delimitación teórica .....	5
1.6.2. Delimitación temporal .....	6
1.6.3. Delimitación espacial.....	6
1.6.4. Delimitación económica.....	6
1.6.5. Limitación de la investigación .....	6
1.7. Objetivos .....	7
1.7.1. Objetivo general .....	7
1.7.2. Objetivos específicos.....	7
1.8. Metodología de la investigación .....	8
1.8.1. Universo .....	8
1.8.2. Muestra .....	8
1.8.3. Tipo de Investigación.....	8
1.8.4. Técnica e instrumento para la investigación .....	9
1.8.5. Matriz de Metodología de la Investigación.....	10
1.8.6 Descripción de la Matriz Metodológica de la Investigación .....	14
1.8.6.1. Empleados de FUNDAPARC.....	14
1.8.6.2. Junta Directiva de FUNDAPARC .....	15

1.8.6.3. Usuarios del Parque Cuscatlán.....	17
1.8.6.4. Mobiliario y equipo de FUNDAPARC.....	19
1.8.6.5. Personal involucrado en el control y recaudación financiera.....	21
1.8.7 Gráfico del Marco Referencial .....	25
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>27</b>
2.1. Fundaciones que administran parques en El Salvador .....	27
2.1.1 Fundación Ecológica de El Salvador (SALVANATURA) .....	27
2.1.1.1 Reseña Histórica .....	27
2.1.1.2 Filosofía Organizacional .....	27
2.1.1.3 Modelo de Negocios .....	28
2.1.1.4 Principales Fuentes de Ingreso de SALVANATURA.....	30
2.1.2. Fundación Refugio Salvaje (FURESA) .....	30
2.1.2.1. Breve Reseña Histórica de FURESA.....	30
2.1.2.2. Filosofía Organizacional de FURESA .....	31
2.1.2.3. Modelo de Negocios de FURESA.....	31
2.2. Fundaciones que administran parques en Centroamérica.....	31
2.2.1. Fundación Parque La Libertad.....	31
2.2.1.1. Breve Reseña Histórica .....	31
2.2.1.2. Filosofía Organizacional .....	32
2.2.1.3. Modelo de Negocios .....	33
2.2.1.4. Principales Fuentes de Ingreso.....	34
2.3. Fundaciones que administran parques en América Latina .....	35
2.3.1. Fundación Nuevos Horizontes.....	35
2.3.1.1. Breve Reseña Histórica .....	35
2.3.1.2. Filosofía Organizacional .....	36
2.3.1.3. Modelo de Negocios .....	36
2.3.1.4 Principales Fuentes de Ingreso .....	38

2.4 Parques temáticos en el mundo .....	38
2.4.1. Reseña histórica de Disneyland .....	39
2.4.2. Filosofía organizacional de Disney World .....	40
2.4.3. Principales fuentes de ingreso de Disney World .....	41
2.4.4. Modelo de negocios de Disney World.....	42
2.5. Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC) .....	44
2.5.1. Reseña histórica de FUNDAPARC y el Parque Cuscatlán .....	44
2.5.2. Filosofía organizacional de FUNDAPARC .....	46
2.5.3. Principales fuentes de ingreso de FUNDAPARC .....	48
2.5.4. Modelo de negocios de FUNDAPARC.....	49
2.5.5. Estrategia de recaudación de fondos de FUNDAPARC .....	50
2.6. Sostenibilidad financiera.....	54
2.6.1. Definiciones.....	54
2.6.2. Etapas del análisis de la sostenibilidad Financiera .....	55
2.6.3. La planificación estratégica .....	56
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO .....	58
3.1. Introducción a la Matriz Metodológica de la Investigación .....	58
3.2. Análisis y resultados de la población: Empleados .....	60
3.3. Análisis y resultados de la población: Junta Directiva.....	66
3.4. Análisis y resultados de la población: Usuarios del Parque Cuscatlán .....	87
3.5. Análisis y resultados de la población: Mobiliario y Equipo .....	99
3.6. Análisis y resultados de la población: Personal involucrado en el control y recaudación financiera .....	110
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	128
4.1. Resumen de la propuesta de investigación .....	128
4.2. Propuesta de control interno para la FUNDAPARC .....	131
4.2.1. Instrumentos del control interno propuesto .....	131

4.2.2. Propuesta de implementación del control interno de FUNDAPARC .....	132
4.3. Propuesta de estrategias de recaudación de fondos de FUNDAPARC .....	135
4.3.1. Definición de la propuesta de recaudación de fondos.....	135
4.3.2. Propuesta de estrategias de recaudación de fondos .....	136
4.3.3. Mecanismos para la implementación de las estrategias de recaudación propuestas a FUNDAPARC .....	137
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	139
5.1. Conclusiones.....	139
5.2. Recomendaciones.....	141
BIBLIOGRAFÍA.....	143
ANEXOS.....	145

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estimación económica de la investigación .....	145
Anexo 2. Organigrama de la administración del Parque Cuscatlán.....	146
Anexo 3. Junta Directiva de FUNDAPARC .....	147
Anexo 4. Infografía de los visitantes del Parque Cuscatlán.....	148
Anexo 5. Detalle de mobiliario y equipo de FUNDAPARC .....	149
Anexo 6. Organigrama del control financiero .....	152
Anexo 7. Dimensiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	153
Anexo 8. Parques miembros de la Asociación Latinoamericana de Parques .....	154
Anexo 9. Top 10 de los mejores parques temáticos del mundo .....	156
Anexo 10. Áreas de impacto de FUNDAPARC .....	157
Anexo 11. Matriz de Fundaciones que administran Parques en América Latina .....	159
Anexo 12. Cuestionario para población: Empleados de FUNDAPARC .....	177
Anexo 13. Cuestionario para población: Junta Directiva de FUNDAPARC.....	179

Anexo 14. Cuestionario para población: Usuarios del Parque Cuscatlán .....	182
Anexo 15. Guía de observación para población: Mobiliario y equipo.....	186
Anexo 16. Guía de entrevista para población: Personal involucrado en el control y recaudación financiera de FUNDAPARC .....	189
Anexo 17. Objetivos de Desarrollo Sostenible, Metas e Indicadores a los que contribuye directamente la visión estratégica de FUNDAPARC .....	191
Anexo 18. Modelo integrado propuesto de los actores involucrados con la gestión del Parque Cuscatlán.....	196
Anexo 19. Situación base y situación propuesta de FUNDAPARC.....	198
Anexo 20. Flujo de fondos actuales por fuentes y usos de FUNDAPARC.....	200
Anexo 21. Riesgos políticos identificados de FUNDAPARC.....	202
Anexo 22. Convenio entre FUNDAPARC y Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS).....	203
Anexo 23. Matriz de decisiones operativas y financieras a partir del origen de los fondos.....	211
Anexo 24. Manual de ética y conducta de FUNDAPARC .....	212
Anexo 25. Manual de políticas administrativas contables de FUNDAPARC.....	232
Anexo 26. Manual de organización de FUNDAPARC .....	289
Anexo 27. Manual de adquisiciones y contrataciones de FUNDAPARC .....	332
Anexo 28. Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC.....	383
Anexo 29. Manual de bienvenida de FUNDAPARC.....	424
Anexo 30. Política de aceptación de donaciones y patrocinios de FUNDAPARC.....	435
Anexo 31. Definición de las estrategias de recaudación de fondos propuestas .....	442

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cantidad y tipo de poblaciones estadísticas de la investigación</i> .....	8
Tabla 2. <i>Matriz Metodológica de la Investigación</i> .....	10
Tabla 3. <i>Ingresos y Levantamiento de Fondos</i> .....	34
Tabla 4. <i>Ingresos del Parque Jaime Duque</i> .....	38

Tabla 5. <i>Fundamentos del despliegue de la estrategia de FUNDAPARC para cinco años</i> .....	51
Tabla 6. <i>Mecanismos para la obtención de fondos</i> .....	52
Tabla 7. <i>Políticas y/o Manuales que actualmente utiliza la organización</i> .....	60
Tabla 8. <i>Proceso de reclutamiento y selección</i> .....	63
Tabla 9. <i>Objetivos y metas a mediano y largo plazo</i> .....	66
Tabla 10. <i>Visión a largo plazo</i> .....	67
Tabla 11. <i>Gestión de cambios en la estrategia</i> .....	69
Tabla 12. <i>Involucramiento de la Junta Directiva en la captación de fondos</i> .....	70
Tabla 13. <i>Búsqueda de convocatorias</i> .....	71
Tabla 14. <i>Fuentes de financiamiento de FUNDAPARC</i> .....	72
Tabla 15. <i>Estrategias de Recaudación de Fondos</i> .....	73
Tabla 16. <i>Programas emblemáticos para la captación de fondos</i> .....	74
Tabla 17. <i>Campañas específicas para recaudación de fondos</i> . .....	75
Tabla 18. <i>Fidelización de donantes</i> .....	75
Tabla 19. <i>Autorización y aprobación para las operaciones de FUNDAPARC</i> .....	76
Tabla 20. <i>Proceso de medición para el monitoreo, control y evaluación de los objetivos estratégicos</i> .....	77
Tabla 21. <i>Rol de la Junta Directiva en la evaluación de los objetivos estratégicos</i> .....	78
Tabla 22. <i>Plan de comunicaciones para la proyección de la imagen</i> .....	79
Tabla 23. <i>Manejo de las relaciones públicas</i> .....	79
Tabla 24. <i>Supervisión y revisión de rendición de cuentas</i> .....	80
Tabla 25. <i>Comunicación de los logros alcanzados</i> .....	80
Tabla 26. <i>Proceso para la toma de decisiones</i> .....	82
Tabla 27. <i>Aprobación de las políticas, procesos y procedimientos</i> .....	82
Tabla 28. <i>Establecimiento de relaciones a largo plazo</i> .....	83
Tabla 29. <i>Alianzas multisectoriales de FUNDAPARC</i> .....	83

Tabla 30. <i>Establecimiento de alianzas estratégicas</i> .....	84
Tabla 31. <i>Diversificación de donantes y fuentes de financiamiento</i> .....	85
Tabla 32. <i>Elementos estratégicos en la diversificación de riesgo financiero</i> .....	86
Tabla 33. <i>Prevención o impacto de los riesgos financieros</i> .....	86
Tabla 34. <i>FUNDAPARC cuenta con políticas de control financiero</i> .....	111
Tabla 35. <i>Segregación de políticas financieras</i> .....	111
Tabla 36. <i>Acceso de las políticas de control financiero</i> .....	112
Tabla 37. <i>Autorización de políticas financieras</i> .....	113
Tabla 38. <i>Sistema contable de FUNDAPARC</i> .....	114
Tabla 39. <i>Sistema contable legalizado de FUNDAPARC</i> .....	115
Tabla 40. <i>Inducción al sistema contable de FUNDAPARC</i> .....	115
Tabla 41. <i>Segregación de funciones contables y financieras de FUNDAPARC</i> .....	116
Tabla 42. <i>Participación en la rendición de cuentas de FUNDAPARC</i> .....	117
Tabla 43. <i>Directrices para la presentación de información contable o financiera de FUNDAPARC</i> .....	118
Tabla 44. <i>Beneficiarios de la información contable y financiera de FUNDAPARC</i> .....	119
Tabla 45. <i>Participación en la elaboración del plan de acción de las estrategias de recaudación</i> .....	120
Tabla 46. <i>Funciones en la elaboración del plan de acción de las estrategias de recaudación</i>	120
Tabla 47. <i>Control de cuentas por cobrar y pagar de FUNDAPARC</i> .....	121
Tabla 48. <i>Control, manejo y resguardo del dinero de FUNDAPARC</i> .....	122
Tabla 49. <i>Políticas para la prevención de fraude, hurto o robo de dinero</i> .....	123
Tabla 50. <i>Estrategias de diversificación del riesgo financiero</i> .....	123
Tabla 51. <i>Procesos para ampliar la cartera de donantes de la organización</i> .....	124
Tabla 52. <i>Elaboración de Estados Financieros de FUNDAPARC</i> .....	125
Tabla 53. <i>Análisis financieros de los Estados Financieros de FUNDAPARC</i> . .....	125

Tabla 54. <i>Mecanismos de comunicación del análisis y presentación de los Estados Financieros de FUNDAPARC</i> .....	126
Tabla 55. <i>Realización de auditorías internas, externas y fiscales a FUNDAPARC</i> .....	127
Tabla A1. <i>Presupuesto económico detallado por componente para la realización de la consultoría de la Fundación Parque Cuscatlán</i> .....	145
Tabla A2 <i>Inventario de mobiliario y equipo de FUNDAPARC en el Parque Cuscatlán</i> .....	149
Tabla A3 <i>Necesidades y amenazas que atiende el Parque La Libertad</i> .....	153
Tabla A4 <i>Parques miembros de la Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios</i> .....	154
Tabla A5. <i>Clasificación de faltas de los proveedores</i> .....	344
Tabla A6. <i>Procedimientos para compras menores a USD\$1,000.00</i> .....	348
Tabla A7. <i>Procedimientos para compras entre USD\$1,000.00 y USD\$4,999.99</i> .....	350
Tabla A8. <i>Procedimientos para compras mayores a USD\$5,000.00</i> .....	353
Tabla A9. <i>Documentación de respaldo para el archivo y entrega a contabilidad</i> .....	358
Tabla A10. <i>Autorizaciones en procesos de compras</i> .....	359

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Gráfico de Marco Referencial del Anteproyecto</i> .....	25
Figura 2. <i>Gráfico de Marco Referencial de Trabajo de Grado</i> .....	26
Figura 3. <i>Mapa de Actores en el Parque Bicentenario</i> .....	29
Figura 4. <i>Ingresos de Disney por división de negocio</i> .....	42
Figura 5. <i>Mapa de actores de FUNDAPARC</i> .....	50
Figura 6. <i>Estructura del Comité de Recaudación de Fondos de FUNDAPARC</i> .....	52
Figura 7. <i>Ejes para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro en el largo plazo</i> .128	
Figura 8. <i>Marco filosófico del control interno propuesto para FUNDAPARC</i> .....	129
Figura 9. <i>Estrategias de recaudación y financiamiento de FUNDAPARC</i> .....	130
Figura 10. <i>Instrumentos de control interno propuesto para FUNDAPARC</i> .....	131

Figura 11. <i>Fases para implementar el sistema de control interno en FUNDAPARC</i> .....	133
Figura 12. <i>Proceso de retroalimentación del control interno propuesto de FUNDAPARC</i> .....	135
Figura 13. <i>Esquema de implementación de estrategias de recaudación de fondos</i> .....	137
Figura A1. <i>Organigrama de la administración del Parque Cuscatlán</i> .....	146
Figura A2 <i>Organigrama del personal involucrado en las finanzas de FUNDAPARC</i> .....	152
Figura A3 Actores involucrados con la gestión operativa del Parque Cuscatlán.....	196
Figura A4 Situación base de FUNDAPARC.....	198
Figura A5 Situación propuesta de FUNDAPARC.....	199
Figura A6 Ingresos por origen y donantes en efectivo para el año 2020 de FUNDAPARC.....	200
Figura A7 Gastos por naturaleza en efectivo de para el año 2020 de FUNDAPARC.....	201

## INTRODUCCIÓN

El Parque Cuscatlán es un espacio público de 17 acres (10 manzanas), está ubicado, a tan solo doce cuadras del Centro Histórico de San Salvador. Ubicado a pocas cuadras del centro fundacional de San Salvador, el Parque Cuscatlán muestra como las alianzas entre ONG's, cooperación internacional y municipalidad pueden generar cambios substanciales en la manera de ver el espacio público, ofreciendo beneficios físicos y mentales para la ciudadanía, a la vez que se genera un sentimiento de orgullo y pertenencia sin precedente.

Este parque urbano fue fundado en 1939, cuando la capital tenía menos de 90,000 habitantes. Hoy, el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) incluye 14 municipios y tiene 1,7 millones de habitantes, y dada la densidad del área urbana, la recuperación de espacios públicos es una prioridad. (DIGESTYC, 2020)

El Parque Cuscatlán fue, durante muchos años, un espacio abandonado, ideal para el narcomenudeo, el robo y el acoso, un lugar para el miedo, en lugar de la convivencia.

Considerando que este es el parque urbano verde más grande del municipio de San Salvador, se planeó, diseñó e implementó una remodelación significativa. Un proceso que inició en mayo de 2015, liderado por Glasswing International y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el apoyo de la Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS).

Los usuarios del Parque Cuscatlán, tienen acceso gratuito a un espacio de sano esparcimiento, seguro y con activación que implica beneficios tanto a nivel físico como mental, para cuidar la salud de la familias salvadoreñas; todo esto se logra a través de la gestión y movilización de recursos que realiza FUNDAPARC y los socios estratégicos, quienes realizan gestiones de inversión en mantenimiento de las áreas verdes y los espacios construidos dentro del parque de uso público como la Hoja Cultural, senderos para pasear en bicicleta o hacer running, pasarelas, área de parkour, salones de usos múltiples, cancha de básquetbol y fútbol.

El principal objetivo estratégico de FUNDAPARC, es dar un nuevo significado al espacio público, mediante acciones que permitan el cuidado y mantenimiento del Parque Cuscatlán, trabajando los pilares de seguridad, limpieza, activación y accesibilidad con la participación de las comunidades alrededor del parque.

El presente estudio titulado CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN (FUNDAPARC), tiene como principal objetivo proporcionar herramientas de control interno, así como, estrategias de recaudación de fondos, para brindarle sostenibilidad en el tiempo a la Fundación, a través de las propuestas planteadas.

En el Capítulo 1, está enfocado en el marco referencial de la investigación, en este primer capítulo se establece el planteamiento del problema, la definición del problema de estudio, la justificación de la investigación, así como las preguntas, delimitación, objetivos y metodología de la investigación.

En el Capítulo 2, se precisa el marco teórico, siendo el soporte teórico de la investigación, donde se recopilan los antecedentes, es decir se enfoca en investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta el proyecto de investigación, identificando el funcionamiento de organizaciones, modelos semejantes, que administran parques a nivel nacional, centroamericano, latinoamericano y a nivel internacional.

En el Capítulo 3, se establecen los resultados de la etapa del diagnóstico, estableciendo el cruce de variables para el análisis de datos, se construyó la metodología de la investigación la cual fue mixta, de tipo documental y de campo, de tipo descriptivo, explicativo, correlativo y exploratorio. Se recopiló información tanto a nivel primario como secundario. Los datos primarios se recopilaron de la información proveniente de la consulta directa con las unidades de estudio por medio del análisis de los resultados obtenidos, así como las declaraciones entregadas por los representantes de cada una de las poblaciones entrevistadas. Los datos secundarios que se obtuvieron mediante investigación documentada y bibliográfica.

En el Capítulo 4, se presentan la propuesta de la investigación, en este capítulo se generan propuestas para abordar los puntos de mejora identificados en el diagnóstico. Se presenta un modelo de gestión para la alineación del marco filosófico de FUNDAPARC a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), asimismo se realiza una propuesta de control interno y estrategias para la recaudación de fondos.

En el Capítulo 5, se establecen las conclusiones y recomendaciones de la consultoría realizada a la FUNDAPARC.

Finalmente, en los anexos se adjunta la propuesta de instrumento, información de soporte general y documentos de soporte a la propuesta de mejora, para completar la visión del investigador.

## **CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. Breve descripción del sujeto de estudio**

La Fundación Parque Cuscatlán es una organización que tiene como objetivo dar respuesta a distintas problemáticas de carácter social, como la falta de espacios públicos de calidad, siendo los usuarios quienes expresan tener una percepción de inseguridad, sobre todo, entre las mujeres, niños y personas de la tercera edad. En San Salvador, los parques y plazas, que muchas veces lucen abandonados, descuidados y sucios, tienden a convertirse en lugares solitarios en los que se posicionan actividades ilícitas como la venta de drogas, el robo, el hostigamiento y el acoso.

La Alcaldía Municipal de San Salvador, siendo una entidad que tiene la responsabilidad de velar por el mantenimiento y resguardo de los distintos espacios públicos, no cuenta con los fondos necesarios para ofrecer un adecuado mantenimiento y activación de éstos. Durante el año 2020, la reciente pandemia del COVID-19 ha demostrado que los espacios verdes urbanos son de gran valor si logran mantener medidas sanitarias para garantizar la salud física y mental de sus usuarios, sobre todo para los sectores más empobrecidos.

La Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), pretende dar un nuevo significado al espacio público, mediante acciones que permitan su cuidado y mantenimiento, trabajando los pilares de seguridad, limpieza, activación y accesibilidad con la participación de las comunidades cercanas. Sin embargo, es necesario crear un modelo de trabajo conjunto con la Alcaldía de San Salvador que permita que el Parque Cuscatlán sea una plataforma para que las familias salvadoreñas participen en actividades deportivas, culturales y de educación ambiental.

La Fundación actualmente es financiada por los miembros de la Junta Directiva, con donaciones privadas de sus empresas y donaciones anónimas recibidas en efectivo a través de Glasswing International y la página web de FUNDAPARC. Uno de los mayores retos para la Dirección es el diseño e implementación de estrategias de recaudación de fondos, para el apoyo de la gestión de las operaciones en el mediano y largo plazo.

FUNDAPARC fue constituido legalmente en septiembre del año 2019 ante el Ministerio de Gobernación de El Salvador, sin embargo, la idea nació dentro del proyecto SolucionES en el año 2015, proyecto que estaba integrado por cinco organizaciones: Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE), la cual administraba y aseguraba la implementación de todos los objetivos, acciones y actividades del proyecto.

Las otras instituciones son: Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL), Fundación Crisálida (Glasswing International) y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES). Siendo Fundación Crisálida, la organización que inició los procesos de formular, diseñar y llevar a la realidad el proyecto de revitalización del Parque Cuscatlán, con el apoyo del Arquitecto y Urbanista Colombiano Felipe Uribe.

En conjunto se implementó una estrategia triple para prevenir el crimen y la violencia en el país, la cual consistía en: Fortalecimiento de la prevención del crimen y la violencia a escala municipal, búsqueda de la inversión social de parte del sector privado para prevenir el crimen y la violencia y realizar inversión en investigaciones, publicaciones y diseminación para informar acerca de la toma de decisiones en cuanto a la prevención del crimen y la violencia. (FUNDE, 2021)

En el año 2019, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), financió el proyecto de transformación, inversión y gestión técnica para llevar a cabo los anteproyectos propuestos por el programa anterior de SolucionES, comprometiéndose a invertir un total de 12 millones de dólares en los próximos 5 años, estableciendo como contrapartida propuesta al socio estratégico The Howard G. Buffet Foundation, quien se comprometió a realizar una inversión de uno a uno, otorgando una inversión de 12 millones de dólares, en el mismo plazo; aportando un total al proyecto de transformación del Parque Cuscatlán un fondo total de 24 millones de dólares, siendo el plazo previsto de la total construcción y activación del mismo, entre los años 2019 y 2023. (Fundación Crisálida, 2019)

Actualmente, FUNDAPARC tiene una estructura organizativa compuesta por la Directora Ejecutiva, un Coordinador de Programación, un Coordinador de Mantenimiento de Espacios y Guías Culturales del Parque, sin embargo, la parte estratégica aún se mantiene dentro de Glasswing International, como soporte en las actividades contables y administrativas.

## **1.2. Planteamiento del problema**

FUNDAPARC es una organización que está iniciando sus operaciones y posicionándose como entidad reconocida por los salvadoreños, debido a que está construyendo un polo de seguridad en un sector degradado de la ciudad, de esta forma permite que los usuarios del parque puedan disfrutar de un espacio público limpio, activo y accesible.

En El Salvador no existe precedente de otra organización sin fines de lucro que tenga como objetivo estratégico la búsqueda de inversión, intervención, mantenimiento y activación de un espacio público como parque o plaza, debido a que ésta es una obligación de las alcaldías municipales.

Se ha identificado que la organización no posee una administración totalmente independiente debido a que todos los procesos administrativos son realizados y dependen de los reglamentos de control interno de Glasswing International, tales como: políticas contables, políticas de adquisiciones y políticas de personal; es necesario crear manuales administrativos.

Otra situación identificada es el posicionamiento de la marca FUNDAPARC, debido a que uno de sus objetivos es establecer la percepción de los salvadoreños sobre los espacios públicos, por lo cual es importante realizar un estudio de posicionamiento para conocer la imagen que las familias salvadoreñas tienen actualmente del parque.

La parte financiera de FUNDAPARC posee el respaldo de los miembros de la Junta Directiva, como empresarios dispuestos a invertir en la seguridad, mantenimiento y preservación del Parque Cuscatlán, a mediano plazo han definido como necesaria una estrategia de recaudación de fondos a través de generación de propuestas de cooperación nacional e internacional, crowdfunding y realización de eventos.

## **1.3. Definición del problema**

De acuerdo con la administración de FUNDAPARC, actualmente se necesita desarrollar estrategias de dirección y gestión del Parque Cuscatlán, con la finalidad de brindar un horizonte sostenible en el mediano y largo plazo, a través de la recaudación e inversión de fondos públicos o privados en ejes de seguridad, mantenimiento y activación.

De lo anterior radica la importancia de investigar lo que se enuncia en la siguiente definición del problema:

¿Cómo puede ser FUNDAPARC una organización sostenible en el tiempo?

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Los usuarios del Parque Cuscatlán, tienen acceso gratuito a un espacio de sano esparcimiento, seguro y con activación que provee beneficios tanto a nivel físico como mental, para cuidar la salud de la familias salvadoreñas; todo esto se logra a través de la gestión y movilización de recursos que realiza FUNDAPARC y los socios estratégicos, quienes realizan gestiones de inversión en mantenimiento de las áreas verdes y los espacios construidos dentro del parque de uso público como la Hoja Cultural, senderos para pasear en bicicleta o hacer running, pasarelas, área de parkour, salones de usos múltiples, cancha de básquetbol y fútbol.

Actualmente FUNDAPARC ha registrado más de medio millón de visitas al año en el parque, alcanzando un récord máximo histórico desde la reapertura del espacio público en agosto de 2019.

La finalidad de la investigación es analizar los factores que inciden en la sostenibilidad de las operaciones a largo plazo de la fundación, en los cuales se ven vinculadas diversas variables que se presentan para ser estudiadas.

Se busca generar un análisis imparcial y objetivo de los componentes que giran en torno a la administración y las proyecciones estratégicas, que constituyan un medio establecido en la investigación, a través de procedimientos de captación de datos y compilación adecuada de la información de las variables de estudio, con el fin de establecer la relación entre las mismas y el impacto que genera el principio de negocio en marcha, el cual determina que toda organización se crea para preservarse en el tiempo; así como el principio de sostenibilidad, que busca que la operación sea viable y activa en el largo plazo.

La investigación es innovadora en El Salvador, ya que en la revisión documental y entrevista a la administración de la organización que se realizó previamente no se encontró ningún estudio sobre el tema.

FUNDAPARC posee aproximadamente 2 años de funcionamiento, siendo financiado por las donaciones de los miembros de la Junta Directiva y una minoría de personas individuales, a través de la página web del Parque Cuscatlán, en contraposición de un crecimiento constante en la demanda de acceso al mismo, por lo cual es importante generar una evaluación de la sostenibilidad financiera de las operaciones de la Fundación, que permita crear escenarios y proyecciones sobre situaciones que puedan impactar en el funcionamiento óptimo de la organización.

Por parte de la administración de la Fundación, la propuesta es viable y factible ya que los resultados expuestos de la información recabada, producirán indicadores y conclusiones objetivas para toma de decisiones de futuros escenarios que se consideren de aplicación o modificación, en cuanto a directrices de expansión o inversión en proyectos dentro de otros espacios públicos.

## **1.5. Preguntas de la investigación**

1) ¿Cómo afecta la toma de decisiones de FUNDAPARC la dependencia del control interno de Glasswing International?

2) ¿Son rentables los mecanismos de financiamiento que actualmente posee la FUNDAPARC en el mediano y largo plazo?

3) ¿Es viable replicar el modelo de gestión que tiene FUNDAPARC en otros espacios públicos?

4) ¿Con qué estrategia debería de generarse una expansión de FUNDAPARC en el corto y mediano plazo sin perder la sostenibilidad financiera?

5) ¿Qué opciones tiene FUNDAPARC para diversificar el riesgo financiero ante una suspensión o restricción de los aportes con que actualmente cuenta en el corto plazo?

6) ¿Es rentable financieramente para FUNDAPARC limitarse únicamente al apoyo, gestión y administración del Parque Cuscatlán?

7) ¿Qué pasaría si FUNDAPARC no realiza cambios en el alcance de las estrategias operativas como consecuencia de las observaciones generadas por la presente investigación?

## **1.6. Delimitación de la investigación**

### **1.6.1. Delimitación teórica**

La consultoría se fundamentará en la problemática de la organización en estudio, es decir, una consultoría para la Fundación Parque Cuscatlán. Los recursos necesarios para otorgar una toma de decisiones propia a la dirección de la Fundación, están relacionados con el control interno y la documentación formal de los requerimientos mínimos para generar directrices concretas, siendo necesaria, una definición clara de instrucciones y políticas propias; no existe un panorama de control suficiente sin las herramientas de control interno.

La sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC, tienen un fundamento teórico con la creación de alianzas estratégicas entre diversos actores del sector privado, sociedad civil, gobierno y cooperación internacional, que tengan como principal meta la creación y activación de espacios públicos seguros, de libre acceso y que cumplan con la función de ser espacios de sano esparcimiento para niños, jóvenes y adultos.

Otro eje dentro del fundamento teórico es la realización y sostenibilidad del principio de negocio en marcha (Helmut 2018), donde la mayor amenaza para la organización se materializa en la búsqueda constante de recursos financieros, para poder tener plenitud de operación en el mediano plazo, sin la incerteza de un posible cese de actividades y en casos más graves, la liquidación de la organización.

### **1.6.2. Delimitación temporal**

La delimitación temporal de la investigación se establecerá con un enfoque transversal entre el período 2019-2020.

### **1.6.3. Delimitación espacial**

La investigación se realizará en Alameda Franklin Delano Roosevelt, San Salvador, El Salvador.

### **1.6.4. Delimitación económica**

La realización de la investigación tiene un costo total de nueve mil doscientos ochenta dólares americanos (US\$9,280), los cuales se desglosan en el Anexo A.

### **1.6.5. Limitación de la investigación**

Una de las limitaciones de la investigación es la existencia de poco o nulo acceso a información sobre antecedentes de organizaciones sin fines de lucro establecidas en El Salvador que tengan como objetivo estratégico principal el aporte, apoyo, creación, sostenimiento y activación de plazas o espacios públicos.

No obstante, la información interna como estadísticas, informes de rendimiento y la parte de divulgación financiera será responsabilidad de la dirección de la fundación, la disponibilidad y accesibilidad para respaldo y fundamento de la presente investigación.

Ante la situación que vive El Salvador por la pandemia del COVID-19, se determina una posible limitación al tener restricciones de circulación por posibles cuarentenas ordenadas por instancias gubernamentales para limitar posibles rebrotes en el mediano plazo.

De acuerdo con el Anexo 3. *Junta Directiva de FUNDAPARC*, se establece la limitación de la prohibición de divulgar los nombres de los miembros de la Junta Directiva, como indicación de la Administración de FUNDAPARC, sin embargo, es una limitación que se espera, no afecte los objetivos de la presente investigación.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Presentar a la Junta Directiva los resultados de la consultoría empresarial para la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC).

### **1.7.2. Objetivos específicos**

- Elaborar un sistema de control interno que agrupe las principales directrices y políticas que apoyen la toma de decisiones administrativas.
- Evaluar la sostenibilidad financiera de los mecanismos de recaudación de fondos que actualmente está realizando la dirección de FUNDAPARC.
- Determinar las opciones que tiene FUNDAPARC para diversificar el riesgo financiero ante una suspensión o restricción de los aportes con que actualmente cuenta en el corto plazo.
- Presentar posibles escenarios al omitir la aplicación de los cambios propuestos en el alcance de las estrategias operativas actuales como consecuencia de las observaciones generadas por la presente investigación.

## 1.8. Metodología de la investigación

### 1.8.1. Universo

El universo de la investigación es finito, del cual a continuación se determinan las unidades de análisis que se consideran para el desarrollo del estudio:

**Tabla 1.**

#### ***Cantidad y tipo de poblaciones estadísticas de la investigación***

Poblaciones	Cantidad	Unidad de medida	Notas
<b>Empleados</b>	8	Personas	Ver Anexo 2
<b>Junta Directiva</b>	9	Personas	Ver Anexo 3
<b>Usuarios del parque</b>	24,000	Personas	Ver Anexo 4
<b>Mobiliario y Equipo</b>	146	Unidades	Ver Anexo 5
<b>Personal de finanzas</b>	5	Personas	Ver Anexo 6

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### 1.8.2. Muestra

Para la investigación se usará el muestreo no probabilístico, determinando una muestra por conveniencia, para la realización de entrevistas a los miembros de la Junta Directiva, administración de la Fundación y personas contratadas por servicios profesionales.

### 1.8.3. Tipo de Investigación

La investigación será mixta, de tipo documental y de campo. El estudio documental se focaliza sobre la consulta a las leyes, políticas y directrices que norman a FUNDAPARC, en el cual, se basa la sostenibilidad del mismo. La investigación de campo, busca un acercamiento directo al entorno administrativo y de control de la Fundación, a la vez, permite la interacción con los visitantes en el lugar, siendo parte del objeto de estudio.

El estudio será de tipo descriptivo, busca especificar las características, problemáticas y procedimientos, con que cuenta la Fundación Parque Cuscatlán.

La investigación es explicativa, pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de no poseer una administración totalmente independiente en cuanto a control interno y las estrategias de dirección y gestión del Parque Cuscatlán. Además, establece la importancia de elaborar e implementar estrategias de recaudación de fondos, para la sostenibilidad de la gestión de las operaciones en el mediano y largo plazo.

El estudio también es correlacional, busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática, es decir ¿Cómo afecta la toma de decisiones de FUNDAPARC la dependencia del control interno de Glasswing International?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta la sostenibilidad de la organización y la rentabilidad de los mecanismos de financiación?

El estudio es exploratorio, ya que se posee como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Sampieri, 2014), siendo este el caso de una investigación novedosa ya que FUNDAPARC es una organización que está iniciando sus operaciones y posicionándose como entidad reconocida por los salvadoreños y no existen precedente de un estudio enfocado en analizar la sostenibilidad de una fundación con la naturaleza y objetivos estratégicos de FUNDAPARC de inversión, intervención, mantenimiento y activación de un espacio público, por lo cual, de esta manera se dará la pauta para futuras investigaciones sobre fenómenos similares.

#### **1.8.4. Técnica e instrumento para la investigación**

La técnica a utilizar será la encuesta para el levantamiento de datos, dado que la muestra que se establece es con los miembros de la Junta Directiva y empleados de FUNDAPARC, los cuales no estarán disponibles en su totalidad en el tiempo de la obtención de la información. Para el caso de la administración de la Fundación, se establecerá una entrevista con índole informativo, enfocándose a la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC.

El instrumento a utilizar para el caso de la Junta Directiva y empleados de FUNDAPARC será el cuestionario, conteniendo preguntas cerradas y abiertas, las cuales aportarán información para dar respuestas a las preguntas de la investigación. Para el caso de la administración de la Fundación, el instrumento a utilizar será una guía de preguntas, donde se establecerán cuestionamientos objetivos relacionados al manejo y gestión del fondo.

### 1.8.5. Matriz de Metodología de la Investigación

Tabla 2.

*Matriz Metodológica de la Investigación*

Numeración	Población	Magnitud	Método de Investigación	Muestra	Instrumento de Investigación	Variables a Investigar	Tipo de Investigación
1	Empleados	9	Censo	9	Cuestionario	1. Políticas, manuales y control interno para el manejo del recurso humano. 2. Fluidez de la comunicación interna. 3. Mecanismos de inducción organizacional. 4. Rotación del personal.	Descriptiva, Explicativa, Correlativa y Exploratoria
2	Junta Directiva	12	Muestreo	2	Guía de Entrevista	1. Visión estratégica de largo plazo. 2. Estrategias de recaudación de fondos. 3. Creación y monitoreo del control interno.	Descriptiva, Explicativa, Correlativa y Exploratoria

Numeración	Población	Magnitud	Método de Investigación	Muestra	Instrumento de Investigación	Variables a Investigar	Tipo de Investigación
3	Usuarios del Parque	24,000	Muestreo	300	Cuestionario	<p>4. Relaciones públicas.</p> <p>5. Gestión de la toma de decisiones.</p> <p>6. Alianzas estratégicas multisectoriales.</p> <p>7. Diversificación del riesgo financiero.</p> <p>1. Experiencia de usuario</p> <p>2. Percepción del ambiente: seguridad, higiene y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>3. Posicionamiento de marca FUNDAPARC.</p> <p>4. Visión de largo plazo.</p> <p>5. Accesibilidad a las instalaciones.</p>	<p>Descriptiva, Explicativa, Correlativa y Exploratoria</p>

<b>Numeración</b>	<b>Población</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Método de Investigación</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumento de Investigación</b>	<b>Variables a Investigar</b>	<b>Tipo de Investigación</b>
						6. Oportunidades de mejora.	
<b>4</b>	Mobiliario y Equipo	146	Muestreo	40	Observación Directa	1. Elaboración y control de Kardex. 2. Uso por parte del personal administrativo. 3. Uso por parte de los visitantes del parque. 4. Política de depreciación de activos. 5. Políticas de mantenimiento de bienes y activos del parque. 6. Política de sustitución del mobiliario y equipo.	Descriptiva, Explicativa, Correlativa y Exploratoria

<b>Numeración</b>	<b>Población</b>	<b>Magnitud</b>	<b>Método de Investigación</b>	<b>Muestra</b>	<b>Instrumento de Investigación</b>	<b>Variables a Investigar</b>	<b>Tipo de Investigación</b>
<b>5</b>	Personal involucrado en el control y recaudación financiera	5	Censo	5	Guía de Entrevista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de control financiero.</li> <li>2. Sistema contable de FUNDAPARC.</li> <li>2. Rendición de cuentas.</li> <li>3. Plan de acción de las estrategias de recaudación.</li> <li>4. Implementación de estrategias de diversificación del riesgo financiero.</li> <li>5. Aplicación de razones financieras.</li> <li>6. Creación y comunicación de los estados financieros.</li> <li>7. Gestión y evaluación financiera externa.</li> </ol>	Descriptiva, Explicativa, Correlativa y Exploratoria

## 1.8.6 Descripción de la Matriz Metodológica de la Investigación

### 1.8.6.1. Empleados de FUNDAPARC

La primera población a describir son los empleados de FUNDAPARC, los cuales tienen una magnitud de nueve, siendo el método de investigación a utilizar, el censo, el cual es un método de recopilación de datos que involucra a toda la población (QuestionPro, 2021), mientras que el instrumento a utilizar es el cuestionario, que considerará las siguientes variables de estudio:

- 1. Políticas, manuales y control interno para manejo del Recurso Humano:** El principal objetivo de la variable de estudio es determinar si FUNDAPARC cuenta con políticas para el manejo y control del recurso humano, como Manual Organizativo, Manual de Descriptor de Puestos, Política de Contratación de Personal, Plan de Capacitación e Inducción de Personal; asimismo investigar la disponibilidad y acceso de la información a los empleados.
- 2. Fluidez de la comunicación interna:** Verificar la existencia y disponibilidad de una Política de Comunicación que especifique el canal para comunicar, qué, cuándo y cómo comunicar directrices de control interno para el personal.
- 3. Mecanismos de inducción organizacional:** Establecer si FUNDAPARC tiene segregada la función de inductor a una persona específica para la orientación y la capacitación de los nuevos empleados en la cultura organizacional.
- 4. Rotación del personal:** Indagar el índice de rotación de personal, así como la percepción de los empleados sobre la organización en el corto plazo.

Para el estudio de las variables de la población “*Empleados*” se utilizará el tipo de investigación descriptivo, que busca especificar las características, problemáticas y procedimientos, con que cuenta u omite FUNDAPARC, para el manejo adecuado del recurso humano.

Además, se utilizará el tipo de investigación explicativo, para las variables de la población “*Empleados*”, pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de no poseer claridad u omisión de directrices y políticas de control interno para el manejo del recurso humano, determinando la importancia de elaborar e implementar políticas de personal, para garantizar la sostenibilidad de la gestión de las operaciones en el mediano y largo plazo.

El tipo de estudio para las variables de la población “*Empleados*”, también es correlacional, el cual busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática en general, es decir ¿Cómo afecta la omisión de Políticas, Procedimientos, Directrices y Control Interno para el manejo del recurso humano, las operaciones de FUNDAPARC en el corto y mediano plazo?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta la alta rotación del personal a la sostenibilidad de la organización?

Por último, el tipo de investigación para las variables de la población “*Empleados*”, también es exploratorio, ya que se posee como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Sampieri, 2014), siendo este el caso de una investigación novedosa, ya que no existen precedente de un estudio enfocado en analizar la problemática del manejo de recurso humano de una organización sin fines de lucro con la naturaleza y objetivos estratégicos orientados a los que posee FUNDAPARC, dando una pauta para futuras investigaciones sobre fenómenos similares.

#### **1.8.6.2. Junta Directiva de FUNDAPARC**

La segunda población a describir es la Junta Directiva de FUNDAPARC, la cual está conformada por doce integrantes, siendo el método de investigación a utilizar el muestreo, mientras que el instrumento a utilizar es la guía de entrevista, que considerará las siguientes variables de estudio:

- 1. Visión estratégica de largo plazo:** Indagar la claridad sobre la implementación de los mecanismos determinados por los estatutos de la organización para el logro de visión de la organización.
- 2. Estrategias de recaudación de fondos:** Definir el grado de involucramiento de la Junta Directiva en la coordinación de esfuerzos que van orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos para la continuidad de las operaciones de FUNDAPARC.
- 3. Creación y monitoreo del control interno:** Investigar sobre los mecanismos de control establecidos para que los esfuerzos de la alta gerencia se mantengan enfocados en el cumplimiento de los objetivos programáticos y financieros de la organización.
- 4. Relaciones públicas:** Indagar si FUNDAPARC cuenta con un plan de comunicaciones que defina el mensaje para la proyección de la imagen de la organización.

**5. Gestión de la toma de decisiones;** Determinar la participación de la Junta Directiva en la construcción de las políticas de control interno, así como en los procesos y procedimientos de la organización.

**6. Alianzas estratégicas multisectoriales:** Determinar si las estrategias de la organización están enfocadas en el establecimiento de relaciones a largo plazo con diversos actores multisectoriales como sociedad civil, gobierno central y local, empresa privada y organismos internacionales.

**7. Diversificación del riesgo financiero:** Consultar si los esfuerzos de la organización contemplan la diversificación de los riesgos financieros, mejorando los canales de recaudación a través de la búsqueda de nuevos donantes.

Para el estudio de las variables de la población “*Junta Directiva*” se utilizará el tipo de investigación descriptivo, que busca especificar las características y procedimientos, con que cuenta FUNDAPARC, como parte del involucramiento en la gestión operativa de los miembros de la Junta Directiva de la organización, así como la autorización herramientas de control interno como políticas, manuales y directrices que permitan el logro de objetivos estratégicos en el mediano y largo plazo, para ser sostenibles en el tiempo.

Además, se utilizará el tipo de investigación explicativo, para las variables de la población “*Junta Directiva*”, pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de la poca o nula participación de los miembros de la Junta Directiva de FUNDAPARC, en la creación de espacios de dialogo, inversión y mecanismos de comunicación interna, para la gestión y autorización de directrices de control interno, para garantizar la sostenibilidad de la gestión de las operaciones de la organización en el mediano y largo plazo.

El tipo de estudio para las variables de la población “*Junta Directiva*”, también es correlacional, el cual busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática en general, es decir ¿Cómo afecta el nulo o poco involucramiento de los miembros de la Junta Directiva, la omisión, creación o autorización de Políticas, Procedimientos, Directrices y Control Interno a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC en el corto y mediano plazo?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta la diversificación del riesgo financiero a la sostenibilidad operativa de FUNDAPARC?; además, la gestión de la toma de decisiones globales, es decir ¿Qué consecuencias trae para la organización la falta de gestión de toma de

decisiones estratégicas y la diversificación multisectorial de las estrategias de recaudación de fondos en el corto plazo, por parte de los miembros de la Junta Directiva de FUNDAPARC?

Por último, el tipo de investigación para las variables de la población “*Junta Directiva*”, también es exploratorio, ya que se posee como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes (Sampieri, 2014), siendo este el caso de una investigación novedosa, ya que no existen precedente de un estudio enfocado en analizar la problemática de la gestión de una Junta Directiva de una organización sin fines de lucro, con la naturaleza y objetivos estratégicos orientados a los que posee FUNDAPARC, dando una pauta para futuras investigaciones sobre fenómenos similares.

### **1.8.6.3. Usuarios del Parque Cuscatlán**

La tercera población a describir son directamente los usuarios del parque Cuscatlán, la cual está conformada por 24,000 visitantes mensuales, debido que es un estudio no probabilístico por conveniencia se tomará una muestra de 300 usuarios, siendo el método de investigación el muestreo y el instrumento a utilizar el cuestionario, que considerará las siguientes variables de estudio:

**1. Experiencia de usuario:** Determinar cuál es la percepción, satisfacción, motivación y usabilidad de las instalaciones del Parque Cuscatlán, siendo no solo importante la opinión de cierto estrato social, sino que se incluye toda la población en general que visita el parque, desde los niños y niñas, hasta las personas de la tercera edad. Se busca establecer el conjunto de factores y elementos relativos a la interacción que tienen los usuarios con el ambiente que ofrece el Parque Cuscatlán.

**2. Percepción del ambiente: seguridad, higiene y mantenimiento de las instalaciones:** Establecer la percepción del antes y el después sobre los 3 temas que han sido un cimiento para la transformación del antiguo Parque Cuscatlán al nuevo Parque Cuscatlán. Es preciso saber cuáles son los principales ejes del cambio que la población sostiene en temas controversiales en la historia del parque, como la seguridad con que las personas puedan realmente disfrutar de la experiencia que debe de cumplir un parque; indagar sobre la promoción de la higiene de las instalaciones y el parque en general; por último, conocer cuál es la percepción sobre los esfuerzo del mantenimiento de las instalaciones en general, lo cual incluye: Pasarelas, jardines,

engramado, mobiliario, Hoja Cultural, El Trébol, El Paso y las canchas de básquetbol y fútbol, que tanto han emocionado a los amantes del deporte.

**3. Posicionamiento de marca FUNDAPARC:** Indagar si la población conoce, vincula o afirma conocer la marca FUNDAPARC, sobre los objetivos y metas que persigue en el mediano y largo plazo. Este planteamiento, pretende dar ideas para sustentar nuevas estrategias o mejorar las actuales, sobre el posicionamiento de la marca.

**4. Visión de largo plazo:** Determinar cuáles son las intenciones de los usuarios del parque, sobre la realización de nuevos acercamientos, involucramiento en actividades o utilización de las instalaciones con que dispone el Parque Cuscatlán, todo en un mediano o largo plazo, dando pautas a posibles efectos positivos o negativos en la revisión de las estrategias actuales. Se busca establecer: ¿Por qué regresaría una persona al Parque Cuscatlán en 5 años? ¿Qué opinan las niñas y los niños de volver a visitar las instalaciones en 10 años? ¿Qué aconsejarían las personas de la tercera edad a las nuevas generaciones sobre el Parque Cuscatlán?

**5. Accesibilidad a las instalaciones:** Indagar la opinión de los usuarios sobre la accesibilidad al parque, incluyendo las entradas, uso de las pasarelas, comodidad para movilizarse en los senderos, utilización de la Hoja Cultural o el Trébol, utilización de las canchas de basquetbol y fútbol. Incluye, además, la percepción de los mecanismos de comunicación con el personal del parque, como los responsables de la seguridad del parque, agentes del CAM o PNC, empleados municipales como el personal de limpieza y administración de las instalaciones, miembros del staff de FUNDAPARC.

**6. Oportunidades de mejora:** Establecer qué acciones, situaciones, activaciones o actividades, les gustaría a los usuarios del parque, que se incluyeran dentro del Parque Cuscatlán y que serviría como un mecanismo sostenible por la asistencia constante de usuarios que las acciones generarían, si se aplicaran dichas recomendaciones. Podría incluir la opinión sobre nuevos anteproyectos dentro del parque o a sus alrededores, la promoción de eventos culturales y artísticos, siendo una ventana a nuevas oportunidades de crecimiento en la afluencia de personas que visitan el Parque Cuscatlán.

Para el estudio de las variables de la población "*Usuarios del parque*" se utilizará el tipo de investigación descriptivo, que busca especificar las características de la población, motivaciones, expectativas, experiencia, nivel de satisfacción y puntos de mejora.

Pretende describir la realidad que disponen los usuarios a partir de las variables planteadas y cómo les afecta el entorno del parque, con el que interactúan.

Además, se utilizará el tipo de investigación explicativo, para las variables de la población "*Usuarios del parque*", pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de las experiencias positivas o negativas de la población que visita las instalaciones del Parque Cuscatlán, incluyendo la opinión y experticia desde la niñez, hasta usuarios de la tercera edad, para garantizar la sostenibilidad de la gestión de las operaciones de la organización en el mediano y largo plazo.

El tipo de estudio para las variables de la población "*Usuarios del parque*", también es correlacional, el cual busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática en general, es decir ¿Cómo afecta las experiencias positivas o negativas de los usuarios del parque a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC en el corto y mediano plazo?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta un crecimiento descontrolado del número de visitantes del parque a la sostenibilidad operativa de FUNDAPARC?; además, la gestión de la toma de decisiones globales, es decir ¿Qué consecuencias trae para la organización la falta de gestión estratégica sobre el control de experiencia de los usuarios a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC?

Por último, el tipo de investigación para las variables de la población "*Usuarios del parque*", también es exploratorio, ya que se posee como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, siendo este el caso de una investigación novedosa, ya que no existen precedente de un estudio enfocado en analizar la problemática de la experiencia de usuarios de parques en El Salvador, dando una pauta para futuras investigaciones sobre fenómenos similares.

#### **1.8.6.4. Mobiliario y equipo de FUNDAPARC**

La cuarta población a investigar son los activos con que cuenta la organización, específicamente el mobiliario y equipo de las instalaciones del parque, los cuales son utilizados tanto como por los empleados como por los usuarios, existiendo una posible contingencia y correlación financiera en el corto plazo. La magnitud, corresponde a un total de 143 activos, siendo el método de investigación la muestra; debido que es un estudio no probabilístico por conveniencia se tomará una muestra de 40 ítems, y el instrumento a utilizar es la observación directa, que considerará las siguientes variables de estudio:

1. **Elaboración y control de Kardex:** Determinar si la organización posee control sobre el inventario de activos con que cuenta, especialmente los que fungen como acceso directo a los usuarios de las instalaciones del Parque Cuscatlán. El objetivo es establecer los mecanismos de control que posee actualmente FUNDAPARC, ante posibles hurtos, daños y mantenimiento a los activos disponibles. Además, determinar posibles contingencias financieras ante la sustitución por daño a los activos del parque.
2. **Uso por parte del personal administrativo:** Observar si el personal administrativo conoce cómo se manipulan, revisan y disponen de los activos del parque, con la finalidad de determinar posibles problemas de control y uso adecuado en el mobiliario y equipo del parque.
3. **Uso por parte de los visitantes del parque:** Observar si los usuarios del parque tienen acceso a instrucciones e indicaciones sobre el uso, manipulación y disposición de los activos del parque, con la finalidad de determinar posibles problemas de control y uso adecuado en el mobiliario y equipo del parque.
4. **Política de depreciación de activos:** Determinar si la organización cuenta con una política de depreciación de activos y establecer si es acorde con el alto uso constante del mobiliario y equipo que dispone FUNDAPARC.
5. **Políticas de mantenimiento de bienes y activos del parque:** Determinar si la organización cuenta con una política de mantenimiento de bienes y activos del parque, estableciendo pautas para una revisión estratégica del alcance en el mantenimiento de los activos, y si es acorde con el alto uso constante del mobiliario y equipo que dispone FUNDAPARC.
6. **Política de sustitución del mobiliario y equipo:** Determinar si la organización cuenta con una política de mantenimiento de bienes y activos del parque, estableciendo pautas para una revisión estratégica del alcance en el mantenimiento de los activos, y si es acorde con el alto uso constante del mobiliario y equipo que dispone FUNDAPARC.

Para el estudio de las variables de la población "*Mobiliario y equipo*" se utilizará el tipo de investigación descriptivo, que busca especificar las características, usos y control interno, con que actualmente se gestionan las operaciones y control de los activos, específicamente el mobiliario y equipo, al cual tienen acceso tanto el personal administrativo como los visitantes o turistas del parque.

Pretende describir la realidad que disponen el mobiliario y el equipo dentro de las instalaciones, a partir de las variables planteadas y cómo les afecta el control interno actual.

Además, se utilizará el tipo de investigación explicativo, para las variables de la población “*Mobiliario y equipo*”, pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de las experiencias positivas o negativas sobre el uso de los activos dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán, incluyendo la opinión y experticia desde la niñez, hasta usuarios de la tercera edad, para garantizar la sostenibilidad de la gestión de las operaciones de la organización en el mediano y largo plazo.

El tipo de estudio para las variables de la población “*Mobiliario y equipo*”, también es correlacional, el cual busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática en general, es decir ¿Cómo afecta la ausencia de controles del mobiliario y equipo a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC en el corto y mediano plazo?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta un aumento en la necesidad de nuevos activos, incremento del número de mantenimiento de los activos o el número de robo o hurto del mobiliario y equipo a la sostenibilidad financiera de FUNDAPARC?; además, la gestión de la toma de decisiones globales, es decir ¿Qué consecuencias trae para la organización la falta de gestión estratégica sobre el control de las existencias del mobiliario y equipo a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC?

Por último, el tipo de investigación para las variables de la población “*Mobiliario y equipo*”, también es exploratorio, ya que se posee como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, siendo este el caso de una investigación novedosa, ya que no existen precedente de un estudio enfocado en analizar la problemática del control de mobiliario y equipo dentro de instalaciones como el Parque Cuscatlán, dando una pauta para futuras investigaciones sobre fenómenos similares.

#### **1.8.6.5. Personal involucrado en el control y recaudación financiera**

La quinta y última población a investigar es la organización sobre el control y recaudación financiera, con que cuenta la organización, específicamente las personas que gestionan recursos y cómo se controla la operación de uso de fondos, existiendo una correlación financiera con las estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mediano o largo plazo.

La magnitud, corresponde a un total de 5 personas involucradas en el proceso, siendo el censo el método de investigación a utilizar, mientras que el instrumento a utilizar es el cuestionario, que considerará las siguientes variables de estudio:

1. **Políticas de control financiero:** Determinar cómo se controlan las cuentas y poder conocer dónde se sitúan los gastos y de donde proceden los ingresos. Esto, además de cómo se aporta la información respecto a la propia organización, también constituye la base de cualquier acción o cambio financiero que se quiera llevar a cabo, por lo que será un punto de referencia fundamental para mantener un correcto equilibrio presupuestario, entre lo que se proyecta gastar y las necesidades de fondos para cubrir las erogaciones definidas, en el corto plazo.
2. **Sistema contable de FUNDAPARC:** Establecer si la fundación posee un sistema contable acorde a las necesidades y objetivos estratégicos plasmados en los estatutos de la fundación, incluyendo los mecanismos de registros de las actividades y transacciones económicas, así como la base normativa y legal con que se ha constituido dicho sistema. Verificar si se ha designado a una persona que tenga la función de contabilizar los registros contables de la institución, así como la responsabilidad de velar por el cumplimiento de lo dispuesto en el control interno, descrito por el sistema contable de FUNDAPARC.
3. **Rendición de cuentas:** Verificar los canales de comunicación, mecanismos de respaldo y entrega de la información correspondiente a la integración financiera tanto de proyectos como de la parte administrativa de la organización, a los usuarios de la información financiera, internos y externos. Determinar si la rendición de cuentas con las actuales estrategias, cumplen con los principios de oportunidad e integridad, para la toma de decisiones y seguimiento de presupuestos.
4. **Plan de acción de las estrategias de recaudación:** Establecer si FUNDAPARC cuenta con un plan de acción para implementar las estrategias de recaudación propuestas y aprobadas por la Junta Directiva de la institución, así como el seguimiento o supervisión de cumplimiento de metas dentro de un período determinado, evaluando el impacto y las brechas de integridad entre las propuestas y lo que realmente se logra recaudar.
5. **Implementación de estrategias de diversificación del riesgo financiero:** Indagar sobre los mecanismos de aplicación de las estrategias financieras propuestas por la Junta Directiva y aplicadas por el staff de FUNDAPARC, para la diversificación del riesgo financiero, así como el control y seguimiento de su cumplimiento.

- 6. Aplicación de razones financieras:** Determinar si la organización aplica razones financieras a los estados financieros, con el fin de establecer parámetros de comparación y si la salud financiera de FUNDAPARC posee niveles aceptables ante posibles escenarios de cambio o contingencia en los mecanismos y estrategias de recaudación de fondos, así como el seguimiento del cumplimiento de los estatutos de la fundación y la perpetuidad de las operaciones.
- 7. Creación y comunicación de los estados financieros:** Indagar sobre la designación y responsabilidad de la creación y los mecanismos de comunicación de los estados financieros, en función de la obligación legal y requerimientos internos de informar sobre la situación actual de las finanzas de FUNDAPARC, brindando a sus partes interesadas, información necesaria para la toma de decisiones. Generar información sobre posibles contingencias económicas que puedan afectar las operaciones de la fundación, en caso de no informar a las instancias públicas exigidas dentro del marco regulador para las organizaciones sin fines de lucro, así como las necesidades internas para prever posibles impactos operativos, al no tener claridad en el control financiero.
- 8. Gestión y evaluación financiera externa:** Establecer si la organización cumple con las disposiciones regulatorias de emitir estados financieros firmados por un contador autorizado y auditados por una persona o entidad externa, ambos debidamente registrados y autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA). Determinar si se cumple con la exigencia de presentar los estados financieros en las distintas instituciones públicas, a las cuales se deben informar los resultados del ejercicio anual de la organización, de no hacerlo, puede traer acciones sancionatorias y contingencias económicas a FUNDAPARC.

Para el estudio de las variables de la población *“Personal involucrado en el control y recaudación financiera”* se utilizará el tipo de investigación descriptivo, que busca especificar las características, mecanismos de comunicación, control interno, aplicación de las disposiciones legales y normativas que FUNDAPARC debe de ejecutar para llevar a cabo el control de la recaudación y uso de los fondos, alineado con los objetivos estratégicos y lo determinado en los estatutos de la organización.

Además, se utilizará el tipo de investigación explicativo, para las variables de la población *“Personal involucrado en el control y recaudación financiera”*, pues pretende indagar y exponer cuáles son las causas y consecuencias de las experiencias positivas o negativas sobre las disposiciones en el control interno financiero de las actividades económicas del

Parque Cuscatlán, incluyendo los mecanismos de comunicación de los resultados a los usuarios internos y externos de FUNDAPARC, para garantizar herramientas para la toma de decisiones y así lograr la sostenibilidad de la gestión de las operaciones de la organización en el mediano y largo plazo.

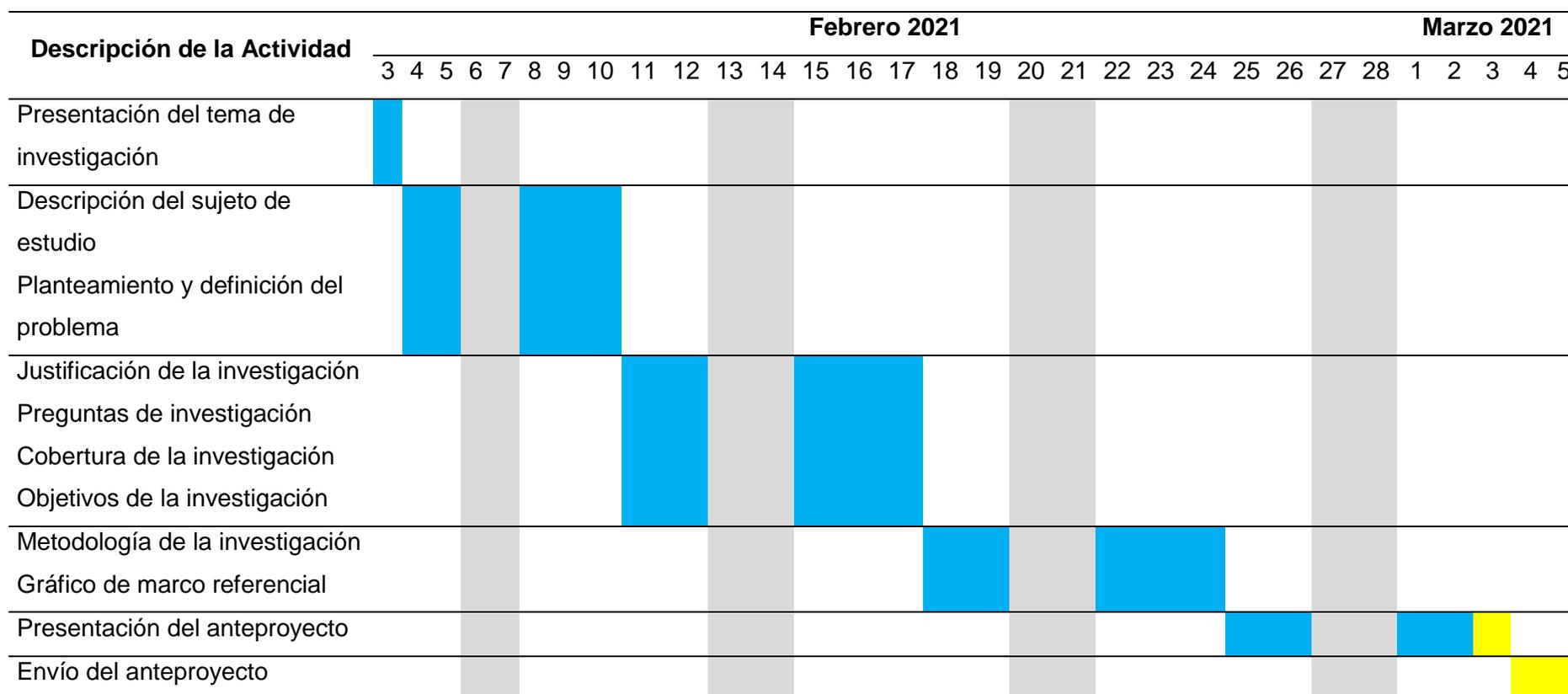
El tipo de estudio para las variables de la población *“Personal involucrado en el control y recaudación financiera”*, también es correlacional, el cual busca determinar cómo se relacionan las variables identificadas para el análisis de la problemática en general, es decir ¿Cómo afecta la ausencia de controles del mobiliario y equipo a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC en el corto y mediano plazo?, esto a su vez tiene consecuencias directas en el siguiente cuestionamiento ¿Cómo afecta un aumento en la necesidad de nuevos recursos financieros a la sostenibilidad financiera de FUNDAPARC?; además, la gestión de la toma de decisiones globales, es decir ¿Qué consecuencias trae para la organización la falta de gestión estratégica sobre la comunicación de los resultados financieros periódicos a la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC?; sobre la falta de cumplimiento legal y normativo ¿Cuáles son las consecuencias de no tener un seguimiento adecuado sobre el cumplimiento de informar a las instituciones públicas sobre los resultados financieros que posee FUNDAPARC y cómo afecta la gestión operativa?

Por último, el tipo de investigación para las variables de la población *“Personal involucrado en el control y recaudación financiera”*, también es exploratorio, ya que se posee como objetivo examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes, siendo este el caso de una investigación novedosa, ya que no existen precedente de un estudio enfocado en analizar la problemática del control financiero, gestión contable y los mecanismos de comunicación de resultados de las operaciones de una fundación de un espacio público como el Parque Cuscatlán, dando una pauta para futuras investigaciones sobre fenómenos similares.

### 1.8.7 Gráfico del Marco Referencial

Figura 1.

Gráfico de Marco Referencial del Anteproyecto



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Las casillas en color gris representan fines de semana, las casillas celestes representan los días de trabajo y las casillas amarillas representan fechas de entrega de documento final.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Fundaciones que administran parques en El Salvador**

En El Salvador existen dos organismos que tienen como objetivos la gestión y administración de parques, enfocados en diversas temáticas: Fundación Ecológica de El Salvador (SalvaNATURA) y Fundación Refugio Salvaje (FURESA).

#### **2.1.1 Fundación Ecológica de El Salvador (SALVANATURA)**

##### **2.1.1.1 Reseña Histórica**

SalvaNATURA fue creada en 1989 por iniciativa de un grupo de profesionales del Club Activo 20-30 San Salvador interesados en impulsar el desarrollo sostenible en El Salvador.

Sus fundadores se trazaron el firme propósito de contribuir efectivamente a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales, por medio de una organización privada, apolítica, sin fines de lucro y con autonomía institucional.

Un 6 de septiembre de 1989 se concretizó legalmente la Fundación Ecológica Salvadoreña Eco Activo 20-30, durante la juramentación de los miembros de la primera Junta Directiva, quienes dieron su palabra para detener el avance de la degradación ambiental y gestionar fondos para invertir en proyectos de conservación en la nueva década que estaba por comenzar, los noventa.

En 1992, por decisión de la Junta Directiva, se eligió el nombre SalvaNATURA, un juego de palabras que para los fundadores significa la misión de salvar la naturaleza de El Salvador.

##### **2.1.1.2 Filosofía Organizacional**

###### ***MISIÓN***

Contribuir a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de El Salvador y de la región mesoamericana.

###### ***VISIÓN***

Impulsamos el desarrollo sostenible.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

1. Crear conciencia ambiental.
2. Ser financieramente sostenible (para desarrollar proyectos de conservación y desarrollo humano).
3. Conservar Áreas Naturales Protegidas, la Biodiversidad y los servicios ambientales que prestan a las comunidades.
4. Mejorar la calidad de vida de la población.

### **2.1.1.3 Modelo de Negocios**

La Fundación Ecológica de El Salvador, SalvaNATURA implementa proyectos enfocados en el desarrollo humano, ofreciendo tres servicios principales:

- **SalvaBOSQUES:** que se enfoca en la gestión y manejo los Parques Nacionales El Imposible, Los Volcanes y Área Natural Protegida “Parque del Bicentenario”.

#### ***Parque Bicentenario***

Establecida en el Área Natural Protegida El Espino y el Bosque Los Pericos, fue administrada por un Comité Ejecutivo conformado por las Alcaldías Municipales de San Salvador y Antigua Cuscatlán, y la Fundación Ecológica SalvaNATURA mediante un convenio de cooperación técnica suscrito entre la Fundación y las municipalidades, hasta el año 2019. SalvaNATURA formuló la Propuesta del Plan de Manejo del Área Natural Protegida El Espino cuando fue declarada como ANP (Área Natural Protegida).

Además, la Ley de Áreas Naturales Protegidas (LANP) establece en su Art. 14 que, dentro de los procesos de formulación de los planes de manejo de las áreas naturales protegidas, se asignará la respectiva categoría con base al cumplimiento de los objetivos de las mismas y de acuerdo a la siguiente clasificación:

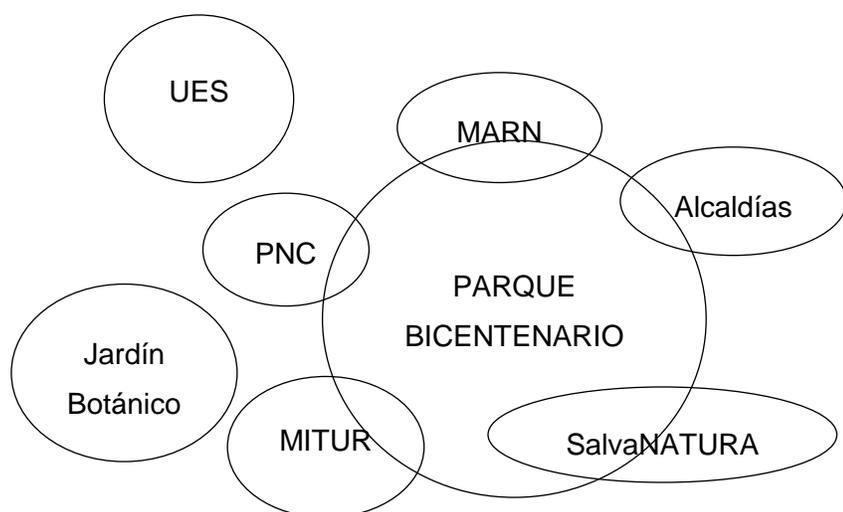
**Reserva Natural:** son áreas terrestres o marinas que poseen algún ecosistema, característica biológica o geológica o especies destacadas en función de criterios de singularidad, representatividad o rareza, destinadas principalmente a actividades de conservación, investigación, educación y monitoreo del área. Corresponde a la Categoría I de Unión Internacional Para La Conservación De La Naturaleza (UICN).

**Parque Nacional:** área protegida manejada principalmente para la conservación de ecosistemas y proporcionar un marco para actividades culturales y con fines de recreación. Debe contener ejemplos representativos de importantes regiones, características o escenarios naturales, en las cuales las especies de animales y plantas, los hábitats y los sitios geomorfológicos, revistan especial importancia ecológica, científica, educativa, cultural, recreativa y turística. Debe cubrir una extensión tal que incluya uno o más ecosistemas que no hayan sido alterados significativamente. Corresponde a la Categoría II de UICN.

**Parque Ecológico:** áreas que por sus características carecen de aptitudes para pertenecer a algunas de las categorías de manejo contempladas anteriormente, pero mantienen valores ambientales significativos para el interés público.

**Figura 3.**

**Mapa de Actores en el Parque Bicentenario**



**Fuente:** (Comité Ejecutivo del Parque Bicentenario, 2011)

- Parque Bicentenario
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN
- División de Medio Ambiente de la Policía Nacional Civil, PNC
- Ministerio de Turismo, MITUR
- Alcaldías de los municipios de Antiguo Cuscatlán, departamento de La Libertad y San Salvador, departamento de San Salvador
- Universidad de El Salvador, UES
- Jardín Botánico Plan de La Laguna

#### **2.1.1.4 Principales Fuentes de Ingreso de SALVANATURA**

Para la financiación de SALVANATURA se utilizan diversos mecanismos entre los cuales se encuentran:

- Oportunidades de cooperación para el financiamiento de su desarrollo y gestión, y la ejecución de los diversos programas y planes especiales, de entidades nacionales e internacionales, entre estas la empresa privada a nivel nacional, así como municipalidades o ayuntamientos que se hermanen con las municipalidades propietarias, agencias bilaterales.
- Fondos por compensaciones ambientales establecidas por el MARN.
- Contribuciones de asociados corporativos, lo cuales se clasifican en: Circulo de Diamante (\$5,725 en adelante), Circulo de Platino (\$2,900 – \$5,724), Circulo de Oro (\$1,150 – \$2,899), Circulo de Plata (\$575 – \$1,149), Circulo de Bronce (\$120 – \$574)
- Amigos de SalvaNATURA, que consiste en donaciones individuales con la siguiente clasificación: Categoría Caoba (\$ 575 en adelante), Categoría Memble (\$300 – \$574), Categoría Laurel (\$120 – \$299), Categoría Ceiba (\$60 – \$119), Categoría Bálsamo (\$30 – \$59), Categoría Madrecacao (\$15 – \$25)
- Donaciones individuales, familiares y empresariales para la liberación de tortugas.
- Apadrinamiento de nidos.
- Servicios de consultoría para empresas enfocadas en la certificación con estándares internacionales para el desarrollo de buenas prácticas.
- Oferta turística en los parques.
- Venta de artículos solidarios. (Ibid.)

#### **2.1.2. Fundación Refugio Salvaje (FURESA)**

##### **2.1.2.1. Breve Reseña Histórica de FURESA**

FURESA alberga más de 60 animales de 11 especies en peligro de extinción: leones africanos, tigres de bengala, jaguares, hipopótamos, pumas, zorros, guaras, tapires y monos.

La Fundación Refugio Salvaje (FURESA), tiene la misión de rescatar y cuidar animales en peligro de extinción, ofreciéndoles un programa de nutrición balanceado, atención médica y odontológica, y, sobre todo, un ambiente similar al de su hábitat natural para su óptimo bienestar. Asimismo, FURESA busca crear conciencia en los visitantes del parque sobre la importancia del cuidado y conservación de la flora y fauna local e internacional. (MAPFRE, 2012)

### **2.1.2.2. Filosofía Organizacional de FURESA**

#### **MISIÓN**

Rescatar y cuidar a especies en peligro de extinción, ofreciéndoles un programa de nutrición balanceado, atención médica y odontológica, y, sobre todo, un ambiente similar al de su hábitat natural.

### **2.1.2.3. Modelo de Negocios de FURESA**

La principal fuente de ingreso para el Parque Zoológico es el pago de cuotas para la entrada general, que tiene un costo de \$10 para los salvadoreños y \$20 para los extranjeros, con el servicio de tirolesa los precios ascienden a \$25 para salvadoreños, \$35 para centroamericanos y \$55 para otros extranjeros. Los fondos recaudados son destinados, en su totalidad, al cuidado de los animales y al mantenimiento de las instalaciones. (Martínez, 2021)

## **2.2. Fundaciones que administran parques en Centroamérica**

A nivel Centroamericano existe varias fundaciones que tienen una oferta programática enfocada en la gestión y administración de parques nacionales, que está alineada a su filosofía organizacional de desarrollo, fortalecimiento y promoción de las áreas silvestres protegidas y el cuidado del medio ambiente, tal como se muestra en el **Anexo 9. Matriz de Fundaciones que administran parques en América Latina**, donde se describe brevemente la misión, visión, objetivos estratégicos, modelo de negocios y estrategias de recaudación de fondos, de cada una de las organizaciones más importantes para la región, en concepto de administración de parques o reservas naturales.

### **2.2.1. Fundación Parque La Libertad**

#### **2.2.1.1. Breve Reseña Histórica**

El Parque La Libertad (PLL) es un proyecto del Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica, gestionado en alianza público-privada por la Fundación Parque La Libertad, ha sido concebido como un espacio de desarrollo humano e inclusión social que busca mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas mediante su desarrollo económico, social y ambiental, ofreciendo oportunidades para su formación técnica, artística, cultural y ambiental.

Fue creado en el año 2007 y está ubicado en los cantones de Desamparados, Curridabat y La Unión, cuenta con un terreno de 32 hectáreas (23 manzanas), las cuales permiten un sin fin de actividades y oportunidades de formación y recreación.

El Parque La Libertad cuenta con cuatro ejes de acción, los cuales aseguran la ejecución de gran variedad de actividades, programas y servicios de diversa índole, dirigidos a niños, niñas, personas jóvenes, mujeres y adultos mayores.

### **2.2.1.2. Filosofía Organizacional**

#### ***MISIÓN***

Ser un espacio público auto sostenible e inclusivo, que, con su oferta variada de excelencia y calidad, constituya una fuerza integradora que, de manera conjunta con las comunidades a su alrededor, potencie su desarrollo social, económico y ambiental.

#### ***VISIÓN***

Convertirse en un polo de desarrollo para las poblaciones en su área de influencia.

#### ***OBJETIVOS***

- Aumentar la participación, intercambio, proyección y acceso de las comunidades aledañas y otras en la vida cultural del país y en la oferta de espectáculos, talleres y formación artística.
- Aumentar la infraestructura y los programas que puedan ofrecerse a la población aledaña y en especial a la niñez y juventud, con oportunidades de utilización de su tiempo libre en espacios seguros y constructivos, de esparcimiento, recreación y capacitación.
- Fomentar una cultura de respeto y aprecio por la naturaleza y por las prácticas urbanas ambientalmente sostenibles.
- Fomentar el potencial de generación de empleo y crecimiento económico del sector creativo, con énfasis en arte digital y creación con base en las tecnologías de información y comunicación, TIC.
- Desarrollar un modelo de gestión del complejo que incluya actividades comerciales productivas sustentables que aporten a la sostenibilidad del proyecto.

#### ***VALORES***

- Excelencia
- Transparencia
- Sostenibilidad
- Tolerancia

### 2.2.1.3. Modelo de Negocios

La oferta programática de la Fundación Parque La Libertad atiende cuatro dimensiones las cuales están alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):

**Dimensión Social:** trabaja mediante las áreas programáticas de Comunidades, Desarrollo Humano, Centro Infantil y Juvenil, Juventudes y Escuela de Danza, Teatro y Circo para ofrecer a la población de todas las edades (de los 4 años a +65 años), género y condición, programas y actividades abiertas al público que permitan potenciar sus habilidades y promuevan una transformación social que resulte en una mejor calidad de vida.

**Dimensión Económica:** trabaja a través de tres áreas programáticas; Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV), Programa Emprender y programas de diseño gráfico en centros de cómputo para ofrecer a la población de jóvenes y adultos oportunidades de formación y capacitación que potencien sus competencias, para así facilitar la inserción en el sector productivo de la sociedad y romper círculos de pobreza.

**Dimensión Ambiental:** trabaja mediante el área programática Ambiental ofreciendo a la población de todas las edades (de los 4 años a +65 años), género y condición, programas de rehabilitación ambiental, además del manejo sostenible de los recursos y la disminución del impacto ambiental.

**Alianzas:** Gestión y desarrollo de alianzas para la sostenibilidad del parque con gobierno central, gobiernos locales, embajadas y cooperación internacional, ONG´s, Fundaciones, Colectivos, Entidades Financieras, Universidades, Organizaciones Académicas y Aliados Corporativos.

Toda la oferta programática del parque se articula bajo tres paradigmas teóricos de partida:

**1. La cultura como motor de desarrollo:** Esta perspectiva constituye el mandato histórico del quehacer del Parque La Libertad.

Desde los inicios se conceptualizó el Parque La Libertad, como polo de desarrollo para cantones con índices de desarrollo variables, los cuales, podrían integrarse y favorecerse mutuamente desde los beneficios sociales y económicos que produce la inversión en cultura.

**2. Seguridad Humana:** El enfoque de seguridad humana se sumó a la conceptualización del Parque La Libertad una vez que se inició el análisis sobre cómo implementar el proyecto.

Este enfoque permitió ampliar los horizontes de alcance del Parque para superar la prevención de la violencia y avanzar hacia el desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida.

**3. Inclusión Social:** Compuesto por las nueve variables, Convivencia, Redes de contención y generación de confianza en medio de contextos de riesgo y vulnerabilidad, Participación en nuevos espacios tanto económicos como culturales, Generación de sentido de pertenencia.

Efecto demostrativo que comienza a modelar la vivencia de nuevos valores y que permite la participación de las personas en nuevas redes sociales como estrategia para la articulación interinstitucional, como la creatividad y el empleo. (Tatiana & Jirón, 2016)

#### 2.2.1.4. Principales Fuentes de Ingreso

Para el año 2020 el Parque La Libertad obtuvo el 60% de sus ingresos por cobros de ingreso al parque y servicios de alquiler dentro de las instalaciones y un 40% provienen directamente de donaciones.

**Tabla 3.**

#### *Ingresos y Levantamiento de Fondos*

Fuente de Ingreso	Total, de Ingreso	Porcentaje (%)
Ingresos Regulares	159,018,076 de colones \$ 259,692.42 USD	38%
Levantamiento de Fondos	33,626,390 de colones \$ 54,915.26 USD	8%
Venta de Servicios	26,738,925 de colones \$ 43,667.34 USD	6%
Coproducciones	27,914,305 de colones \$ 45,586.85 USD	7%
Donaciones en Especie	169,068,362 de colones \$ 276,105.54 USD	40%
Donaciones en Efectivo	707,896 de colones \$ 1,156.06 USD	1%
<b>TOTAL</b>	<b>417,073,954 de colones \$ 681,123.47 USD</b>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en Parque La Libertad, 2020

## **2.3. Fundaciones que administran parques en América Latina**

A nivel Latinoamericano existe varias fundaciones y entidades privadas que tienen una oferta programática enfocada en la gestión y administración de diversos tipos de parques a través de alianzas público-privadas, los cuales asumen la misión de conservar la biodiversidad latinoamericana, tal como se establece en el **Anexo 8. Parques miembros de la Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios (ALPZA)**.

La Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios (ALPZA) es un organismo regional que incluye a las más prestigiosas e influyentes instituciones zoológicas de Latinoamérica. Como tal, su función es facilitar la asociatividad de sus miembros, así como promover su desarrollo integral, con enfoque en la conservación de la biodiversidad, el bienestar animal y la educación ambiental. ALPZA promueve y certifica importantes programas de conservación de la biodiversidad latinoamericana.

### **2.3.1. Fundación Nuevos Horizontes**

#### **2.3.1.1. Breve Reseña Histórica**

El parque Jaime Duque abrió sus puertas al público el 27 de febrero de 1,983. Está situado en el municipio de Tocancipá en el kilómetro 34 de la Autopista Norte, a 30 minutos de la ciudad de Bogotá. Es un lugar único, considerado por el canal Discovery Travel & Living como uno de los cinco mejores parques de Latinoamérica.

En 1940, con su sueldo como copiloto, Jaime Duque, fundador, comenzó su obra social donando libros, útiles y pensiones a jóvenes de escasos recursos. En 1952, se retiró de la aviación, para consagrarse al servicio de la comunidad. Con ahorros personales y préstamos bancarios organizó una floreciente empresa, construyendo más de 300 residencias y edificios. Sus utilidades fueron la base para la obra social de su fundación y la creación del Parque Jaime Duque. (Fundación Parque Jaime Duque, 2021)

El Parque Jaime Duque es un complejo cultural, ambiental y social regentado por dos instituciones sin ánimo de lucro, que comparten una misión, una visión y unos valores pero que cumplen funciones diferentes, aunque complementarias en dos espacios físicos en el Municipio de Tocancipá divididos por la vía que de Briceño conduce a Zipaquirá.

El complejo Parque Jaime Duque trabaja alrededor de un nuevo concepto de Conservación. Considera la conservación del Patrimonio cultural y natural como un derecho colectivo y un deber constitucional de todos los colombianos.

### 2.3.1.2. Filosofía Organizacional

#### **MISIÓN**

Entidad sin ánimo de lucro, 100% colombiana que trabaja por la conservación de la unión familiar, la naturaleza, la vida de la población más vulnerable y la memoria histórica, a través de procesos de educación, recreación y alianzas con otras entidades.

#### **VISIÓN**

En el 2030 El Parque Jaime Duque se consolidará como un destino cultural, ambiental y social único que impacta y genera acciones de cambio a nivel individual, familiar, empresarial y estatal.

#### **OBJETIVOS**

- Rescatar el principio de solidaridad social como herramienta que ayude a construir valores, a construir familia y sociedad.
- Contribuir al desarrollo sostenible de la Sabana de Bogotá mediante acciones de conservación del patrimonio natural, histórico, artístico y cultural de la nación.
- Utilizar la educación como el medio que limite la degradación del ambiente humano y natural.
- Contribuir con el cuidado de los seres más frágiles y vulnerables de la sociedad y de los ecosistemas colombianos.
- Fomentar nuestra política de calidad de nuestra labor BASE (Bonito, Amigable, Seguro, Educativo)

### 2.3.1.3. Modelo de Negocios

La oferta programática del Parque Jaime Duque cuenta con cuatro ejes misionales:

- **Conservación de la Unión Familiar:** contribuir a crear una mejor sociedad siendo un instrumento que fortalezca lazos mediante el disfrute en familia de momentos de esparcimiento y creando memorias.
- **Conservación de la Naturaleza:** programas de conservación y restauración nacionales, regionales y locales, en proyectos de investigación y educación.
- **Conservación de la Memoria Histórica:** resaltar valores culturales e históricos tales como, comida, biodiversidad, historia, símbolos patrios, tradiciones.
- **Conservación de la vida- población vulnerable:** Apoyo a las comunidades vulnerables. (Fundación Parque Jaime Duque, 2021)

Para la realización de sus ejes, implementa las siguientes estrategias:

- Promover la constitución de nuevas reservas naturales apoyando así la misión de los Parques Nacionales Naturales de Colombia.
- Trabajar por la conservación de diferentes especies de nuestra fauna colombiana.
- Destinando 70 hectáreas de terreno en el corazón de la zona industrial de Tocancipa para construir a través de la restauración ecológica el proyecto Ecoparque Sabana
- Promoviendo la construcción de nuevos museos que contribuyan a conservar el patrimonio histórico y cultural de la nación.
- Conservando el legado y la memoria del fundador de la institución, Jaime Duque Grisales.
- Construyendo junto a la Fundación Proyecto Unión el Centro de Vida Los Ángeles, centro pediátrico especializado donde la esperanza de vida de los niños más vulnerables y sus familias aumente gracias a una atención de primer nivel, con calidad y ante todo con compromiso y calidez en un entorno natural.

La distribución arquitectónica del parque está diseñada con el área de gestión cultural, que representa algunas de sus principales atracciones debido a que los museos, monumentos y atracciones culturales y los procesos que allí se desarrollan están encaminados a realizar actividades intencionadas de apropiación social de las ciencias sociales y la literatura:

- Piezas de Colección museográficas y monumentos:

Monumento a Dios, Avión HK 136, Monumento a la Nacionalidad, Jardín de los dinosaurios, Monumento a los caídos de la Armada Nacional, Busto de Jaime Duque, Bergantín independiente, Destructor ARC Córdoba, Monumento al soldado y al policía desconocido, Ciclorama de la independencia de Colombia.

- El Parque Jaime Duque cuenta con otros escenarios museográficos:

Museo El Hombre en el Universo, Museo de trajes del mundo, Siete Maravillas del Mundo Antiguo, Fantasía de las Mil y una noches, El Castillo Medieval, Pequeños Gigantes, Réplica del Puente de Santa Fe de Antioquia, Fontana Mitológica, Taj Mahal, Manantial de los Centauros, Mapa de Colombia en Relieve, Plaza de banderas, Jardín de Neptuno, Sendero Guardianes de la conservación. (Fundación Nuevos Horizontes, 2018)

### 2.3.1.4 Principales Fuentes de Ingreso

La principal fuente de ingreso del Pago Jaime Duque son los ingresos que recibe del cobro de entrada al parque y uso de atracciones, según se establece en la **Tabla 4. Ingresos del Parque Jaime Duque.**

**Tabla 4.**

#### ***Ingresos del Parque Jaime Duque***

<b>Tipología</b>	<b>Uso de Instalaciones</b>	<b>Horario</b>	<b>Precio</b>
Brazalete El Legado	Uso de 200 hectáreas de espacios verdes con 36 atracciones, juegos mecánicos y dinámicos. Asimismo, la realización de actividades culturales que promueven la importancia de cuidar la naturaleza y la historia. Además, de disfrutar las atracciones, se tiene una temporada especial denominada SERES DE LUZ, ofrece una experiencia diferente llena de	De 10:00 am – 6:00 pm	\$40,000 pesos colombianos
Brazalete de Luz	luces, arte digital plasmado en los monumentos con proyecciones de alta tecnología, música, documentales de conservación.	De 10:00 am – 9:00 pm	\$10.75 USD  \$60,000 pesos colombianos  \$16.12 USD

**Fuente:** (Fundación Parque Jaime Duque, 2021)

### **2.4 Parques temáticos en el mundo**

A lo largo del mundo existen diversos parques con temáticas que integran emociones y transportan a sus visitantes a experiencias únicas, lo que hace interesante a cualquier parque privado son definitivamente, sus temáticas personalizadas para convertir una visita en una experiencia única, que busca cambiar la noción del tiempo y experiencias, marcando la vida de sus visitantes.

### **2.4.1. Reseña histórica de Disneyland**

La compañía Walt Disney Company, desde su fundación hasta el día de hoy, ha conseguido hacerse con un imperio repleto de personajes mágicos reconocidos inmediatamente tanto por niños como por adultos, su amplitud en su público objetivo hace referencia a que, The Walt Disney Company pasa desapercibida como empresa y se hace notar como un elemento más de la familia, consiguiendo así formar parte de la vida diaria de cualquier persona a nivel mundial pasando totalmente desapercibida como marca, ya que está tan interiorizada, a través de las emociones y recuerdos que transmiten sus productos y servicios.

The Walt Disney Company es de las pocas marcas a nivel mundial que disfrutan del derecho de tener una relación tan estrecha con su público objetivo. Todo esto es gracias a los fuertes valores que inculcó su fundador, Walter Elías Disney, que ha conseguido que generación tras generación de empleados, hayan sabido captar y transmitir al cliente el entusiasmo y los ideales por los cuales The Walt Disney Company se lanzó hacia lo más alto.

La compañía Disney comprende todo tipo de públicos, encontrándose inserta en la vida diaria de la mayoría de los hogares, casi como si se tratase de un elemento indispensable o inherente a todo ser humano, consiguiendo que Disney no sea vista tanto como una marca, si no como algo más cercano a todos.

En un intento por buscar una explicación rápida y lógica a este fenómeno, donde no utilizan métodos persuasivos para el recuerdo o permanencia en la mente de adultos o niños, emplean publicidad convencional para el estreno de sus películas, pero no la usan de manera agresiva para mantener fidelidad o recuerdo del producto, al igual que no están presentes en eventos deportivos o culturales.

Al hablar de calidad en el servicio al cliente en casi cualquier lugar del mundo aparece Walt Disney Company como ejemplo en esta área, su gran éxito proviene de su capacidad para que los clientes vuelvan una y otra vez a visitar sus parques temáticos, de hecho, la compañía ha estimado más de la mitad de sus visitantes son personas que retornan.

En Disney han integrado muy bien la misión de los grupos de trabajo con la misión de la empresa para crear experiencias únicas, y a pesar que existan muchos cargos la meta común de estos equipos es la satisfacción del huésped.

## 2.4.2. Filosofía organizacional de Disney World

Su cultura organizacional es el cimiento sobre el cual toman sus principales decisiones empresariales, consolidando un patrimonio consistente en sus tradiciones, altos estándares de calidad y sobre todo valores comunes, sobre estas bases han construido singulares modos de comportamiento, lenguaje, procesos, símbolos y un estilo que sin duda los diferencia en el mercado, mantener y cultivar esta singularidad los hace permanecer comprometidos y orientados en la consecución de metas empresariales.

Desde el uso de un vocabulario especial para denominar a los clientes que visitan los parques, quienes son llamados huéspedes o invitados y sus empleados son llamados miembros del elenco o reparto, su estrategia de servicio está encaminada a crear una experiencia única en cada visitante.

Con el ánimo de cultivar y hacer énfasis en la singularidad de la empresa y en la importancia de la aplicación de sus valores el mismo Walt Disney creó en la década de los 50, la Universidad Disney siendo un proceso no una institución, y los cursos que se imparten son breves, pero famosos por su intensidad. Los nuevos estudiantes son todos los empleados recién llegados Disney, desde los altos ejecutivos hasta los auxiliares administrativos y guías.

El proceso de capacitación de Disney es una estrategia global diseñada para promover y reforzar los valores de la compañía, su historia y sus filosofías de operación. Al compartir con los miembros del elenco las tradiciones y las prioridades del presente, Disney se posiciona para mantener su ventaja competitiva. Las cinco etapas del proceso de capacitación incluyen, la orientación integral, capacitación de área de trabajo, capacitación en puesto de trabajo, capacitación práctica y plan de carrera.

En Disney se utilizan diversos tipos de reconocimientos, como celebraciones, condecoraciones, menciones por servicios distinguidos, ellos saben que lo que más consolida su cultura es el reforzamiento positivo de las conductas que le han dado éxito a la empresa.

La gratitud es una de las prácticas que mejores resultados ha generado en la actitud de los trabajadores es por esto que los líderes de Disney demuestran su sincero agradecimiento, empatía y apoyo a cada trabajador. Reconociendo sus logros e incluyéndolos en el desarrollo de estrategias de servicio, les brindan la oportunidad de mostrar sus talentos y habilidades. Entre las técnicas que usan los líderes en Disney para reconocer un buen desempeño está la tarjeta denominada, fanático del servicio al cliente, la cual entregan a los miembros del reparto a los cuales observan haciendo cosas especiales por los huéspedes.

Otra forma de reconocimiento es el premio espíritu de Disney, esta forma de reconocimiento es otorgada por los mismos compañeros de trabajo, donde uno de ellos es nominado por el grupo por su conducta sobresaliente en servicio. En Disney consideran que el trato dado a los trabajadores será el mismo que ellos darán a los invitados, pues consideran que existe una relación directa entre la satisfacción de los colaboradores y la satisfacción de los clientes. Walt Disney Company sabe que la lealtad está ligada al recuerdo de la atención y el servicio que se lleven los visitantes, es por esto que se pone mucha atención a cada cosa que va a estar en contacto con los clientes, ya que han comprobado que darles relevancia a los detalles establece vínculos de fidelidad en los clientes.

### **2.4.3. Principales fuentes de ingreso de Disney World**

La historia de Disney es la de una locomotora del entretenimiento que, compras mediante, ha sabido ir mucho más allá del negocio de los dibujos animados emitidos en cines y televisión.

#### ***UNIDADES DE NEGOCIO***

Disney es un conglomerado de filiales, concretamente treinta y cuatro que se dividen en cuatro grandes unidades de negocio.

- **Media Networks:** las cadenas de televisión que son propiedad de Disney: Disney Channel, ABC, ESPAN, FX, National Geographic y Freeform.
- **Parks, Experiences and Products:** las filiales que rigen cada uno de los parques temáticos de la empresa, la venta de productos de merchandising, su línea de cruceros, el Resort vacacional.
- **Studio Entertainment:** las producciones de contenidos originales, incluyendo Marvel, 20th Century Studios, Pixar, Lucasfilm.
- **Direct-To-Consumer and International:** las plataformas de vídeo por streaming bajo demanda. Disney+, ESPN+, Hulu y Hotstar (India).

De acuerdo a la **Figura 4. Ingresos de Disney por división de negocio**, El principal negocio de Disney, de donde obtiene mayores ingresos, está en sus parques de atracciones, las experiencias recreativas y sus ventas de merchandising, que suponen más de 4 de cada 10 dólares que ingresa la compañía. Como empresa, The Walt Disney Company es una corporación de medios de comunicación masiva, reconocida por su estudio de cine (Walt Disney Studios) y sus 14 parques temáticos diferentes en todo el mundo.

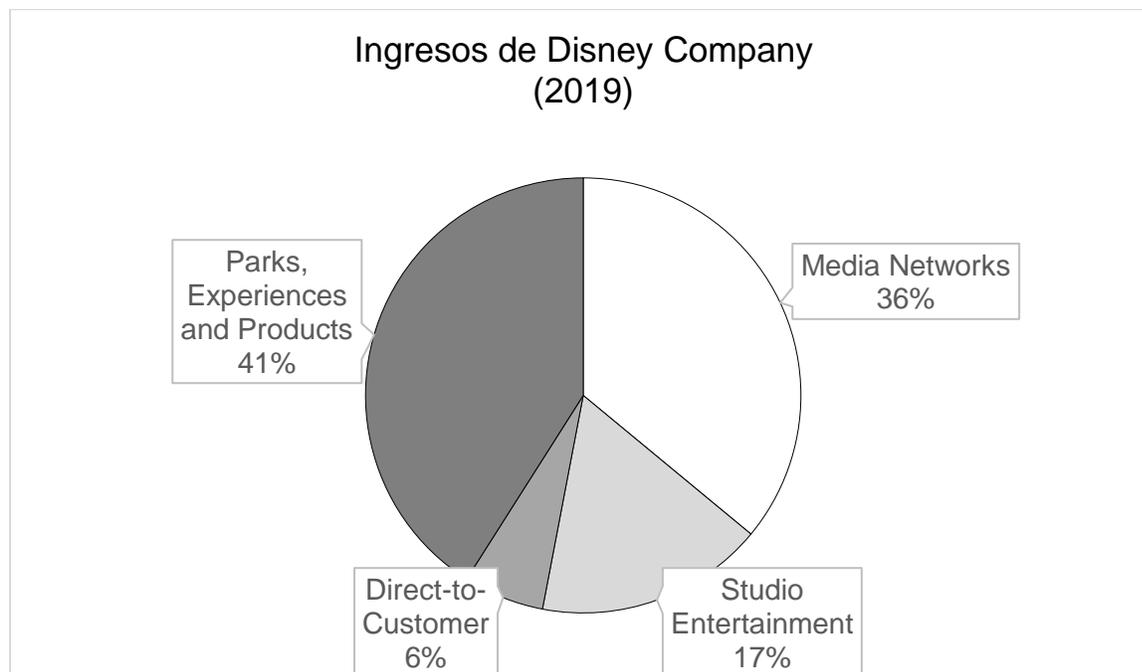
Además, cuenta con el flujo de ingresos más alto de todas las compañías de medios, que se logra a través de las muchas cadenas de televisión que maneja, como ABC, ESPN o Disney Channel. En 2016, Disney fue la segunda compañía más reputada del mundo.

En 2018, Walt Disney Company generó un ingreso total de 59,43 mil millones de dólares, frente a los 55.14 mil millones de 2017. Basada en diferentes regiones geográficas, el aumento más significativo de ingresos se produjo en América del Norte, pasando de unos 28,280 millones en 2010 a 34,020 millones en 2013.

Si bien esto significa que ha mejorado su participación, también quiere decir que los ingresos se han hundido ligeramente en Europa, pasando de 6.55 mil millones de dólares en 2010 a 6,180 millones en 2013.

**Figura 4.**

***Ingresos de Disney por división de negocio***



**Fuente:** Lacort Javier, 2021.

#### **2.4.4. Modelo de negocios de Disney World**

Con 95 años de experiencia en la industria, The Walt Disney Company se ha posicionado como una de las empresas más grandes del mundo. Sus técnicas y estrategias de mercadotecnia han hecho prácticamente todo el trabajo: crear nuevas perspectivas en diferentes segmentos, particularmente el sector del entretenimiento.

Aunque, por otra parte, sumergirse en un mundo de fantasía como lo puede ser el que ofrece Walt Disney puede ser de ayuda. El hecho de vender experiencias a diferentes tipos de público ha sido capitalizado de forma extraordinaria.

La estructura de The Walt Disney Company comprendía hasta el año 2020, estos cuatro segmentos y sus ingresos en millones de dólares se distribuían así:

- **Productos al consumidor & Interactive media:** 4.651

Incluye: Juguetes, ropa, libros, juegos y música.

- **Studio entertainments:** 9.987

Incluye: Estudios cinematográficos y de animación, producciones teatrales y musicales.

- **Parques y resorts:** 20.296

Incluye: Hoteles, negocio de bienes raíces, parques temáticos (en Orlando, Anaheim, y Hawái, EE UU, París, Hong Kong, Shanghái y Tokio).

- **Media networks:** 24.500

Canales de cable y de televisión abierta.

Disney tiene ingresos por las entradas a sus doce parques y la venta allí de comida y productos; factura por la venta de 40 paquetes all-inclusive diferentes y estadias en sus resorts, 4000 clubes de vacaciones en los cuatro barcos de Disney Cruise y Disney Imagineering, la división que entre otras cosas diseña y construye los parques y los hoteles.

Pero hasta 2018 donde venía ganando más dinero con las tarifas que les cobraba a los operadores de cable, a los anunciantes en sus programas y a los distribuidores que adquieren sus licencias.

El negocio del streaming y la pelea por los suscriptores está en pleno auge no es un dato llamativo, pero sí el tamaño de Disney y la dimensión del cambio que está operando en cómo ve y gestiona su negocio.

Aunque es más explícito en el caso de las películas y series, cada uno de los segmentos de este impresionante negocio es solo una forma de rentabilizar esos personajes: parques, productos y licencias. Su potencial de generar ganancias se expande a todos los segmentos, le dan un mismo "glamour" a todo. La relación que establece el cliente de niño con esas caras conocidas alimenta el 70% del negocio.

## **2.5. Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC)**

### **2.5.1. Reseña histórica de FUNDAPARC y el Parque Cuscatlán**

El Parque Cuscatlán es un espacio público de 17 acres (10 manzanas) a tan solo doce cuadras del Centro Histórico de San Salvador. Ubicado a pocas cuadras del centro fundacional de San Salvador, el Parque Cuscatlán muestra como las alianzas entre ONG's, cooperación internacional y municipalidad pueden generar cambios substanciales en la manera de ver el espacio público, ofreciendo beneficios físicos y mentales para la ciudadanía, a la vez que se genera un sentimiento de orgullo y pertenencia sin precedente.

Este parque urbano fue fundado en 1939, cuando la capital tenía menos de 90,000 habitantes. Desde entonces, San Salvador ha cambiado mucho. Esta es una ciudad en la que las migraciones internas y el déficit habitacional creó grandes asentamientos urbanos precarios. La industrialización cambió la escala de las ciudades circundantes y se ha visto crecer el uso y dominio del automóvil.

Hoy, el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) incluye 14 municipios y tiene 1,7 millones de habitantes, y dada la densidad del área urbana, la recuperación de espacios públicos es una prioridad. (DIGESTYC, 2020)

El Parque Cuscatlán fue, durante muchos años, un espacio abandonado, ideal para el narcomenudeo, el robo y el acoso, un lugar para el miedo, en lugar de la convivencia.

Considerando que este es el parque urbano verde más grande del municipio de San Salvador, se planeó, diseñó e implementó una remodelación significativa. Un proceso que inició en mayo de 2015, liderado por Glasswing International y la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), con el apoyo de la Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS).

El principal objetivo estratégico de FUNDAPARC es dar un nuevo significado al espacio público, mediante acciones que permitan su cuidado y mantenimiento, trabajando los pilares de seguridad, limpieza, activación y accesibilidad con la participación de las comunidades cercanas. Sin embargo, es necesario crear un modelo de trabajo con solidez, en conjunto con la Alcaldía de San Salvador, que permita que el Parque Cuscatlán sea una plataforma para que las familias salvadoreñas participen en actividades deportivas, culturales y de educación ambiental.

La remodelación se diseñó en función del impacto objetivo: lograr la convivencia ciudadana y la integración social en un espacio verde y seguro. La Fundación Howard G. Buffett (HGBF) financió y lideró las obras de remodelación que duraron cerca de dos años. Mientras tanto, Glasswing International, gracias a USAID, diseñaba un modelo de gestión colaborativa con la AMSS.

De este largo proceso surgió la Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), entidad encargada de colaborar con la AMSS para activar y cuidar el Parque Cuscatlán. Una de las partes claves en este proceso fue el diseño de una programación cultural, deportiva y ambiental que se adaptara a las necesidades de los visitantes. Esta programación se creó con la participación de las comunidades más cercanas y vulnerables para asegurar que se sintieran invitadas a este nuevo espacio.

El Parque Cuscatlán fomenta la integración social, brindando oportunidades culturales, deportivas y ambientales y, a pesar de la pandemia del COVID-19, se han logrado registrar cambios substanciales que invitan a seguir trabajando para favorecer estos espacios.

En las últimas encuestas realizadas por FUNDAPARC entre los usuarios (noviembre 2020), el 51% de los visitantes son mujeres. Antes de la remodelación, solo el 38% eran mujeres. El 90% de los visitantes se sienten seguros dentro del parque y el 33% se queda por más de 3 horas, cuando antes, el tiempo de permanencia era de un máximo de 1.5 horas. Con la pandemia, el 78% de los usuarios ha manifestado que estar en el parque le ha ayudado a combatir sentimientos como el estrés, la ansiedad, la preocupación y la tristeza.

Estos cambios no serían posibles sin la programación que el parque ofrece y que ha debido amoldarse al contexto de la pandemia. Desde la inauguración del Parque (septiembre de 2019) hasta el 11 de marzo del 2020, cuando todas las actividades fueron suspendidas debido a la emergencia de COVID-19, se llevaron a cabo cerca de 1,500 actividades entre aeróbicos, clases de baile, entrenamientos de Parkour, clases de inglés, guitarra, flauta y percusión, exhibiciones de artes marciales, sesiones de yoga y tai chi, teatro, presentaciones de cine y canto.

Durante el cierre de siete meses del Parque, se aprovecharon las redes sociales para mantener una comunicación constante con los usuarios y acompañarlos con actividades que pudieran hacer desde casa y aunque se sabe que solo el 39% de los visitantes del Parque usan esta red social, esta fue la forma más efectiva de mantener el lazo vivo.

En octubre del 2020, el Parque nuevamente abrió sus puertas, haciendo lo posible por asegurar la bioseguridad con la colaboración de los visitantes.

La percepción de seguridad y la accesibilidad son aspectos que pueden mejorarse, de tal forma que más personas sientan la confianza de visitar y permanecer en este espacio que por muchos años fue considerado como peligroso.

Queda seguir fortaleciendo las alianzas y crear lazos más fuertes con las comunidades circundantes para que el Parque se convierta en un ancla de bienestar para San Salvador hoy y para las futuras generaciones.

### **2.5.2. Filosofía organizacional de FUNDAPARC**

El eje principal de la organización es promover y activar los espacios públicos con acceso gratuito a toda la población salvadoreña, tal es el caso de la intervención icónica del Parque Cuscatlán en el centro de San Salvador. Busca perseguir, a grandes rasgos, que todas las personas disfruten de un espacio sano, seguro y de libre esparcimiento, sin que tengan que pagar por el derecho de uso y acceso al mismo.

A continuación, se establecen la misión, visión y valores, con que cuenta la organización actualmente; desarrollados con el apoyo del Doctor Roberto Artavia, actual presidente del Consejo Directivo de INCAE Business School, en Costa Rica, con quien FUNDAPARC tiene un vínculo de trabajo sólido en temas de consultoría empresarial para el desarrollo estratégico de organizaciones sin fines de lucro.

#### ***MISIÓN***

Promover la cohesión y el progreso social de la población de San Salvador, mediante la gestión de un espacio urbano multidimensional que impacte sus costumbres, prácticas y cultura y renueve la esperanza de una sociedad que convive en paz y armonía.

#### ***VISIÓN***

Un Centro Histórico y Parque Cuscatlán que sirven como ancla y catalizador de desarrollo urbano, progreso social y prosperidad económica de la zona; es motivo de orgullo y sentido de pertenencia para sus vecinos y visitantes; así como un modelo a replicar en otras zonas urbanas del país y la región.

## ***PRINCIPIOS Y VALORES***

- **Transparencia:** Ser una entidad que comunique y rinda cuenta a nuestros donantes y al público, sobre las operaciones y administración de la organización.
- **Responsabilidad:** En FUNDAPARC, asumimos el valor de la responsabilidad como el compromiso hacia la sociedad, en particular hacia la niñez, juventud y personas de la tercera edad, para crear un espacio de convivencia y activación de espacios dentro del Parque Cuscatlán para su sano esparcimiento.
- **Igualdad:** Integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización como principio básico y transversal. Incluir este principio en los objetivos de las políticas internas y, particularmente, en la política de gestión de RRHH.
- **Orientación:** Nuestros usuarios y sus familias son el centro de toda la actividad de FUNDAPARC. La evolución, mejoras y transformaciones llevadas a cabo en el Parque Cuscatlán, siempre están diseñadas con intención de mejorar el servicio al usuario del parque y sus necesidades.
- **Transformación:** Perseguimos con nuestras acciones un verdadero y profundo cambio social.

## ***OBJETIVOS ESTRATÉGICOS***

- Crear un modelo de desarrollo y gestión replicable en otras comunidades y naciones.
- Desarrollar un centro y zona de desarrollo cultural, artístico y gastronómico en el eje entre el Centro Histórico de San Salvador y el Parque Cuscatlán.
- Mejorar el progreso social y el arraigo comunitario de las poblaciones relevantes al Centro Histórico de San Salvador y el Parque Cuscatlán.
- Potenciar el desarrollo inmobiliario y productivo de la zona relevante y valorizar sus propiedades.
- Posicionar el parque como destino familiar y turístico, así como fuente de esperanza y cambio.
- Convertir el eje entre el Centro Histórico de San Salvador y el Parque Cuscatlán en un polo nacional de desarrollo económico, progreso social y sostenibilidad.

## **OBJETIVOS HABILITADORES**

- Desarrollar capacidad de gestionar el conocimiento para asegurar replicabilidad.
- Forjar alianzas múltiples con organizaciones formales e informales que construyan el capital social necesario para el proyecto.
- Desarrollo de plan maestro que incluya el manejo de las vulnerabilidades existentes.
- Crear una organización interna con la formación, experiencia, y vocación necesarias para la naturaleza estratégica del proyecto.
- Establecer y desplegar una alta capacidad de comunicación multinivel.
- Consolidar la alianza público-privada y la organización de fuerzas y compromisos que respaldarán el pleno desarrollo de las operaciones de FUNDAPARC a nivel estratégico y financiero.

## **SEGMENTOS OBJETIVO**

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Familias salvadoreñas</li><li>• Jóvenes entre 25 y 30 años</li><li>• Turistas</li><li>• Emprendedores</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto en progresión social</li><li>• Impacto en prosperidad económica</li><li>• Convivencia, paz y cultura</li></ul> |
|---|--|--|

### **2.5.3. Principales fuentes de ingreso de FUNDAPARC**

FUNDAPARC es financiada por fondos propios y otras fundaciones locales, entidades gubernamentales y la Embajada de los Estados Unidos. No obstante, la administración de la fundación gestiona otras actividades que son implementadas por la AMSS a través de su Secretaría de Cultura, que son parte del plan anual de la gestión de fondos para ejecutarse como mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones del parque.

FUNDAPARC también financia parte del cuidado del Parque y cuenta con guías que, hoy en día, se encargan de informar las medidas de bioseguridad.

Esto es parte de la implementación de la gestión colaborativa, que ha representado una inversión de la AMSS superior al medio millón de dólares (de enero 2019 a junio de 2020), y cerca de \$150,000 por parte de FUNDAPARC en el mismo período. Desde el inicio del proyecto de remodelación, el aspecto ambiental fue clave, ya que se ha demostrado que los parques urbanos verdes pueden traer grandes beneficios a las ciudades en cuanto a absorción de agua y reducción de puntos calientes, así como a sus habitantes en su salud mental y física.

Conservar los árboles, hacer un inventario de las especies presentes en el Parque fue parte de las tareas iniciales y la agenda ambiental que se sigue construyendo, esperando generar mayor conocimiento sobre el cuidado de nuestro entorno.

Un aspecto que se sigue trabajando es el convenio de cooperación entre la AMSS y la FUNDAPARC de tal manera que se formalice la alianza que ya actúa de hecho y que tanto beneficio está aportando a los visitantes. Con el cambio de autoridades este año, se espera ampliar las oportunidades para mejorar la comunicación y materialización de proyectos.

Asimismo, se está trabajando en adaptar la agenda al actual contexto de pandemia, tratando de asegurar un balance entre el disfrute de los espacios abiertos y la bioseguridad. Todo cambio social, incide en una actualización y mejora de los servicios en general, es por ello, que no solo el equipo administrativo implementa cambios en las medidas de seguridad del entorno de trabajo, sino que todas las actividades relacionadas con los usuarios del parque, se integran en el plan anual de operaciones de la fundación.

Sobre la parte de recaudación de fondos aún queda mucho trabajo por hacer para optimizar el funcionamiento de las operaciones del Parque Cuscatlán y obtener así todas las ventajas que un espacio público de calidad puede proveer a sus visitantes. Un fuerte aliado estratégico en el tema de recaudación siempre será el trabajo conjunto con la nueva administración de la AMSS.

#### **2.5.4. Modelo de negocios de FUNDAPARC**

Actualmente FUNDAPARC no cuenta con un modelo de negocios establecido y definido, pero cuenta con la identificación clara de las partes con que se relacionan.

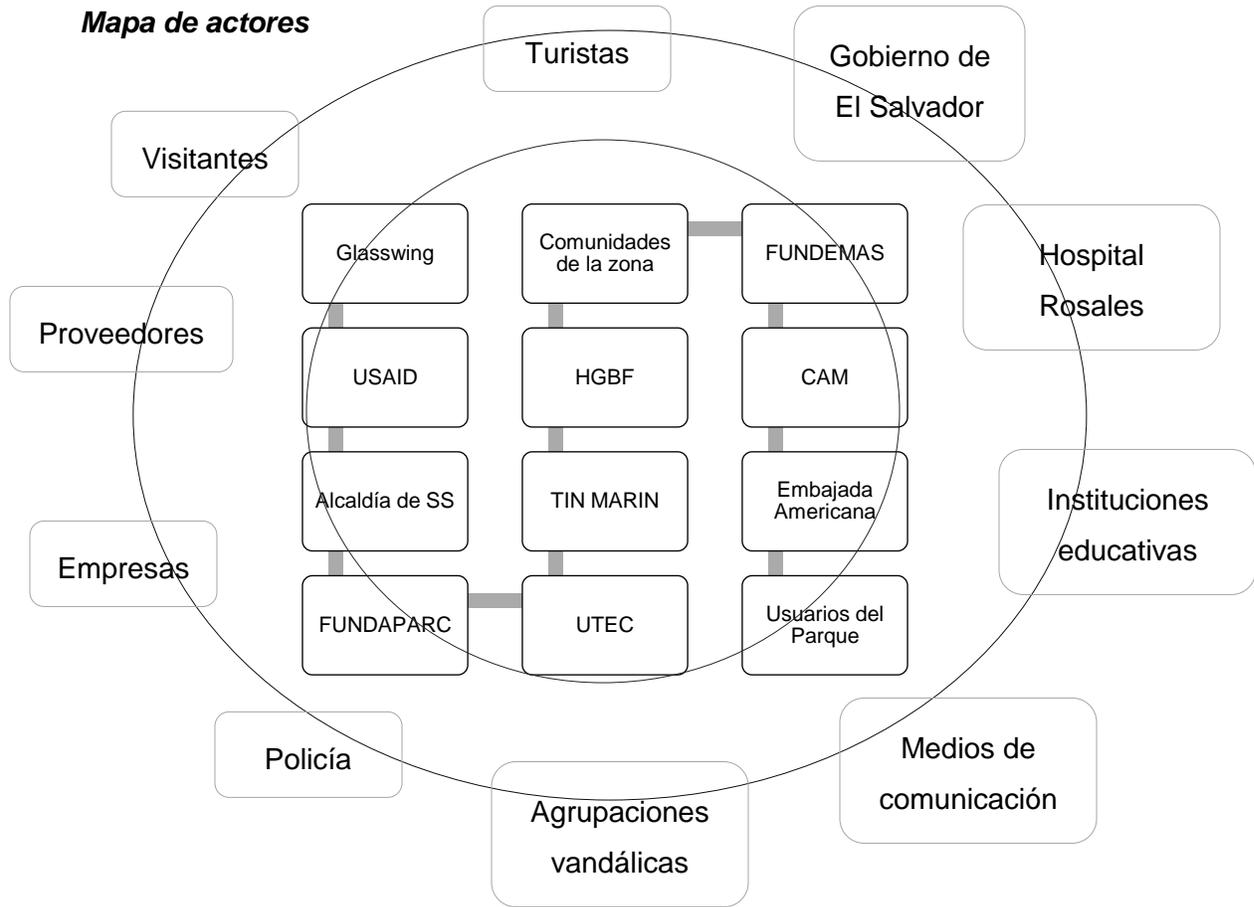
##### ***MAPA DE ACTORES***

La **Figura 5. Mapa de Actores de FUNDAPARC**, muestra los diferentes actores que influyen en la FUNDAPARC y el manejo del Parque Cuscatlán. En el círculo interno, se encuentran los actores con los que ya se tiene una relación y con los que hay que seguir trabajando para mantener una alianza.

El *Anexo 18. Modelo integrado propuesto de los actores involucrados con la gestión del Parque Cuscatlán*, desarrolla los actores que tienen un rol dentro de la administración y gestión operativa de las actividades operativas dentro del Parque Cuscatlán. El *Anexo 19. Situación base y situación propuesta de FUNDAPARC*, determina cómo los actores involucrados influyen en la dependencia de la gestión administrativa y operativa de FUNDAPARC.

**Figura 5.**

**Mapa de actores**



Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Alcaldía de San Salvador, Fundación Parque Cuscatlán, (FUNDAPARC); Fundación Howard G. Buffet (HGBT), Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC), Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMAS), Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

**Fuente:** FUNDAPARC, 2020.

### **ÁREAS DE IMPACTO**

Las áreas de impacto están definidas por el alcance en los objetivos estratégicos de FUNDAPARC, así mismo, se desglosan los indicadores sujetos a monitoreo y control, para el desarrollo y cumplimiento de las metas en el corto plazo. (Ver Anexo 10.)

#### **2.5.5. Estrategia de recaudación de fondos de FUNDAPARC**

El plan estratégico de recaudación de fondos de FUNDAPARC es la directriz principal y medio para mantener la sostenibilidad de las operaciones en el mediano y largo plazo.

Actualmente, se ha desarrollado un plan estratégico para cinco años, el cual ha sido aprobado por la Junta Directiva de FUNDAPARC, el cual establece lo siguiente:

*“Convertir el eje constituido por el Centro Histórico de San Salvador y el Parque Cuscatlán en un modelo de impacto y sentido de pertenencia para otras comunidades del país y la región; fuente de progreso social y prosperidad económica para su población aledaña; y destino preferido de familias y turistas que quieran experimentar la cultura salvadoreña en todos sus alcances.”* (FUNDAPARC, 2020)

### **BASE DEL DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA**

El plan de implementación de la estrategia está en torno a dos funciones, el primero es la recaudación y la gestión de fondos y la segunda función es la participación e integración de una adecuada estructura de gobierno de la fundación.

#### **Tabla 5.**

#### ***Fundamentos del despliegue de la estrategia de FUNDAPARC para cinco años***

<b>Recaudación y gestión</b>	<b>Gobierno</b>
Plan de recaudación y gestión de fondos, incluyendo la creación de un fideicomiso en alianza público-privada y con un modelo ejemplar de transparencia y rendición de cuentas	Consolidar una estructura de gobierno para el proyecto del Parque Cuscatlán y el desarrollo del eje urbano con las capacidades y conocimientos para el pleno desarrollo de lo planeado.

**Fuente:** FUNDAPARC, 2020.

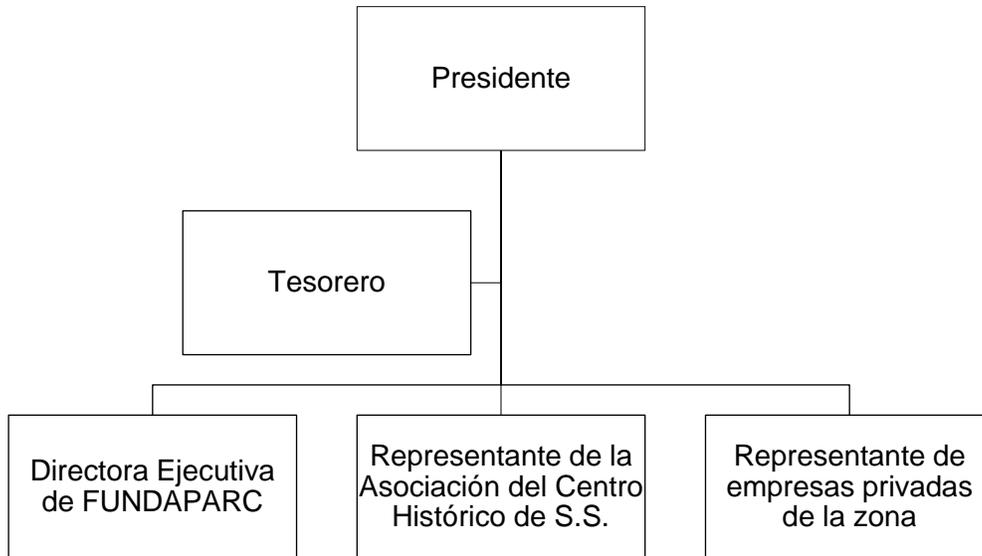
### **COMITÉ DE RECAUDACIÓN DE FONDOS**

Con el objetivo de generar ideas, crear mecanismos de comunicación, planes de implementación y seguimiento, se ha propuesto la integración de un Comité de Recaudación de Fondos para FUNDAPARC.

Los miembros del comité, deberán velar por los intereses de la organización y el fin que se persigue, la reactivación del Parque Cuscatlán y la gestión de fondos para las operaciones que conlleven tal objetivo general.

**Figura 6.**

***Estructura del Comité de Recaudación de Fondos de FUNDAPARC***



**Fuente:** FUNDAPARC, 2020.

***MECANISMOS PARA LA OBTENCIÓN DE FONDOS***

La Junta Directiva de FUNDAPARC ha propuesto cuatro formas de generar ingresos para la gestión y operación de la organización, los cuales son: Donaciones, acuerdos de cooperación, crowdfunding y creación de eventos.

**Tabla 6.**

***Mecanismos para la obtención de fondos***

<b>Mecanismo de recaudación</b>	<b>Descripción</b>
Donaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>- Efectivo</li><li>- Especie<ul style="list-style-type: none"><li>o Voluntarios</li><li>o Servicios profesionales</li><li>o Equipamiento</li><li>o Activos fijos</li></ul></li></ul>

Mecanismo de recaudación	Descripción
Acuerdos y convenios de cooperación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas filántropos</li> <li>- Organismos internacionales</li> <li>- Empresas del sector privado</li> <li>- Gobierno local</li> <li>- Gobierno central</li> <li>- Fundaciones internacionales</li> <li>- Fundaciones nacionales</li> <li>- Personas individuales</li> </ul>
Crowdfunding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web GoFundMe</li> <li>- Clases de Aeróbicos - Meta: \$15,000 al año.</li> <li>- Juegos para niños – Meta: \$50,000 (única inversión).</li> <li>- Teatro en el Parque - Meta: \$12,000 al año.</li> <li>- Restauración de Monumento a la Memoria y la Verdad – Meta: \$75,000 (única inversión).</li> <li>- Programa de medio ambiente - Meta: \$13,000 al año.</li> </ul>
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiesta en el parque (Para donantes)</li> <li>- Uso de espacios dentro del parque. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Activaciones en las instalaciones.</li> <li>o Lanzamientos de nuevas actividades.</li> </ul> </li> </ul>

**Fuente:** FUNDAPARC, 2020.

## **2.6. Sostenibilidad financiera**

### **2.6.1. Definiciones**

Sostenibilidad, en términos generales, es la característica de un proceso o estado que puede mantenerse indefinidamente, siendo la clave alcanzar procesos o estados de balance en proporción y equilibrio. La sostenibilidad debe de considerar cada componente de las relaciones sociales, económicas, culturales, demográficas y grupos de variables que puedan afectar el comportamiento esperado de lo que se pretende alcanzar. Por lo tanto, es necesario establecer parámetros de medición de ese balance y directrices de rectificación ante las adversidades.

Sostenibilidad financiera, entonces, se define como la habilidad para asegurar un financiamiento estable y de largo plazo, a fin de cubrir los costos de administración y manejo de las áreas a cargo de la operatividad, en cuanto a otorgamiento de créditos, considerando la participación y comportamiento de los beneficiarios, asegurando un uso sostenible de los recursos financieros limitados.

Algunas definiciones de autores a lo largo de la historia son:

La sostenibilidad financiera se puede definir como una condición deseada y esencial para poder cumplir con el manejo efectivo y eficiente de los fondos otorgados para una actividad en concreto, que busca ser rentable en el tiempo. (Karen Mokate, junio 1999, p. 40)

La sostenibilidad es la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo, para poder ser distribuidos en el tiempo y forma apropiada, para cubrir costos del manejo administrativo tanto directo como indirecto, así como para que el fondo base crezca, entonces existirá sostenibilidad financiera, acercando los objetivos de conversación y negocio en marcha. (Paul Critician, 2014)

También sostenibilidad financiera es el manejo efectivamente del dinero, enfocándose en la debida estructuración del proceso, desde el otorgamiento hasta la recuperación del mismo. (Emerton, 2006).

## **2.6.2. Etapas del análisis de la sostenibilidad Financiera**

### **1. Creación de mecanismos de análisis financiero**

Se miden las brechas para determinar dos situaciones, la primera es la de la situación actual, donde se pretende establecer un criterio de funcionabilidad, basándose en una revisión de las políticas actuales y el fiel cumplimiento a éstas, esto se puede lograr a través de un proceso de prueba y respaldo, donde se obtienen elementos de cada etapa desde el análisis de la capacidad instalada para llevar a cabo un proyecto hasta la presentación de resultados a los usuarios externos de la organización. La segunda situación es la verificación de las necesidades puntuales que tiene el sistema, resultando mejoras al mismo.

### **2. Evaluación de puntos críticos**

Se busca la prevención o corrección de los mecanismos actuales que interactúan en el proceso administrativo de los fondos, partiendo de la comunicación interna como factor importante de la criticidad de los procesos ante la ejecución y búsqueda de nuevas donaciones.

### **3. Definición de estrategias financieras**

Evaluando los procesos administrativos financieros aplicados con principios y planes de negocios para llevar a cabo los procesos antes descritos y establecer formas de retroalimentación que sirvan a la gerencia para toma de decisiones oportunas.

El objetivo es establecer las pautas básicas para la realización de los análisis de sostenibilidad financiera, relacionando la valoración de los resultados de las acciones impulsadas por la dirección, a través del alcance de metas objetivas y estratégicas de la recaudación de fondos con fines sociales.

En lo fundamental, se busca establecer la diferencia entre los ingresos operativos de FUNDAPARC, y los egresos operativos, asociados a los costos institucionales para generar los servicios, activaciones y mantenimiento de las instalaciones del Parque Cuscatlán.

La sostenibilidad financiera está asociada a diversas variables de cálculo dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes:

**a) Ingresos:** Flujos monetarios asociados a las donaciones percibidas por la organización. Adicionalmente se pueden generar ingresos desde el alquiler de espacio de las instalaciones del parque para uso privado, bajo la autorización de la administración de la Alcaldía Municipal de San Salvador.

**b) Capacidad instalada:** Verificación constante de los recursos disponibles para aceptar donaciones y acciones nuevas o adicionales a las que se desarrollan actualmente.

**c) Cobertura de gastos operativos:** Relación de fondos disponibles con respecto a los gastos operativos necesarios para cumplir con la operación en el mediano y largo plazo.

**d) Grado de dependencia presupuestaria:** Relación de fondos privados disponibles con respecto a los gastos operativos necesarios para cumplir con la demanda de las operaciones en el mediano y largo plazo.

**e) Gastos de inversión:** Fondos disponibles para realizar inversiones y mejoras a las instalaciones del parque, mantenimiento de los sistemas operacionales y de atención a las demandas de los usuarios.

**f) Gastos de mantenimiento de los equipos tecnológicos del Parque Cuscatlán:** Incluye los sistemas de información, mantenimiento y actualizaciones de hardware y renovación de licencias de software.

Igualmente se debe considerar otros elementos al evaluar la sostenibilidad, los cuales están relacionados con la cultura y el entorno institucional. En todos los proyectos deben evaluar sus procesos y realizar los esfuerzos necesarios, partiendo del análisis y la comparación para medir el impacto socioeconómico generado en la ejecución de la operación que persigue FUNDAPARC para alcanzar la plenitud de los objetivos estratégicos y la estabilidad económica.

### **2.6.3. La planificación estratégica**

Partiendo de la definición de planeación como elemento importante en el proceso de análisis de sostenibilidad financiera.

Planear es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. (Ponce, 1996)

Planear, en el mejor de los casos, significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización. Se refiere a la anticipación de situaciones que puedan afectar las condiciones de la corporación de manera positiva o negativa.

La estrategia incluye el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. (Alfred D. Chandler, 1999)

La definición de estrategia, se establece como el término determinante de largo plazo, en donde para alcanzar los objetivos es necesario adelantar líneas de acciones que permitan enfrentar cualquier situación no prevista, siguiendo las políticas corporativas.

En los años noventa surgió el enfoque de la Administración Estratégica, la cual está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Se busca alcanzar un enfoque de los tres aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación), cambios y logros de la administración (actividades).

Existen tres aspectos importantes que las organizaciones deben tener en cuenta: la sobrevivencia de la empresa, la autosuficiencia, la autogestión y no depender del financiamiento de terceros. Esto es muy relevante e intuye la independencia de la operatividad y la optimización de recursos.

Al momento de tomar decisiones debe tenerse en cuenta la situación interna de la empresa y los recursos con que cuenta, asimismo diagnosticar el desempeño de las operaciones, con miras a lograr la permanencia en el entorno. Todas las acciones y decisiones anteriores están sujetas a la modificación futura.

El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras.

Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias.

## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO**

### **3.1. Introducción a la Matriz Metodológica de la Investigación**

La Matriz Metodológica de la Investigación representa una guía para la recopilación de datos de las principales fuentes y poblaciones, con el objetivo de indagar y profundizar en la situación actual de la organización en estudio y la temática, incluye la evaluación de variables específicas que se han determinado como objetivo en la captación de datos, cuyo valor se verá reflejado en el diagnóstico de la situación actual de la organización.

Los datos obtenidos de las poblaciones serán procesados, tabulados, presentados y analizados, desarrollando en este capítulo el diagnóstico y análisis, como soporte de las acciones a considerar para alcanzar la meta que persigue la presente investigación.

De acuerdo al orden de la matriz, la primer población a ser estudiada son los empleados, dentro de los cuales serán entrevistados bajo censo, el instrumento a utilizar será el cuestionario y las variables están enfocadas a la determinación y evaluación si la población conoce la existencia de: Políticas, manuales, control interno para el manejo del recurso humano, fluidez de la comunicación interna, mecanismos de inducción organizacional y rotación de personal.

La segunda población hace referencia al nivel estratégico de la organización, la Junta Directiva de FUNDAPARC, el instrumento a utilizar será la guía de entrevista, entrevistando a la población bajo muestreo.

Para la segunda población se determinan las variables a investigar: la visión estratégica de largo plazo, estrategias de recaudación de fondos, monitoreo del control interno, relaciones públicas, gestión de la toma de decisiones, alianzas estratégicas multisectoriales y la diversificación del riesgo financiero.

Una de las poblaciones más importantes es la tercera, donde se estudiarán las expectativas y experiencia de usuarios del Parque Cuscatlán, ante la administración de las actividades programáticas y culturales del parque. De acuerdo a estadísticas de FUNDAPARC, en el último trimestre del año 2020, el parque tuvo una afluencia de 24,000 personas para ese período, por lo que se ha seleccionado una muestra de 300 personas para realizar la intervención de la etapa del diagnóstico, utilizando el cuestionario, como instrumento de recolección de datos.

Se evaluarán las variables: experiencia de usuarios, percepción del ambiente: seguridad, higiene y mantenimiento de las instalaciones, posicionamiento de la marca FUNDAPARC en la mente de los usuarios del parque, la visión de largo plazo de los usuarios del parque y la accesibilidad a las instalaciones, así como oportunidades de mejora.

La cuarta población, corresponde a los activos fijos de FUNDAPARC, específicamente el Mobiliario y Equipo, de los cuales la organización posee en sus registros un total de 146 activos, de los cuales se han seleccionado 40 para ser evaluados al azar, el instrumento a utilizar será bajo la observación directa, la cual pretende establecer la condición actual de los activos en estudio.

Las variables para la cuarta población son: si la organización mantiene y elabora hojas de control interno como kárdex para cada tipo de activo, cuál es el uso que tienen los activos por parte del personal administrativo (a los casos que aplique), cuál es el uso que tienen los activos por parte de los usuarios del parque (a los casos que aplique), si la organización posee política de depreciación de activos, cuál es la política de mantenimiento de bienes y activos del parque y por último la política de sustitución del mobiliario y equipo.

La quinta población, corresponde al personal involucrado en la gestión de las finanzas de la organización, así como el control interno en el proceso de soporte y gestión de la recaudación de fondos.

Se considera realizar un censo y utilizar una guía de entrevista, que cumpla con la evaluación de las siguientes variables: Políticas de control financiero, cumplimiento formal y legal de poseer un sistema contable, proceso de rendición de cuentas tanto a usuarios internos como externos de la información contable y financiera de la organización, elaboración e implementación de planes para las estrategias de recaudación propuestas por la dirección, procesos de implementación de estrategias de diversificación del riesgo financiero, aplicación de razones financieras, creación y comunicación de los estados financieros de la organización y por último la variable de gestión y evaluación financiera externa, incluyendo auditorías financieras, internas o fiscales realizadas a la organización.

El estudio de las poblaciones antes descritas pretende generar información para la investigación del tipo descriptivo, explicativo, correlativo y exploratorio. Los resultados determinados serán analizados en función del tipo de investigación antes establecido.

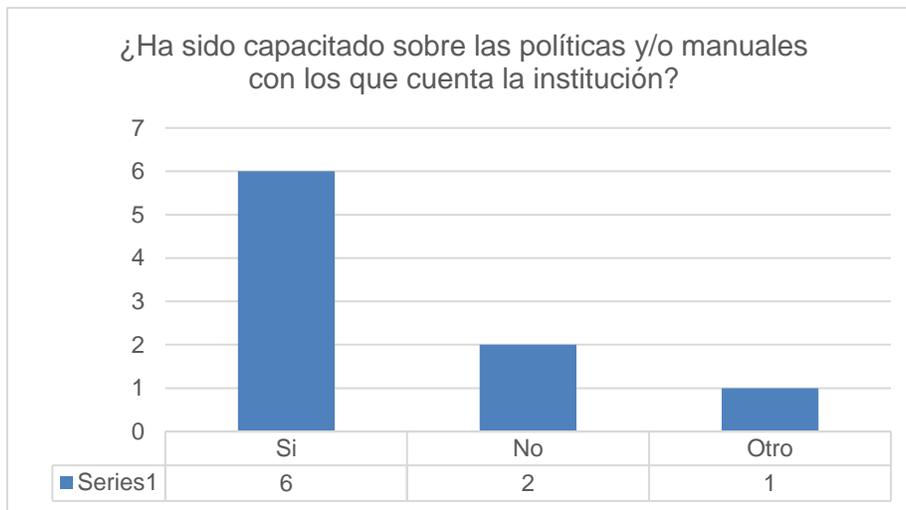
### 3.2. Análisis y resultados de la población: Empleados

La primera población de estudio son los empleados de FUNDAPARC, el objetivo de investigar la población Empleados es obtener información sobre el control interno y la comunicación de directrices hacia el personal de la organización, así mismo indagar sobre los mecanismos de inducción general y la rotación del personal; mediante un cuestionario, para verificar la existencia y comunicación de políticas internas de la institución.

#### **Resultados de la encuesta, para la población: Usuarios del Parque Cuscatlán**

**Gráfico 1.**

*Capacitación sobre las políticas y/o manuales con los que cuenta la institución*



El 67% (6) de las personas encuestados han sido capacitados sobre las políticas y manuales de la institución, mientras que un 22% (2) no ha sido capacitado y un 11% (1) da como respuesta otro estableciendo que ha sido capacitado sobre políticas y manuales de Glasswing International.

**Tabla 7.**

#### **Políticas y/o Manuales que actualmente utiliza la organización**

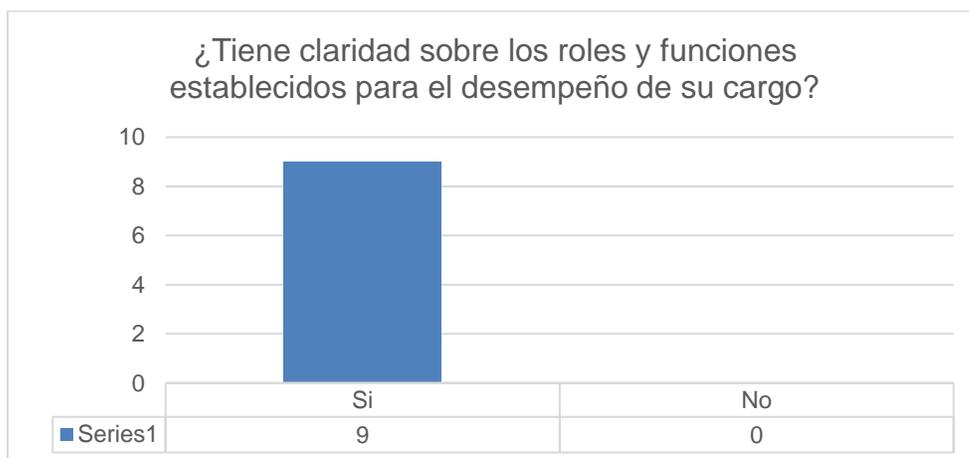
Pregunta: ¿Podría mencionar cuales son las políticas y/o manuales que actualmente utiliza la organización?	
<b>Cuestionario 1</b>	Los de Glasswing
<b>Cuestionario 2</b>	Los de Glasswing
<b>Cuestionario 3</b>	De compras, de guías en el parque

<b>Cuestionario 4</b>	Las de Glasswing: Procesos de Compra, Protocolo de Guías Culturales del Parque
<b>Cuestionario 5</b>	Las de Glasswing, adquisiciones, protocolo para guías culturales del parque.
<b>Cuestionario 6</b>	Reglamento para visitas de usuarios al Parque Cuscatlán.
<b>Cuestionario 7</b>	No tengo conocimiento aún.
<b>Cuestionario 8</b>	Manual de reglamentos internos del Parque Cuscatlán.
<b>Cuestionario 9</b>	Manual del Parque Cuscatlán

Para los encuestados que manifiestan haber sido capacitados sobre las políticas y manuales de la institución, hacen referencia que algunos de estos documentos son propios de Glasswing International tales como Manual de Proceso de Compra y Adquisiciones, siendo la documentación referida a FUNDAPARC el Reglamento para Visitas de Usuarios y Manual del Parque Cuscatlán. Se identifica entonces que a la fecha no existen manuales y políticas referentes a procesos clave de la organización como las adquisiciones y compras pues actualmente se rigen bajo los procedimientos de Glasswing International.

**Gráfico 2.**

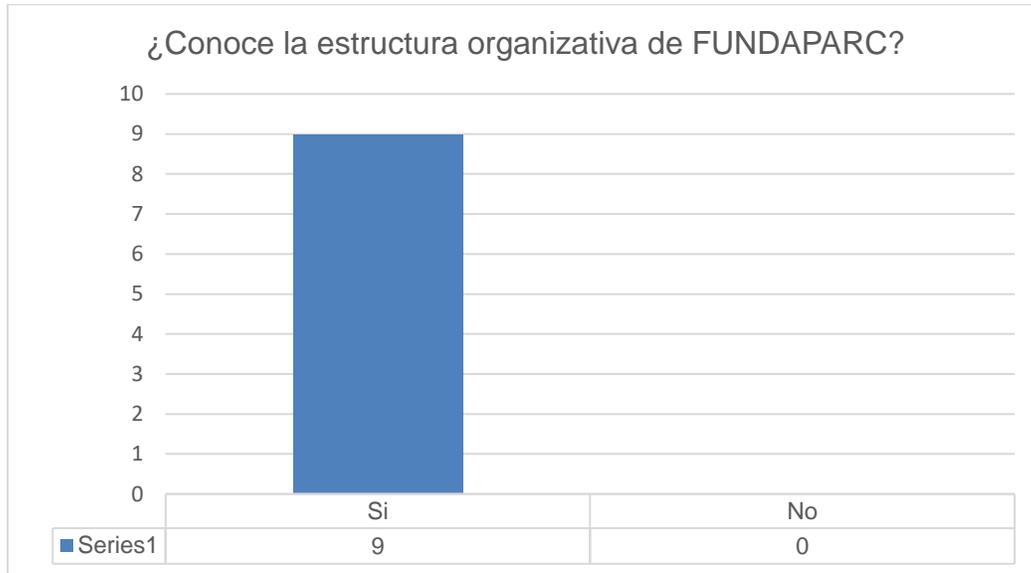
*Roles y funciones establecidos*



El 100% (9) de los encuestados manifiesta que si tiene claridad sobre los roles y funciones establecidos para el desempeño de su cargo.

### Gráfico 3.

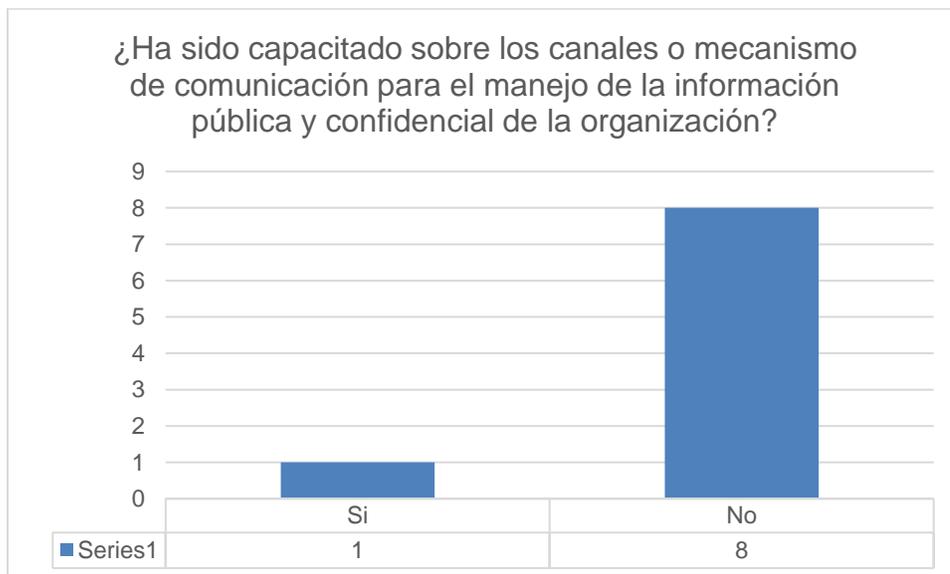
#### *Estructura Organizativa*



El 100% (9) de los encuestados manifiesta que si conoce la estructura organizativa de FUNDAPARC.

### Gráfico 4.

#### *Canales o mecanismo de comunicación para el manejo de la información*



El 89% (8) de los encuestados manifiesta que no ha recibido capacitación sobre los canales o mecanismos de comunicación para el manejo de la información tanto pública como

confidencial de FUNDAPARC, mientras que un 11% (1) manifiesta que sí. En este sentido no existe de una Política de Comunicación que especifique el canal para comunicar, qué, cuándo y cómo comunicar a nivel interno y estableciendo el mensaje de FUNDAPARC a nivel externo.

**Tabla 8.**

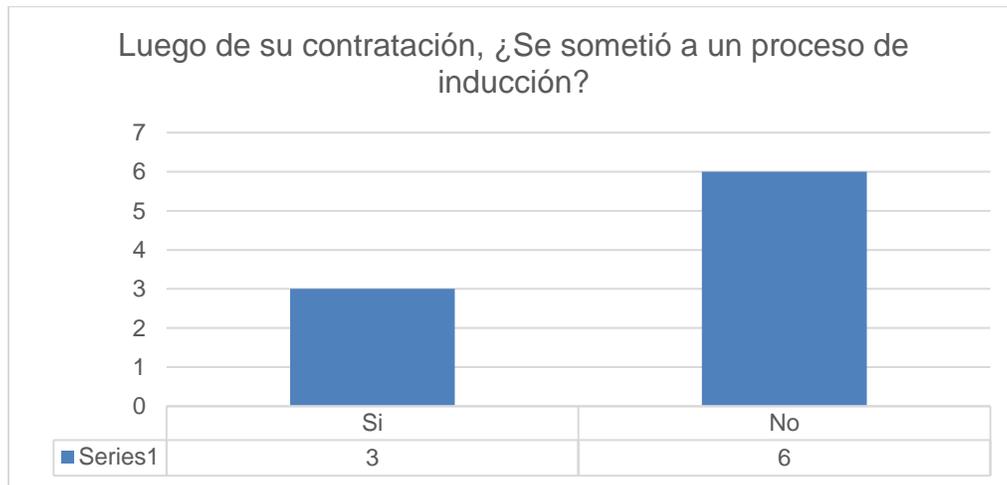
***Proceso de reclutamiento y selección***

Pregunta: ¿Podría describir su proceso de contratación para laborar en FUNDAPARC?	
<b>Cuestionario 1</b>	Publicación de TDR, entrevistas y contratación
<b>Cuestionario 2</b>	A través de Glasswing, quien dio vida a FUNDAPARC
<b>Cuestionario 3</b>	Entrevista con directora de FUNDAPARC y con jefe de Recursos Humanos de Glasswing
<b>Cuestionario 4</b>	Envío de CV, invitación a la entrevista
<b>Cuestionario 5</b>	Me invitaron a una entrevista en Glasswing con la directora de FUNDAPARC y el jefe de Recursos Humanos
<b>Cuestionario 6</b>	Primero nos formamos como guías culturales. Luego la institución giro unos TDR para la contratación, fuimos llamados para plantearnos la propuesta laboral, la cual acepte y firmamos contrato.
<b>Cuestionario 7</b>	El proceso por el cual fui contratado fue por medio de una capacitación previa a la apertura del Parque en la cual se tocaron temas de turismo y cultura ya que el área donde nos desempeñamos es de Guías Culturales y luego el proceso de firma de contratos para ser guía del Parque Cuscatlán
<b>Cuestionario 8</b>	Se me comunicó la capacitación sobre el tema de guías culturales dentro del Parque Cuscatlán, luego se ello se nos llamó a Glasswing Internacional para hacer efectivo el contrato.
<b>Cuestionario 9</b>	Por medio de un llamado en las comunidades en las que se trabaja y luego fuimos a capacitación. y cultura ya que el área donde nos desempeñamos es de Guías Culturales y luego el proceso de firma de contratos para ser guía del Parque Cuscatlán

No se identifica un proceso definido para el reclutamiento y selección de personal, pues este varía según el puesto de los encuestados, además, se debe resaltar que los encuestados manifiestan que toda parte gestión de talento humano y proceso de contratación se ha realizado a través del área de Recursos Humanos de Glasswing International.

### Gráfico 5.

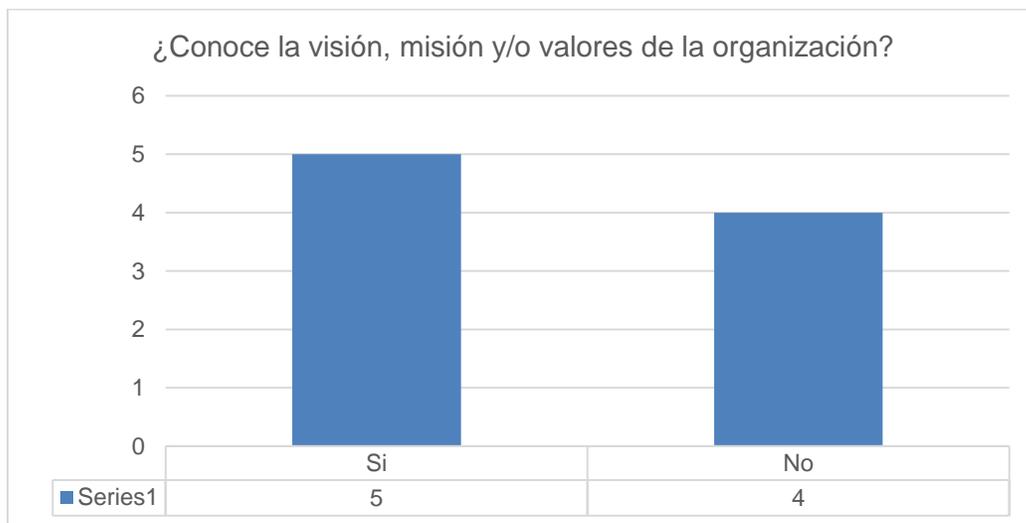
#### *Inducción organizacional*



El 67% (6) de los encuestados manifiesta que no ha recibido un proceso de inducción, mientras que un 33% (3) de los encuestados manifiesta que no ha recibido inducción.

### Gráfico 6.

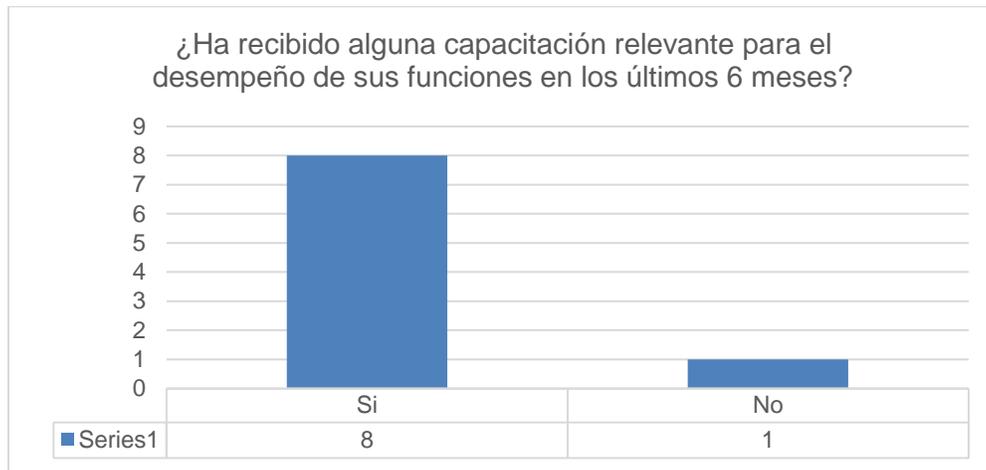
#### *Visión, misión y/o valores de la organización*



Un 56% (5) de los encuestados dice conocer la visión, misión, valores de la organización, mientras que un 44% (4) dice no conocerlos. Esto debido a que no se establece un proceso de inducción en cual se oriente sobre la filosofía organizacional.

### Gráfico 7.

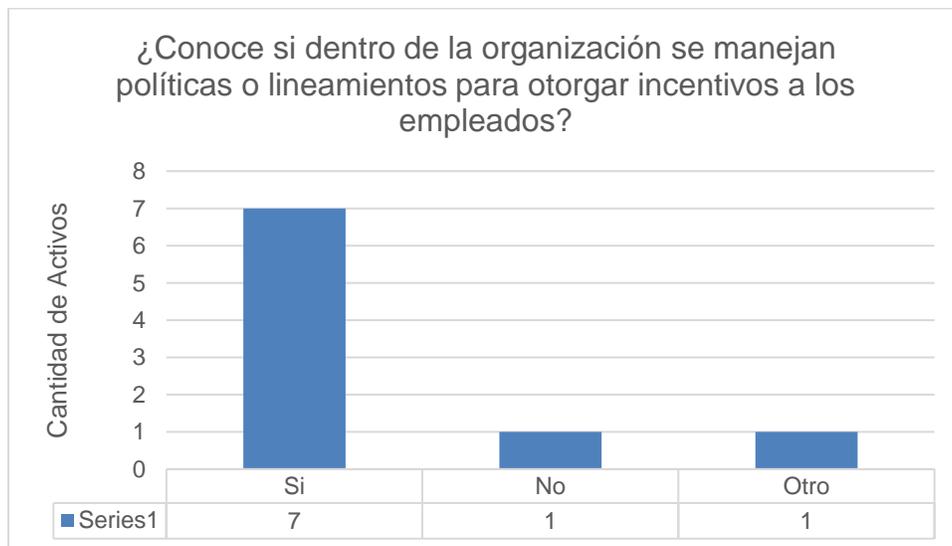
#### Capacitación y formación continua



Un 89% (8) de los encuestados manifiesta que si ha recibido alguna capacitación relevante para el desempeño de sus funciones mientras que un 11% (1) dice no haber recibido.

### Gráfico 8.

#### Política de Incentivos



De los encuestados un 78% (7) manifiesta que dentro de la organización se manejan políticas y lineamientos para incentivar a los empleados tales como: capacitación, paseos, días compensatorios, celebración de cumpleaños, permisos especiales, uniformes, salarios, vacaciones, generar vínculos de confianza con las jefaturas, buen clima organizacional. Mientras que un 11% (1) manifiesta que no se manejan políticas de incentivos para los

empleados. Finalmente, el otro 11% (1) identifica que los incentivos que se aplican con los empleados del Parque Cuscatlán están definidos en las políticas de Glasswing International.

### **3.3. Análisis y resultados de la población: Junta Directiva**

La segunda población en estudio son los miembros de la Junta Directiva, el objetivo de esta entrevista es conocer sobre la visión estratégica a largo de Plazo de FUNDAPARC, esclareciendo los mecanismos, el control y monitoreo utilizados para cumplir con la visión de la organización, además profundizar sobre las estrategias de recaudación de fondos y el grado de involucramiento de la Junta Directiva para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la gestión de la toma de decisiones relacionados a la sostenibilidad del FUNDAPARC.

#### ***Resultados de la encuesta, para la población: Junta Directiva***

##### **1. Visión estratégica de largo plazo**

**Tabla 9.**

##### ***Objetivos y metas a mediano y largo plazo***

**Pregunta:** ¿Se tienen definidos los objetivos y metas a mediano y largo plazo de FUNDAPARC?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
<p>Sí, la primera meta es garantizar que el Parque se mantiene bien y que funciona bien, como debe de ser, cuando logremos eso, vamos a poder empezar a pensar que ese buen funcionamiento, que ese beneficio que se percibe dentro del parque, se puede ampliar a otros territorios cercanos.</p> <p>A largo plazo, es precisamente a través de todo el aprendizaje que hemos estado teniendo y que seguiremos teniendo, es ya poderlo trasladar ya como un modelo de gestión, hacia otros parques u otros espacios públicos de San Salvador y se</p>	<p>Sí, los tenemos definidos, básicamente están desde la parte inicial de nuestros estatutos, tenemos un mandato muy específico para la conservación de nuestro querido Parque Cuscatlán, su sostenibilidad y nosotros somos una Fundación que colabora con el Gobierno Municipal y con otras autoridades.</p> <p>Entonces, tenemos claro cuál es nuestro rol y también hicimos una reflexión estratégica con INCAE para tener esta claridad.</p>

fuera posible del Área Metropolitana y si fuera posible del país.

A largo plazo se ha completado poder apoyar otro tipo de parque a nivel regional ya no solo de El Salvador. Claro, lo vemos también hasta como una fuente de ingreso, en el sentido de que si, nosotros aprendemos a hacer bien las cosas, hacemos bien la tarea en este momento y llegamos a tener un reconocimiento, el parque y con eso nosotros como FUNDAPARC podemos hasta ser candidatos que, de otros países, nos consulten y quieran aprender de nuestra experiencia, nosotros poder ofrecer ese servicio.

Según las entrevistas realizadas si se tienen definidos por parte de la Junta Directiva cual son los objetivos y metas a mediano y corto y plazo, primero está darle soporte al mantenimiento del Parque y además de garantizar ese mantenimiento, activar el espacio público para la población en general. Asimismo, otro de los objetivos es capitalizar todo el aprendizaje, sistematizarlo para transferir el modelo de gestión del Parque Cuscatlán a otros parques en El Salvador e incluso en un largo plazo a la región, teniendo la visión de que esa asesoría y buenas prácticas puedan en algún momento ser fuentes ingresos.

**Tabla 10.**

***Visión a largo plazo***

**Pregunta:** ¿Qué contempla la visión de largo plazo de la organización?

**Entrevista 1**

La visión, es que este Parque sea una fuente de beneficios, no solo en este momento, sino que, para las

**Entrevista 2**

Sí, como usted sabe en El Salvador, los espacios públicos son reducidos, y si queremos un verdadero desarrollo incluyente, pues tenemos que rescatar

generaciones a futuro, es decir que haya una visión de sostenibilidad.

Además, yo creo que uno de los objetivos estratégicos es que el parque se convierta como en un faro, un lugar donde se empiezan a percibir beneficios, pero que estos beneficios al final, se van derramando en el territorio, es decir, puede comenzar todo en el Parque, queremos llegar a las comunidades aledañas, a la Colonia Flor Blanca.

No debemos olvidar que tenemos el Centro Histórico a 12 cuadras, o sea a un kilómetro y 200 metros más, lo ideal es que esa seguridad que se sienta en el Parque, esa cercanía que se siente con ese espacio, pueda trasladarse al territorio un poco más amplio, que es la Colonia Flor Blanca y el Centro Histórico,

La visión a largo plazo es que el Parque Cuscatlán sea un polo de desarrollo, que beneficie a la población en general y a las comunidades aledañas en particular, es de destacar la ubicación estratégica y de fácil acceso cerca del Centro Histórico.

La visión de la Junta Directiva transmitir a través del Parque Cuscatlán la importancia del espacio público, de un espacio público que sea de calidad, donde se puedan ejercer los derechos fundamentales como el derecho al juego, el derecho a la salud, el derecho a la recreación, que además sirva como catalizador para actividades culturales y la convivencia pacífica, crear un espacio público verde, urbano y destinado a la convivencia familiar.

estos espacios para lograr mayor convivencia pacífica y poder instaurar una cultura de respeto a la dignidad de las personas, una cultura de legalidad, una cultura de coexistencia en un espacio donde haya un ambiente cultural, también deportivo, sencillamente familiar.

**Tabla 11.**

***Gestión de cambios en la estrategia***

**Pregunta:** ¿Existe elementos o acciones estratégicos que podrían cambiar?

**Entrevista 1**

Yo creo que sí, o sea, pero creo que es rol de la dirección ejecutiva saber manejar la gestión de los cambios, pero hay que entender que si bien los miembros están comprometidos, tiene unas prioridades que son otras a las del Parque, entonces creo que también es el rol del Director Ejecutivo, precisamente dar dirección, es como ir guiando las discusión y buscando alternativas que pueden ser desde entablar relaciones desde entidades que nos puedan ofrecer ayuda, un financiamiento, puede ser prescindir de temas que puedan ser distractores, y que nos pueden alejar de algo que es básico y primordial.

Se tiene un Plan Estratégico a 5 años y el Plan Estratégico, habla mucho de poder dar beneficios a la población, no solamente dentro del Parque, sino en el territorio cercano, incluyendo el Centro Histórico, esto no solamente pertenece a un ideal de hacer el bien, esto también pertenece a principios urbanísticos, es decir estamos en un territorio cercano al centro histórico, es una tendencia a nivel mundial, y sobre todo latinoamericano, rescatar los centros históricos, no

**Entrevista 2**

Bueno sí, yo creo que hay cosas que se pueden cambiar, particularmente creo que dejamos abierta la posibilidad de que también podíamos apoyar con otros parques, yo eso todavía no lo veo tan claro porque debemos desarrollar el modelo, ya de por sí lo que estamos haciendo en el Parque Cuscatlán tiene sus desafíos, y aunque algo sea muy lindo, también lo que pasa en nuestro país es que se puede deteriorar, entonces solo el mantenimiento, el sostenimiento, es muy importante, también hay que tener flexibilidad, porque creo que la ciudad misma va creciendo en diferentes formas y tenemos que ser siempre respetuosos de lo que está pasando en nuestro alrededor.

solamente por la riqueza patrimonial, sino porque a nivel de inteligencia de economías, es mucho mejor tener un territorio compactado que un territorio amplio en donde proveer servicios por ejemplo de recolección de basura, de dar carretera, se va volviendo cada vez más caro, el poder hacer este Centro Histórico, un territorio cercano, habitable, que cuente con los servicios que una población debe de tener en cualquier ciudad, pues es algo que contribuye a estos objetivos,

Según las entrevistas realizadas, sí existen elementos estratégicos que se pueden cambiar, siendo un rol que debe asumir la Dirección Ejecutiva en acompañamiento de la Junta Directiva, existe una flexibilidad para la gestión de los cambios y la adaptación de las estrategias al entorno, siempre alineando todo el trabajo al cumplimiento de Plan Estratégico para beneficiar a la población y cumplir con el objetivo del mantenimiento y activación del Espacio Público.

## **2. Estrategias de recaudación de fondos**

**Tabla 12.**

### ***Involucramiento de la Junta Directiva en la captación de fondos***

**Pregunta:** ¿De qué manera se involucra la Junta Directiva en la identificación de propuestas o procesos de captación de fondos?

#### **Entrevista 1**

El involucramiento de la Junta Directiva es clave para el establecimiento de alianzas y la búsqueda de fondos. Desde el principio ellos han sido el puente para conectar a FUNDAPARC con donantes potenciales, además dan

#### **Entrevista 2**

Bueno, la Junta Directiva de hecho ha sido parte del esfuerzo de recaudación de fondos, varios de sus integrantes, sobre todo porque la recaudación inicial, involucraba el poder tener a donantes de empresas altruistas, otras fundaciones,

acompañamiento en todo el proceso, especialmente en las negociaciones con estos actores.

la misma Fundación Buffet, USAID, entonces la JD sabe de esos esfuerzos, los acompaña, algunos de sus integrantes van a reuniones con estos esfuerzos, y bueno la Directora Ejecutiva es espectacular, y ella siempre está pensando en temas de Fundraising, no solo depender de un gran donante, sino que diversificar.

La Junta Directiva desde un inicio ha tenido un rol activo en la recaudación de fondos, al establecer alianzas con diferentes empresas, fundaciones y agencias, las cuales actualmente son las que soportan el presupuesto de FUNDAPARC. Siendo clave la continuación del involucramiento de la Junta Directiva y el liderazgo de la Directora Ejecutiva en la fidelización de los donantes y la búsqueda de nuevas alianzas estratégicas para la recaudación de fondos.

**Tabla 13.**

***Búsqueda de convocatorias***

**Pregunta:** ¿Cuentan con mecanismos de búsqueda de convocatorias?

**Entrevista 1**

Sí, una de las visiones para la recaudación de fondos está ser como ONG candidata a Cooperación Internacional, que es algo en lo que se está trabajando, debemos de irnos fortaleciendo en eso porque sabemos que el donante internacional pide requisitos que por el momento la FUNDAPARC no cumple, pero la idea es caminar hacia ese sentido.

**Entrevista 2**

Sí, en ese aspecto la Directora Ejecutiva lleva la batuta junto con el presidente de la Fundación.

Actualmente FUNDAPARC recibe financiamiento de forma indirecta a través de Glasswig International, de La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que también dio parte del financiamiento inicial para poner en marcha la Fundación,

incluyendo el capital semilla para las gestiones de honorarios de un abogado, pago de salarios y algunos materiales para el Parque Cuscatlán; sin embargo, dentro de las estrategias de recaudación de fondos está tener acceso a más donantes internacionales para la diversificación de los riesgos. Si bien actualmente no existe una búsqueda activa de convocatorias, se están preparando para ello, rol que también asume la Dirección Ejecutiva.

**Tabla 14.**

***Fuentes de financiamiento de FUNDAPARC***

**Pregunta:** ¿Conoce actualmente quiénes son los principales donantes/fuentes de ingreso de FUNDAPARC?

**Entrevista 1**

Sí, tenemos empresas y fundaciones familiares, que son las que sirven actualmente a dar el presupuesto con el que funciona la FUNDAPARC.

Bueno, hay servicios, de apartar el espacio, cuando hay una organización privada que tiene fines comerciales y que aparta un espacio se le cobra, dependiendo del tamaño del espacio se le cobra una cantidad distinta, a veces hay familias que quieren reservar un espacio del parque para una celebración familiar y se le cobra, acorde a \$30, \$25, por supuesto también hay empresas mucho más grandes que quieren hacer un lanzamiento de producto que entonces se le cobran \$500 por el espacio y así.

**Entrevista 2**

Sí, diversas empresas altruistas, Fundación Buffet, USAID.

Las fuentes de financiamiento de FUNDAPARC están compuestas por empresas, fundaciones empresariales, agencias de cooperación al desarrollo y en una menor medida a fondos propios que se comienzan a generar a través de servicios ofrecidos dentro del Parque como el arrendamiento del espacio.

**Tabla 15.**

***Estrategias de Recaudación de Fondos***

**Pregunta:** ¿Qué estrategias y mecanismos de gestión de fondos utilizan?

**Entrevista 1**

Sí, nosotros, tenemos un mecanismo que es de recaudación en línea, que es prestado de la plataforma que Glasswing utiliza, pero que francamente ha sido nada efectivo por el momento, quizá porque nos falta precisamente ponerle más cabeza a como hay que recaudar mediante los medios electrónicos, luego está otra parte de recaudación, que es directamente con empresas, directamente con familias o con fundaciones empresariales, que eso es lo que está sosteniendo la fundación en este momento, luego está ser como ONG candidata a Cooperación Internacional.

Nos enfocamos en el ingreso por ofrecer servicios dentro del Parque, que es algo en lo que apenas vamos a comenzar a incursionar este año, y que tiene sus retos porque estamos hablando de cobrar por servicios en un espacio que no pertenece como Fundación, que pertenece a la administración pública local, eso necesita acuerdos, ya firmamos ese acuerdo con la alcaldía, esperamos que eso nos sirva un montón para facilitar esas cosas y que yo también le veo sus limitantes a eso, porque en tiempos de pandemia ha

**Entrevista 2**

Yo creo que hemos ido haciendo el caminito al andar.

demostrado que esos mecanismos de sostenibilidad a través de la venta de servicios, ahí sí, se detuvo todo, ahí ya no hay nada más que se pueda hacer durante ese tiempo, pero se puede pensar en la vieja idea de recaudar en los tiempos de “vacas gordas” para sobrevivir los tiempos de “vacas flacas”.

Se tienen diversas estrategias para la recaudación de fondos, primero hay una plataforma en línea, la cual no está dando la retribución esperada; segundo una estrategia corporativa, enfocada en la recaudación con empresas; tercero donantes internacionales, la gestión de fondos a través de la Cooperación Internacional y cuarto los servicios que se ofrecen dentro del Parque, siendo esta estrategia la más recientemente implementada, pero con mucho potencial para el desarrollo de la marca.

**Tabla 16.**

***Programas emblemáticos para la captación de fondos***

**Pregunta:** ¿Cuentan con programas emblemáticos para la captación de fondos?

**Entrevista 1**

Sí, está enfocado en el desarrollo de la marca FUNDAPARC como tal, que se asoció a bienestar, convivencia, a descanso, a la convivencia familiar, al deporte y al desarrollo urbanístico.

**Entrevista 2**

Bueno, yo lo que creo es que hemos hecho un buen desarrollo de una marca, se lleva como información, hay videos, para tratar de transmitir esto de la cultura, y eso es lo que se le vende a la gente, cuando se visita, pero desconozco que tan desarrollado está eso.

Desde la visión estratégica a largo plazo se está trabajando fuertemente el desarrollo de la marca del Parque Cuscatlán para que sea percibido por parte de la población en general como un lugar de bienestar, de convivencia, de cultura que trae muchos beneficios de forma integral.

**Tabla 17.**

***Campañas específicas para recaudación de fondos.***

**Pregunta:** ¿Realizan campañas específicas para la recaudación de fondos de FUNDAPARC?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
Si hay campañas, se realizan a través de redes sociales como principal objetivo, debido a que más del 50% son jóvenes los que llegan a las instalaciones del Parque.	Cada cierto tiempo, tenemos que salir a buscar fondos, se armó una comisión para conseguir fondos.
Se busca promover la cultura y actividades dentro de las instalaciones para mayor comodidad de las personas que nos visitan en el Parque Cuscatlán, a esto se le denomina “Guía Cultural del Parque Cuscatlán”.	Sí hay como campañas, pues afortunadamente a través de las redes sociales, si se ve, también la activación del Parque, pero en eso vino la Pandemia y nos ha detenido en varios impulsos, a pesar de eso seguimos virtualmente, pero recordemos también que el Parque estuvo cerrado.

Existe una comisión, liderada por la Directora Ejecutiva para la búsqueda activa de fondos, sin embargo, de no se tienen definidas campañas específicas a nivel de relaciones públicas que tenga el objetivo de gestionar más fondos o establecer alianzas.

Las campañas son diseñadas a través del equipo de comunicaciones de Glasswing, así mismo, son autorizadas por la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC. La aplicación de estas estrategias se presenta a todo el equipo de operaciones de la fundación, con el objetivo de actualizar los detalles a todo el personal, sobre todo a los guías del parque.

**Tabla 18.**

***Fidelización de donantes***

**Pregunta:** ¿Cuál es su aporte en las estrategias de fidelización de donantes?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
Sí, a través de la transparencia y la rendición de cuentas.	No, ahí lo que pasa es que la gente ofrece como apoyos anuales, puede

decir alguien, mira yo te voy a dar \$15,000 pero te voy \$5,000 por 3 años. Más que fidelización es solo que se honre lo que se dijo originalmente.

No existen estrategias definidas para la fidelización de los donantes, actualmente se enfoca en la transparencia, rendición de cuentas y el manejo de los fondos; un punto importante en la fidelización es que FUNDAPARC busca honrar los compromisos adquiridos con las donaciones que recauda.

### 3. Creación y monitoreo del control interno.

#### Tabla 19.

#### *Autorización y aprobación para las operaciones*

**Pregunta:** ¿Existe un sistema de autorización y aprobación para las operaciones de FUNDAPARC?

#### **Entrevista 1**

Si, diseña un plan operativo junto con el presupuesto anual. Del plan y del presupuesto del que yo me hago cargo normalmente lo paso a autorización de la JD y la JD me dice sí, en sesión y prácticamente es así.

Que componentes incluye internamente el presupuesto: En grandes rubros es salarios, beneficios salariales, programación, en programación tiene varios rubros, que es la programación cultural tradicional, eventos especiales, y hay rubros más chiquitos que son de eventos muy especiales que sabemos que requieren de un presupuesto importante, pero que solo se desarrollan una vez al año, luego está una parte de

#### **Entrevista 2**

Sí, se tienen manuales, manuales que también se han revisado con las autoridades municipales, recordemos también que se logró firmar un acuerdo de colaboración con el Gobierno Municipal que también incluye el apoyo del CAM (Cuerpo de Agentes Metropolitanos), todo eso se puso en blanco y negro, creo que es una práctica muy sana.

comunicaciones, una parte de mantenimiento, una parte de monitoreo y evaluación y otra parte de imprevistos,

El sistema de autorización y aprobación para las operaciones se basa en la creación de los instrumentos, hojas ruta, planes, manuales por parte de la Dirección Ejecutiva, para la posterior presentación a la Junta Directiva y es la Junta Directiva en sesión quienes aprueban o piden la modificación de los insumos.

**Tabla 20.**

***Proceso de medición para el monitoreo, control y evaluación de los objetivos estratégicos***

**Pregunta:** ¿Existe un proceso de medición para el monitoreo, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de FUNDAPARC?, ¿Podría describirlo?

**Entrevista 1**

Es algo que vemos en cada Junta Directiva (JD), nos reunimos mensualmente y esas reuniones mensuales precisamente sirven para ir viendo como estamos trabajando, o sea, nos estamos preocupando del Parque sí, pero que otras cosas nos debieran de preocupar en el entorno, quizá la seguridad vial, el tráfico, nos debería de preocupar la cercanía con los vecinos, platiquemos con los vecinos, tratemos de acercarnos a las asociaciones, a las ADESCOS y todo, entonces las JD, sobre todo porque miembros son bien activos, están bien comprometidos y entienden el tema, creo que eso nos ayuda a ir revisando los avances.

**Entrevista 2**

Yo, pienso que sí, que eso es lo que hacemos en la JD, con base a los informes que nos presenta la Directora Ejecutiva.

La evaluación de los objetivos estratégicos se realiza en cada Junta Directiva analizando los informes de labores presentados por la Directora Ejecutiva. Actualmente, no existe una matriz de monitoreo con indicadores establecidos para la medición del cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.

**Tabla 21.**

***Rol de la Junta Directiva en la evaluación de los objetivos estratégicos***

**Pregunta:** ¿Cuál es el rol de la Junta Directiva en la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?

**Entrevista 1**

Se revisan en cada Junta Directiva con todos los miembros, se evalúa que tanto hemos avanzado en el cumplimiento de los objetivos, cuáles son los problemas que se están y la búsqueda de soluciones.

**Entrevista 2**

Tenemos un poquito informal a través de un *chatgroup* las reuniones periódicas, si hay bastante seguimiento en reuniones digamos. Las reuniones son mensuales, tenemos una agenda y siempre parte de un informe de labores, de ahí vamos haciendo las consideraciones, la directora explica los avances y las dificultades que se van teniendo para ver cómo se soluciona.

Tiene un rol activo, se tiene un seguimiento periódico de forma mensual, se da un reporte de las actividades realizadas y del estado del Parque a la Junta Directiva, de ahí dependiendo de los informes se evalúa como se va avanzando en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### 4. Relaciones públicas.

**Tabla 22.**

##### ***Plan de comunicaciones para la proyección de la imagen***

**Pregunta:** ¿Existe un plan de comunicaciones definido para la proyección de la imagen institucional?

##### **Entrevista 1**

Sí, se tiene un plan de comunicaciones, dentro de nuestro presupuesto está un rubro para la comunicación, que soporta todas las actividades relacionadas a la publicidad tanto en medios digitales como en medios tradicionales.

##### **Entrevista 2**

Las relaciones públicas son un rol de la directora, pero se hace con el acompañamiento de la Junta Directiva, yo creo que, si hay mucha relación entre ese órgano rector y la Directora Ejecutiva, pero ella tiene la autoridad y la creatividad, se han apoyado en algunos momentos también con el grupo de comunicaciones de Glasswing.

Se tiene un plan de comunicaciones definido para la proyección de la imagen institucional, el manejo de las relaciones públicas lo realiza la Directora Ejecutiva. Actualmente se están realizando acciones estratégicas para darle publicidad y posicionamiento para el desarrollo de la marca del Parque Cuscatlán, FUNDAPARC no cuenta con un equipo de comunicaciones propio por lo cual el plan de comunicación lo realiza en conjunto con el equipo de Glasswing.

**Tabla 23.**

##### ***Manejo de las relaciones públicas***

**Pregunta:** ¿La Junta Directiva tiene delegado a una persona para la representación de FUNDAPARC, para el manejo de las relaciones públicas?

##### **Entrevista 1**

Sí, es un rol designado a la Directora Ejecutiva

##### **Entrevista 2**

Sí, la Directora Ejecutiva maneja las relaciones públicas.

El manejo de las relaciones públicas es un rol asignado a la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC.

**Tabla 24.**

***Supervisión y revisión de rendición de cuentas***

**Pregunta:** ¿La Junta Directiva tiene un rol en la supervisión y revisión de los informes se presentan a los donantes y/o aliados y con qué frecuencia para la rendición de cuentas y transparencia?

**Entrevista 1**

Sí, la Junta Directiva revisa y aprueba todos los informes que son emitidos para la rendición de cuentas y transparencia.

**Entrevista 2**

Sí, la rendición de cuentas siempre pasaría por el presidente o el tesorero de la Junta Directiva, se acompañaría todo el proceso, presentarlo, hacer un poquito de relaciones públicas, todo eso.

En el aspecto de rendición de cuentas y transparencia la Junta Directiva tiene un rol de supervisión, para poder emitir un informe debe ser presentado al menos al presidente o al Tesorero de la Junta Directiva. Además, están muy involucrados en la presentación del informe a donantes y partes interesada para proyectar una imagen de transparencia y buen manejo de fondos.

**Tabla 25.**

***Comunicación de los logros alcanzados***

**Pregunta:** ¿Existe un plan de comunicación pública de los logros alcanzados por FUNDAPARC en un período determinado?

**Entrevista 1**

Si, incluso está el rubro dentro de nuestro presupuesto anual para comunicaciones, se realiza usualmente a través de nuestras redes sociales y los informes de rendición de cuentas, comunicamos cada uno de los proyectos realizados y las alianzas generadas.

Sin embargo, otro elemento clave, es la concientización, la importancia del

**Entrevista 2**

Sí, se hizo con el equipo de Glasswing, se hizo algo y se ha estado implementando, desconozco las métricas de eso. Si existe la creación de boletines, Se intenta que sea periódicamente, pues es una manera de atraer al Parque.

espacio público, no solamente hablar en nombre del Parque Cuscatlán, sino que nombre del espacio público en general, porque es que es importante, porque las personas necesitan contar con espacios públicos de calidad, cuáles son los beneficios a mediano y largo plazo, qué pasa con la niñez en estos espacios, que pasa a nivel medio ambiental, que es lo que estos espacios nos pueden ofrecer a nivel de regulación de temperatura, confort en el área urbana, el combate al cambio climático, todas esas cosas también son fundamentales, es decir la concientización. Y de ahí la aceptación de que los para que son plataformas, no son lugares muertos, son lugares dinámicos, donde pueden pasar muchas, cosas, entre ellas, la equidad, el juego la educación, la sociabilización, la convivencia.

El plan de comunicaciones se trabajó con el equipo de comunicaciones de Glasswing, este tiene como objetivo informar sobre las proyectos y actividades realizadas en el Parque Cuscatlán, además de tener el elemento clave de la concientización sobre la importancia y los beneficios del espacio público. Comunicar las acciones realizadas es de suma importancia para la construcción de la marca.

FUNDAPARC actualmente está trabajando en estrecha colaboración con Glasswing para la implementar la parte comunicacional de la organización.

## 5. Gestión de la toma de decisiones

**Tabla 26.**

### ***Proceso para la toma de decisiones***

**Pregunta:** ¿Cuál es el proceso para la toma de decisiones estratégicas de la organización?

#### **Entrevista 1**

Se establece un plan, una hoja de ruta que esté en línea con el plan estratégico de la organización, las ideas se presentan a la Junta Directiva y son ellos los encargados, de discutir, valorar las propuestas para que se apruebe o no.

#### **Entrevista 2**

Reuniones de Junta Directiva.

En general, las decisiones del macro entorno de las operaciones de FUNDAPARC, las toma la Junta Directiva, con una frecuencia mensual, la Directora Ejecutiva presenta informes y detalles de las operaciones de la fundación, si es preciso profundizar en los por menores de una situación específica, la Junta Directiva puede solicitar mayor información, si fuera el caso. Las decisiones estratégicas como resultado de estas intervenciones, se vinculan directamente en las operaciones, con el rol de la Directora Ejecutiva para la implementación y seguimiento de las mismas.

**Tabla 27.**

### ***Aprobación de las políticas, procesos y procedimientos***

**Pregunta:** ¿De qué manera se involucra la Junta Directiva en la creación y aprobación de políticas, procesos y procedimientos de la institución?

#### **Entrevista 1**

Está involucrada en todo el proceso, es decir, cada decisión estratégica, cada plan, cada proyecto que se tenga visualizado implementar debe ser aprobado primero por la Junta Directiva.

#### **Entrevista 2**

Sí, la Junta Directiva siempre pendiente de cómo mejorar el control interno.

Aunque aún no se tengan manuales o políticas de control interno elaboradas, la Junta Directiva es la máxima autoridad, por ende, la que debe de autorizar cualquier control interno, apoyados en el cumplimiento del marco filosófico de FUNDAPARC, como principal herramienta de evaluación de cualquier política de control interno.

## 6. Alianzas estratégicas multisectoriales

**Tabla 28.**

### ***Establecimiento de relaciones a largo plazo***

**Pregunta:** ¿Existe una visión para el establecimiento de relaciones a largo plazo con actores multisectoriales?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
Sí, claro, tenemos una hoja de ruta a nivel de actividades culturales, de medio ambiente, y de deportes, en las cuales tenemos visualizado el tipo de actores con los cuales debemos generar alianzas para echar a andar estos proyectos.	Sí, alianzas no solo con Gobierno, sino que otras fundaciones, y aun hacer relaciones internacionales, hay una apertura hacia eso.

La Junta Directiva tiene claridad sobre la importancia de las alianzas, por lo cual tienen visualizado aumentar los actores involucrados para sumar esfuerzos en el cumplimiento de las acciones estratégicas del Parque Cuscatlán.

**Tabla 29.**

### ***Alianzas multisectoriales de FUNDAPARC***

**Pregunta:** ¿Con qué tipo de actores se tiene visualizado establecer o reforzar alianzas?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
Pues realmente estamos enfocados en establecer alianzas con los vecinos que tenemos, acercarnos a las asociaciones, a las ADESCOS y otros grupos. Además, la Alcaldía de San Salvador, el Ministerio de Cultura con la Sala Nacional de	Por ejemplo, buscar organizaciones otros modelos similares al Parque Cuscatlán.

Exposiciones, el Museo Tin Marín, que es vecino inmediato, de ahí todas las comunidades que están alrededor del parque.

Según las entrevistas realizadas se tiene una diversidad de actores con los cuales establecer nuevas alianzas o reforzar las actuales, entre los cuales están, Gobierno, fundaciones, ADESCOS y miembros de comunidades aledañas al Parque Cuscatlán.

**Tabla 30.**

***Establecimiento de alianzas estratégicas***

**Pregunta:** ¿Cuál es el papel que juega la Junta Directiva para el establecimiento de las alianzas estratégicas de FUNDAPARC?

**Entrevista 1**

La Junta directiva está muy relacionada con el acercamiento a distintos actores para el establecimiento de alianzas estratégicas, tienen un rol muy activo y están conscientes de la necesidad del establecimiento de alianzas con diversos actores para la sostenibilidad de las operaciones de FUNDAPARC.

**Entrevista 2**

Pues la primera designada es la Directora Ejecutiva y siempre acompaña. algún miembro de la Junta Directiva que haya hecho el contacto.

El establecimiento de alianzas estratégicas es clave para la Junta Directiva, tiene rol activo y acompaña en todo el proceso, el cual siempre es liderado por la Directora Ejecutiva.

Cualquier nuevo proyecto debe de ser evaluado por al menos dos miembros de la Junta Directiva, generalmente por el presidente y la secretaria de FUNDAPARC.

La sostenibilidad es primordial para la Junta Directiva por lo cual se involucra en el establecimiento de alianzas para la recaudación de fondos.

## 7. Diversificación del riesgo financiero

Tabla 31.

### *Diversificación de donantes y fuentes de financiamiento*

**Pregunta:** ¿Dentro de la organización se tiene una visión a largo plazo para la diversificación de donantes y fuentes de financiamiento?

#### **Entrevista 1**

Sí, todo el presupuesto operativo lo soportan las empresas y fundaciones empresariales.

Los negocios han ido bien en el país, no tenemos un país donde los índices de crecimiento son tan grandes, de las crisis sanitarias como la que se produjo con el COVID-19, entonces un fondo de inversión te permite sacar un fondo, tu presupuesto operativo de una rentabilidad preestablecida.

Se debe pensar en un fondo de inversión, para que esto fuera algo a largo plazo que ya no te haga dudar que si dentro de tres años vas a estar manteniendo al Parque o no.

Las estrategias de diversificación de riesgo financiero, como Junta Directiva es crear en el mediano plazo un fondo de inversión, que permita a FUNDAPARC independizarse de muchas acciones, como por ejemplo de Glasswing.

Un fondo de inversión solo se podría crear con personas filantrópicas que estén dispuestas a alimentar a este fondo de inversión, y de ahí sería prácticamente la buena administración de este fondo.

#### **Entrevista 2**

Sí, tenemos la parte conceptual, pero volvemos al escenario en que se puede tener en un país en donde hay problemas financieros y se le caigan potenciales donantes ya sea porque ellos mismo están teniendo dificultades en sus empresas o porque han decidido invertir en otra cosa. Tenemos la parte conceptual, pero falta operativizar.

**Tabla 32.**

***Elementos estratégicos en la diversificación de riesgo financiero***

**Pregunta:** ¿Cuáles son los elementos estratégicos que considera más importante en la diversificación del riesgo financiero?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
<p>Las fuentes de recaudación, debido a que sin donantes cualquier fundación se va a la quiebra, para el caso de nosotros, es el principal objetivo, buscar y mantener siempre personas interesadas en apoyar al parque.</p> <p>Otro elemento es la gestión financiera de la organización, internamente no tenemos aún un esquema claro de cómo manejar el dinero, estableciéndonos como una entidad independiente de Glasswing, ese sería el siguiente paso.</p>	<p>Creo que llevar siempre una mirada fresca, tratar de hacer la búsqueda de los recursos aunado a los intereses del cooperante porque a veces ellos tienen diferentes énfasis, tal vez unos van más alrededor de potenciar el rol de la mujer, entonces por ahí se puede entrar, porque este es un espacio para ver qué porcentaje de las visitantes son mujeres, como se sienten, hacerle el traje a la medida del cooperante, de porque es interesante hacer su donación a nuestra Fundación.</p>

Se define como principal problemática las fuentes de recaudación, debido a que, sin donantes, la organización puede desaparecer, en el medio toda organización sin fines de lucro debe de depender de dos o más fuentes de ingresos, por ende, la búsqueda de nuevos donantes es una prioridad, luego mantenerlos siempre cerca y atentos a nuevas estrategias.

**Tabla 33.**

***Prevención o impacto de los riesgos financieros***

**Pregunta:** ¿Cuáles son las funciones de la Junta Directiva en la prevención o impacto de los riesgos financieros asociados a las operaciones de FUNDAPARC?

<b>Entrevista 1</b>	<b>Entrevista 2</b>
<p>No tenemos planes para esta parte, aún debemos de trabajar primero en los problemas mediáticos.</p>	<p>No hemos llegado así de lejos. Son de las partes que debemos trabajar como equipo.</p>

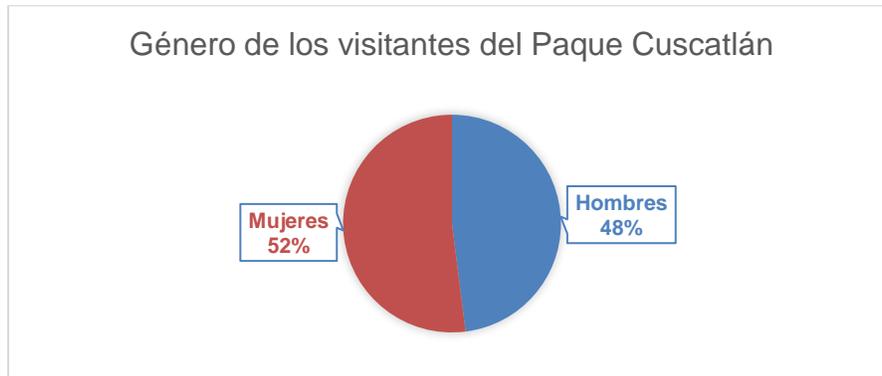
### 3.4. Análisis y resultados de la población: Usuarios del Parque Cuscatlán

La tercera población en estudio son los usuarios del Parque Cuscatlán, quienes son los beneficiados de la intervención y el trabajo de FUNDAPARC, siendo una importante fuente primaria para la obtención de datos, que serán utilizados para evaluar la gestión y operación de FUNDAPARC. De acuerdo a un censo realizado en diciembre de 2021, entre octubre y diciembre del mismo año, el Parque Cuscatlán tuvo 24,000 visitantes, posterior a la reapertura de las instalaciones por la pandemia del COVID-19. Fue seleccionada una muestra de 300 visitantes, a conveniencia, para realizar el llenado del cuestionario (Ver Anexo 14).

#### **Resultados de la encuesta, para la población: Usuarios del Parque Cuscatlán**

##### **Gráfico 9.**

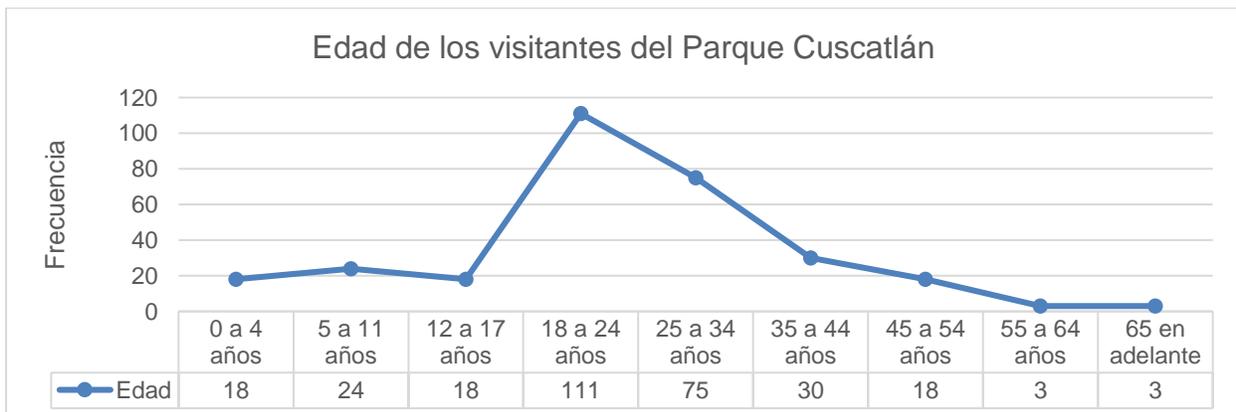
*Género del visitante*



Del 100% de los encuestados el 52% son mujeres y el 48% son hombres, se mantiene un acceso con igualdad de género a las instalaciones del Parque Cuscatlán.

##### **Gráfico 10.**

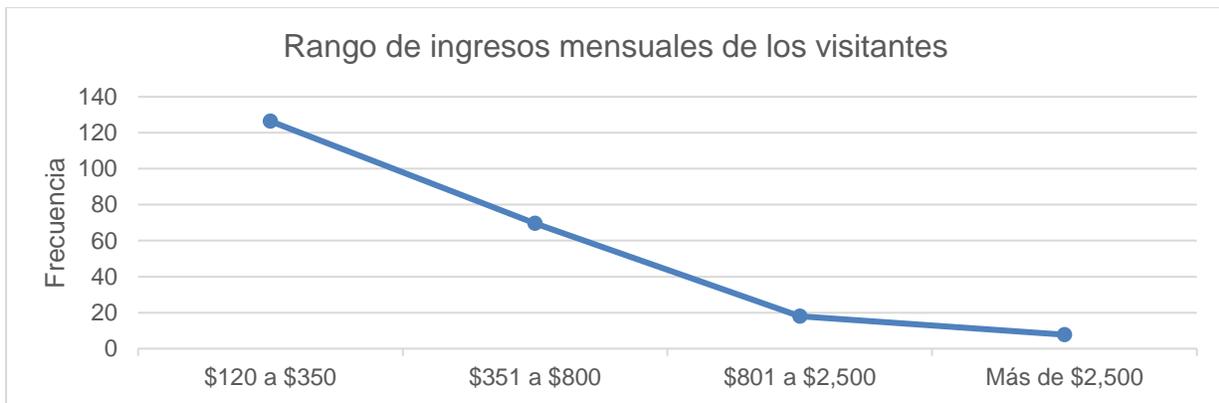
*Edad de los visitantes del Parque Cuscatlán*



Existe un margen mayor en la frecuencia de las edades de los 18 a los 35 años, de las personas que visitan el parque, dentro de este rango, son jóvenes entre 18 a 24 años los que asisten a las instalaciones del Parque Cuscatlán en búsqueda de sana diversión y recreación.

**Gráfico 11.**

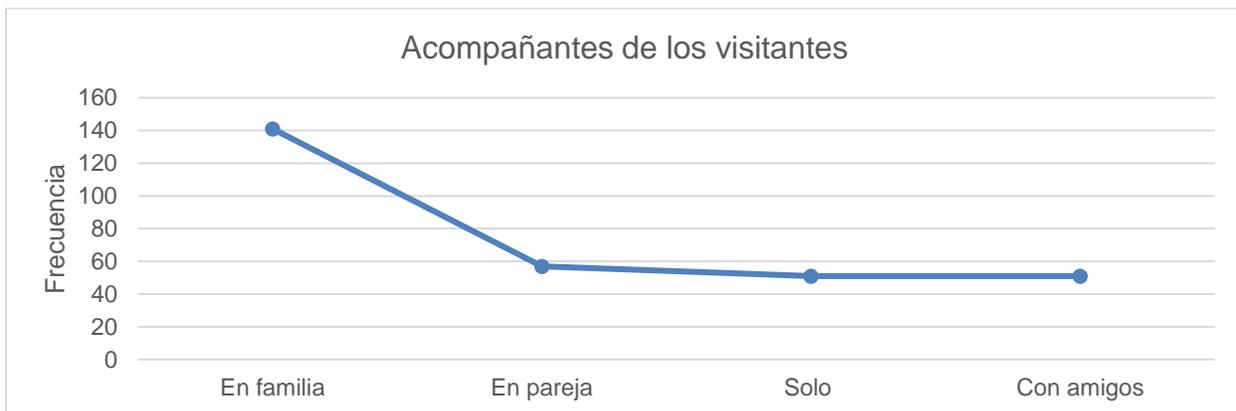
*Rango de ingresos mensuales de los visitantes del Parque Cuscatlán*



Los resultados del ingreso por persona de forma mensual, representan que el 49% de los encuestados tiene un ingreso mensual entre \$120 y \$350, un 27% de los encuestados posee un ingreso de \$351 a \$800. Se establece así mismo que de los 300 encuestados un 14% prefirió no responder.

**Gráfico 12.**

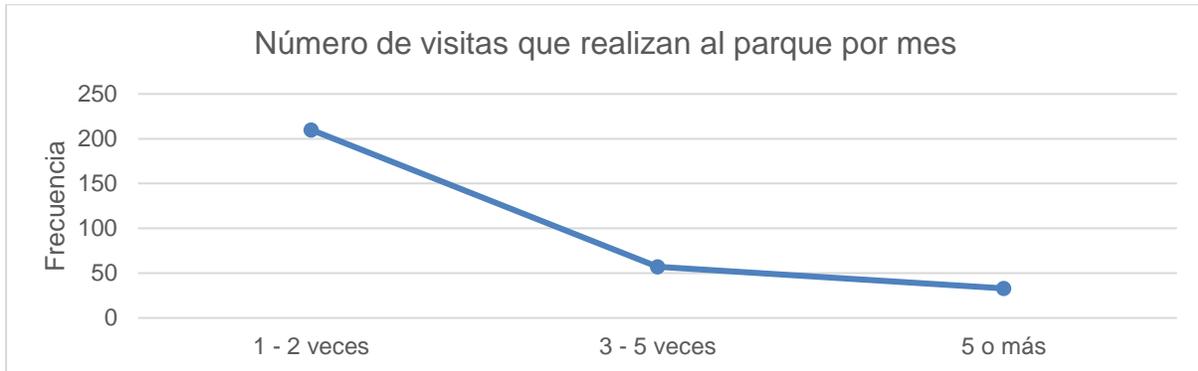
*Acompañantes de los visitantes del Parque Cuscatlán*



De los 300 encuestados un total de 140 respondió que asiste con su familia, mientras que 57 personas respondieron que asiste con su pareja y un valor similar de 51 personas visitan solos el parque, al igual los que respondieron que con amistades. El mayor valor es que el 83% de los encuestados visita el parque acompañado.

### Gráfico 13.

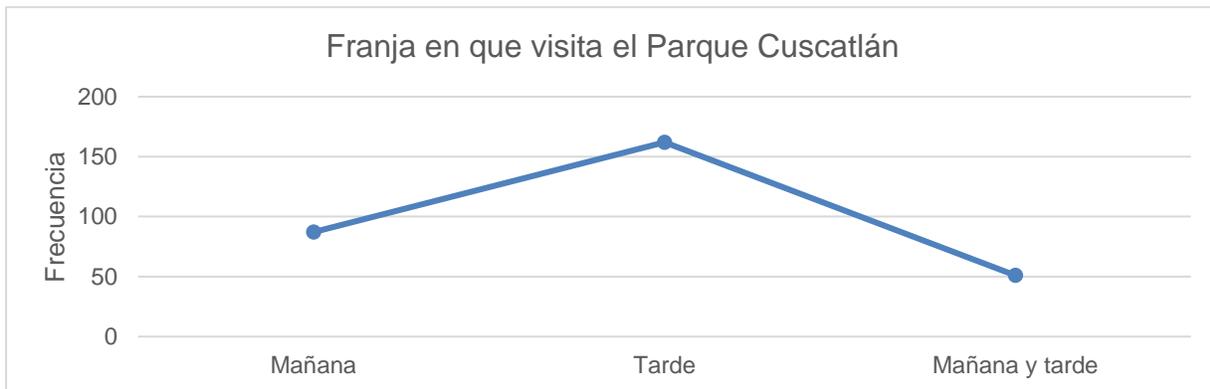
*Frecuencia de visita al Parque Cuscatlán*



Considerando que las personas que visitan al parque en un 70% lo hacen 1 o 2 veces al mes, siendo personas jóvenes en un 33% entre los 18 y 24 años y que en un 50% visitan con familiares las instalaciones. Los resultados arrojan información valiosa a considerar para futuras acciones culturales o deportivas orientadas a jóvenes y su núcleo familiar. Otro importante dato es la población que asiste 3 veces o más al parque, siendo un importante destino para disfrutar con la familia o amigos.

### Gráfico 14.

*Franja en que visita el parque*



Del total de encuestados, 162 personas respondieron que visitan el parque en la jornada de la tarde, 87 personas visitan por la mañana y 51 personas lo hacen en ambas jornadas. Se determina que la mayor actividad y tránsito de usuarios en el parque es por la tarde, por lo que requiere mayor atención, dedicación y control por parte de la administración, manteniendo que en su mayoría visitan el parque con su familia, siendo jóvenes entre 18 y 34 años.

**Gráfico 15.**

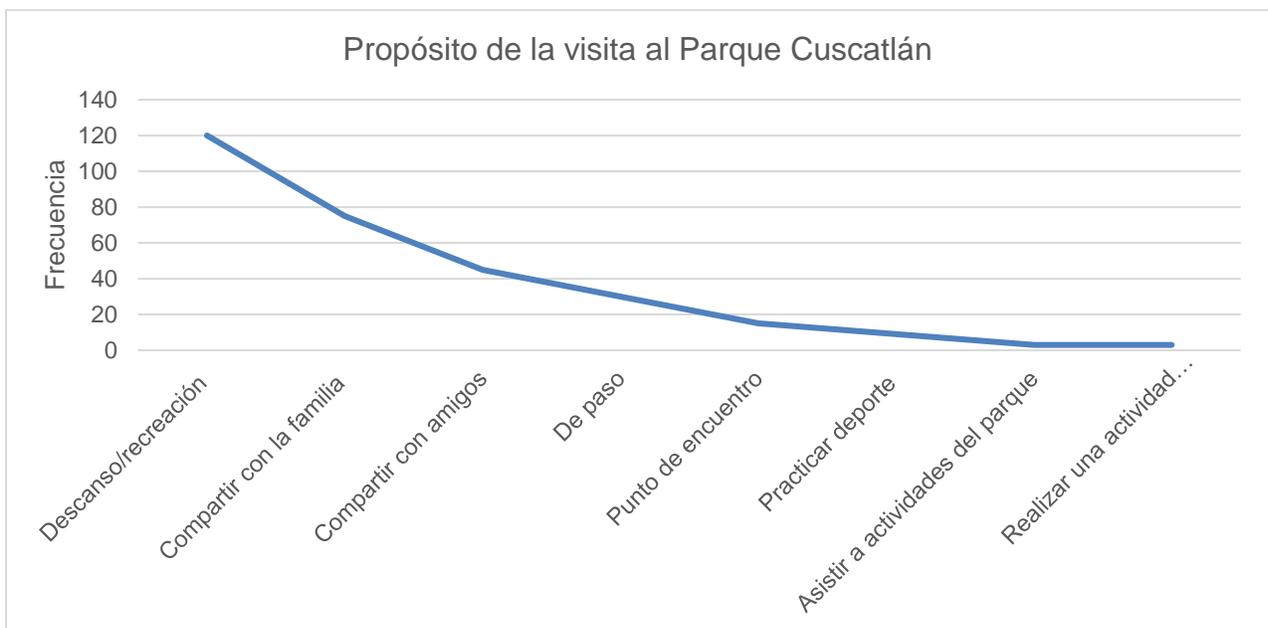
*Tiempo que dura la visita dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán*



Del total de encuestados, 153 respondieron que pasan de 1 a 2 horas en el parque, siendo la segunda posición una cantidad de 99 personas que confirmaron que pasaban de 3 a 4 horas en el parque, siendo los extremos de menos de una hora y más de 5 horas de estancia en el parque un valor de 48 personas, respectivamente. Por lo que la visita al parque no es espontánea, sino que los usuarios buscan un espacio en el cual puedan descansar, hacer deportes y salirse de la rutina diaria.

**Gráfico 16.**

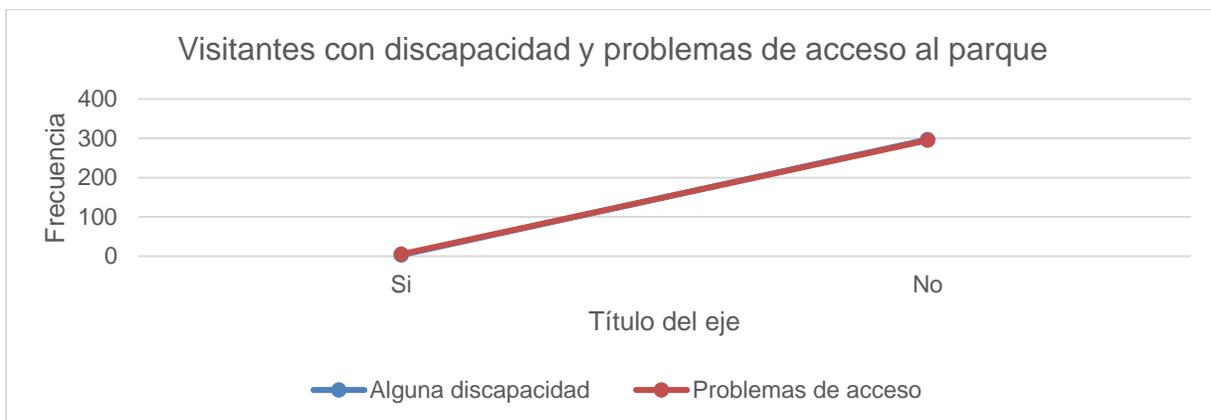
*Propósito de la visita*



Del total de encuestados, el 40% confirmó que su asistencia al parque es con el propósito de descanso y buscar relajarse, mientras que un 25% pasar tiempo con su familia, el 35% restante establece que visitan el parque para pasar con amigos y otros solamente van de paso, pero ingresan a las instalaciones del parque porque sienten seguridad pasar por la zona. Muchas de las zonas para practicar deporte están cerradas por causa de la pandemia del COVID-19, sin embargo, se espera que el número de visitantes que asistan a practicar deporte se incremente cuando se disponga el momento de la reapertura de estas zonas.

**Gráfico 17.**

*Los visitantes poseen alguna discapacidad y de qué tipo.*



Del total de encuestados únicamente 3 personas confirmaron que poseen algún tipo de discapacidad, de ellas 1 persona posee problemas auditivos y visuales, 1 persona posee discapacidad motora y 1 persona posee discapacidad visual. Mientras que solamente 5 personas establecieron tener algún tipo de problema o conveniente con el acceso a las instalaciones del parque.

**Gráfico 18.**

*Inconvenientes con la accesibilidad y uso de las instalaciones del Parque Cuscatlán*



De las 5 personas que confirmaron tener algún inconveniente en el acceso a las instalaciones, 2 personas establecieron que no hay baños adecuados para discapacitados y 2 personas determinaron que no hay pasamanos en gradas y baños dentro de las instalaciones.

**Gráfico 19.**

*Medio de transporte para llegar al Parque Cuscatlán*



Del total de personas encuestadas, 192 respondieron que llegan al parque usando el transporte público, mientras que 42 personas llegan en vehículo propio, 33 personas a pie y 33 personas en taxi o motocicleta. Destaca la importancia de considerar las paradas de autobuses como principal conexión de las personas que visitan el parque, siendo un objetivo primordial en brindar seguridad a los usuarios de las instalaciones del parque.

**Gráfico 20.**

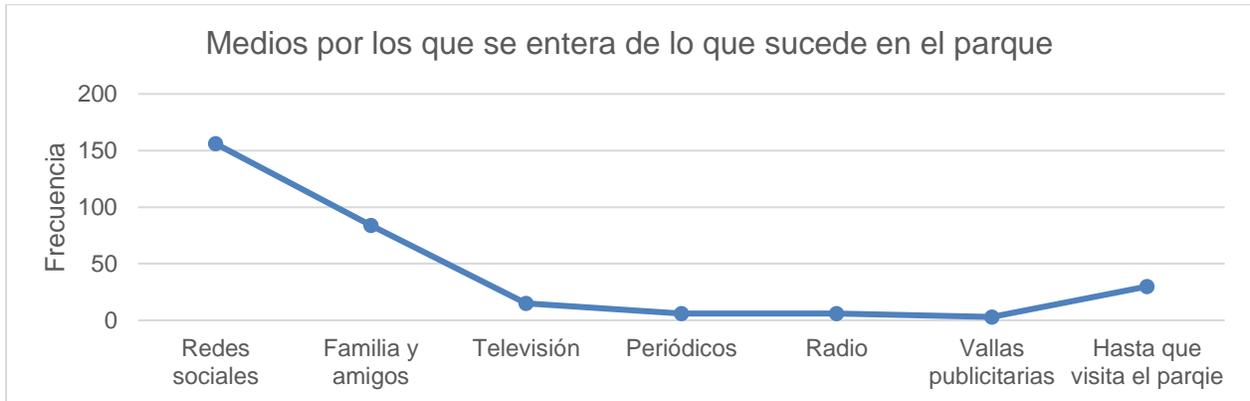
*Espacios utilizados para parqueo*



De los 54 que respondieron que llegaban al parque en vehículo propio o motocicletas, 18 se parquean en el parqueo del Museo Tin Marín y 31 personas dejan estacionados sus vehículos o motos en los alrededores del parque. Únicamente 5 personas dejan sus vehículos o motocicletas en el parqueo del Mercado Cuscatlán.

### Gráfico 21.

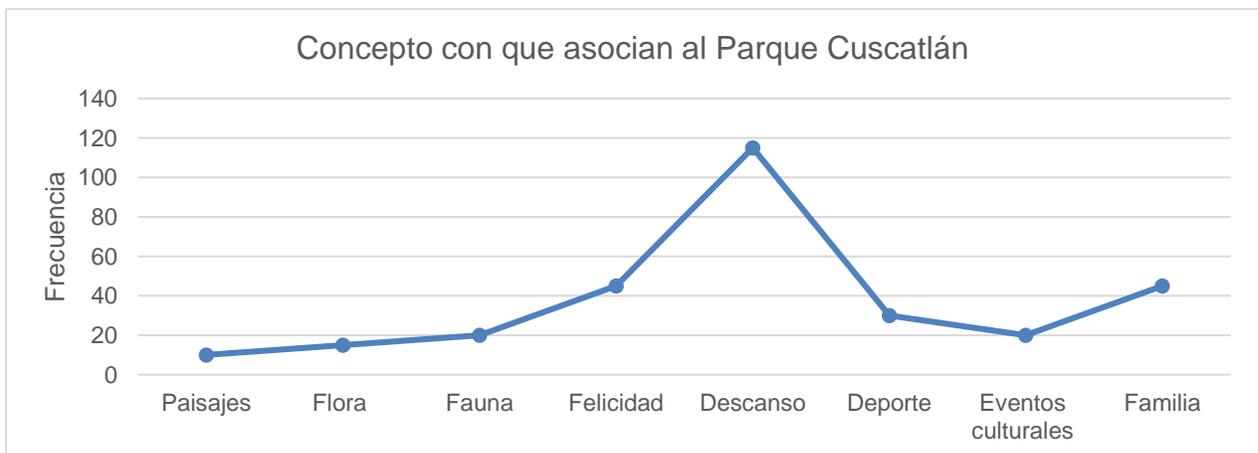
*Medios por los que se enteran sobre lo que sucede en el Parque Cuscatlán*



Del total de encuestados, 156 personas respondieron que se enteran de todo lo que acontece en el Parque Cuscatlán a través de redes sociales, siendo el principal medio de comunicación y el que más se debe de reforzar. Este resultado está asociado a que el 40% de los visitantes del parque son jóvenes entre los 18 a 24 años de edad. 84 personas respondieron que se enteran por familia y amigos, mientras 30 personas se enteran hasta que llegan al parque lo que acontece ese mismo momento.

### Gráfico 22.

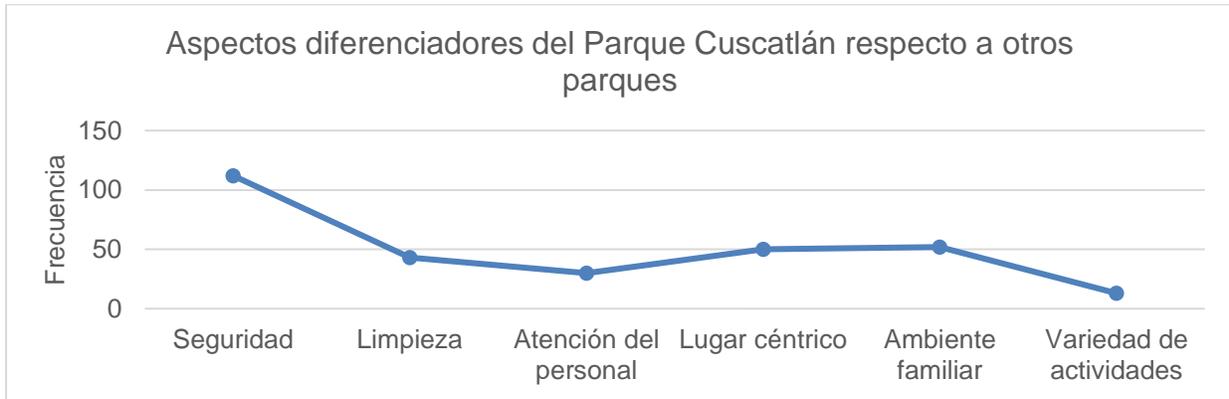
*Con qué concepto asocian al Parque Cuscatlán*



Del total de encuestados, 115 respuestas fueron que asocian al Parque Cuscatlán con un lugar para descansar, mientras que 45 personas lo asocian con el concepto de familia y felicidad. Solamente 10 personas respondieron que asocian al parque con paisajes mientras que 30 personas lo asocian con practicar deportes y 20 respondieron eventos culturales.

### Gráfico 23.

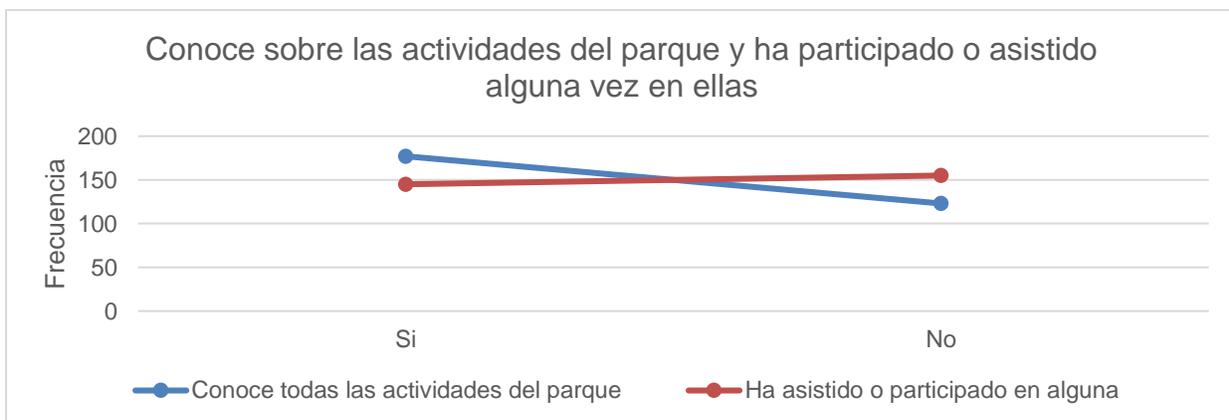
*Lo que consideran las personas diferente al Parque Cuscatlán de otros parques*



Del total de encuestados, 112 personas afirman que la seguridad que brinda el Parque Cuscatlán es lo que lo hace diferente de otros parques, 52 personas mantienen que lo que lo hace diferente es el ambiente familiar que genera las instalaciones, mientras que 50 personas establecen que ser un lugar céntrico lo hace distinto. 43 personas respondieron que la limpieza dentro y a los alrededores del parque lo hacen diferente de otros lugares similares.

### Gráfico 24.

*Conocimiento sobre todas las actividades del parque y si alguna vez ha visto o participado en alguna de las actividades que brinda el Parque Cuscatlán*



De los 300 encuestados, 177 personas dijeron que conocen las distintas actividades que se realizan dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán, sabiendo que 156 de ellas se dan cuenta a través de las redes sociales sobre lo que acontece, mientras que solamente 145 personas, asisten, participan o han visto los eventos de forma directa. El 100% de los encuestados estaría dispuesto a regresar a visitar el Parque Cuscatlán.

**Gráfico 25.**

*Actividades en las que han participado dentro del Parque Cuscatlán*



143 personas de las 300 encuestadas respondieron que han asistido al Parque Cuscatlán para participar en los juegos que hay dentro de las instalaciones, como escalada de pared, alquiler de GoCars, juegos de mesa y parkour. 78 personas han asistido a eventos o actividades culturales que se han desarrollado en la Hoja Cultural o El Trébol, mientras que 35 personas han asistido a eventos privados, solamente 38 personas han asistido a exposiciones fotográficas o clases de deporte.

**Gráfico 26.**

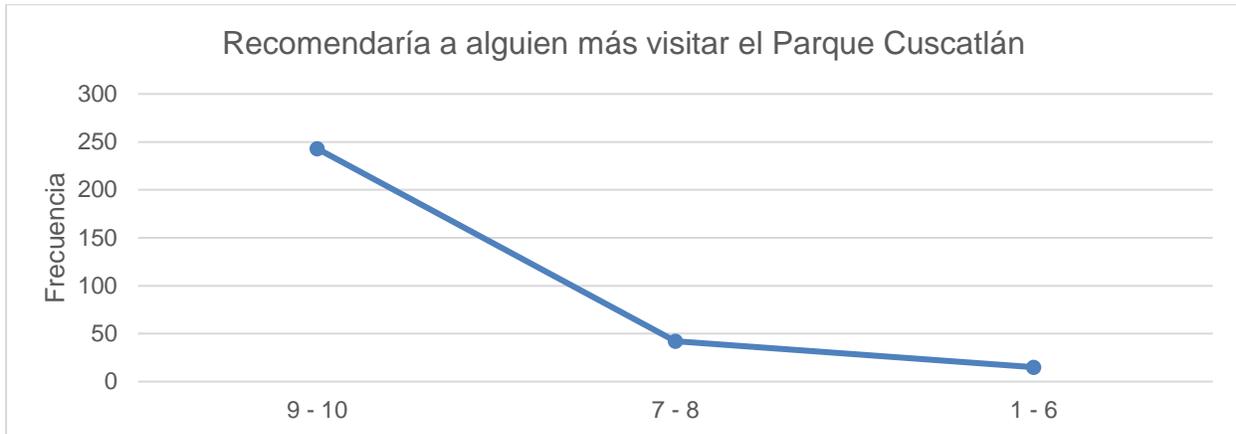
*Emociones que genera la visita al Parque Cuscatlán*



Del total de encuestados 183 personas respondieron que sienten felicidad visitar el Parque Cuscatlán, considerando que lo hacen en familia y amigos, siendo jóvenes en su mayoría, representa que el sentimiento que expresan por visitar el Parque Cuscatlán es felicidad. 61 personas respondieron que la emoción es de seguridad mientras que 56 personas respondieron que sienten motivación y sorpresa visitar las instalaciones del parque.

**Gráfico 27.**

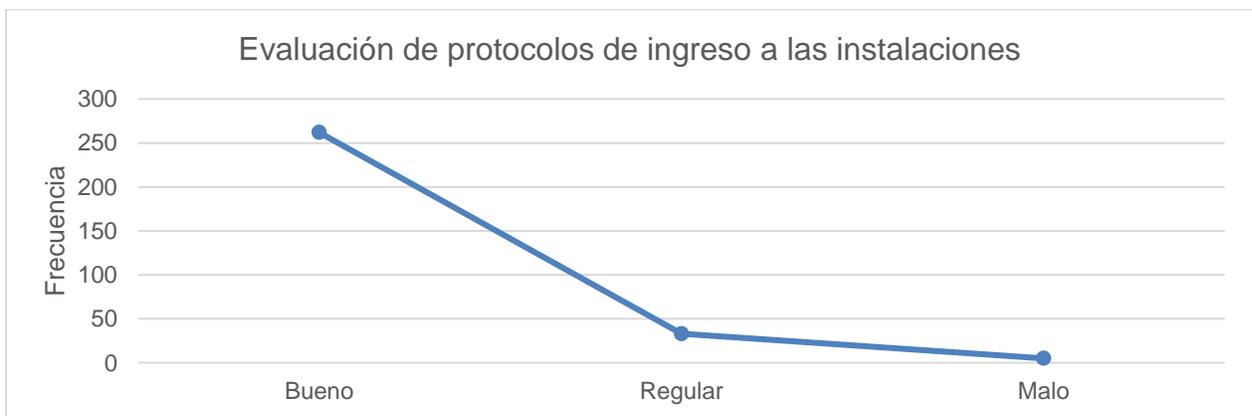
*Escala de recomendación para visitar el Parque Cuscatlán*



Del total de encuestados, 243 personas recomendarían del 9 -10 a otras personas que visiten el Parque Cuscatlán, 42 personas respondieron que 7 – 8 recomendarían visitar el parque y 15 personas del 1 – 6 visitar las instalaciones del parque, esta opinión está sujeta a la experiencia del usuario dentro del parque y la interacción del entorno de las personas y su interacción personal.

**Gráfico 28.**

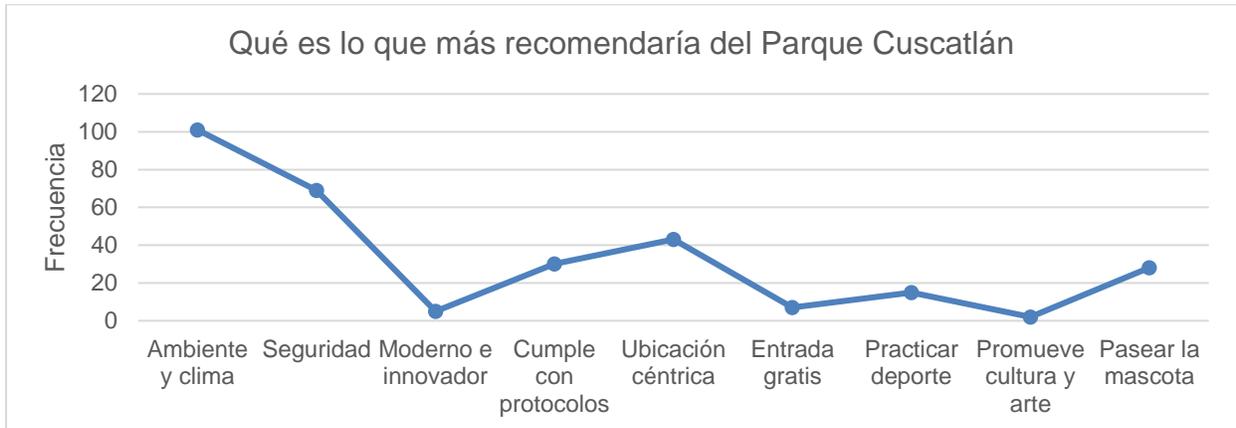
*Evaluación de protocolos de bioseguridad para entrar a las instalaciones*



Del total de encuestados, 262 personas están de acuerdo con el sistema implementado por la administración de FUNDAPARC, para la prevención el contagio del COVID-19 dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán. Sin embargo, 33 personas están medianamente de acuerdo y 5 personas consideran como malo el protocolo de acceso a las instalaciones del parque.

### Gráfico 29.

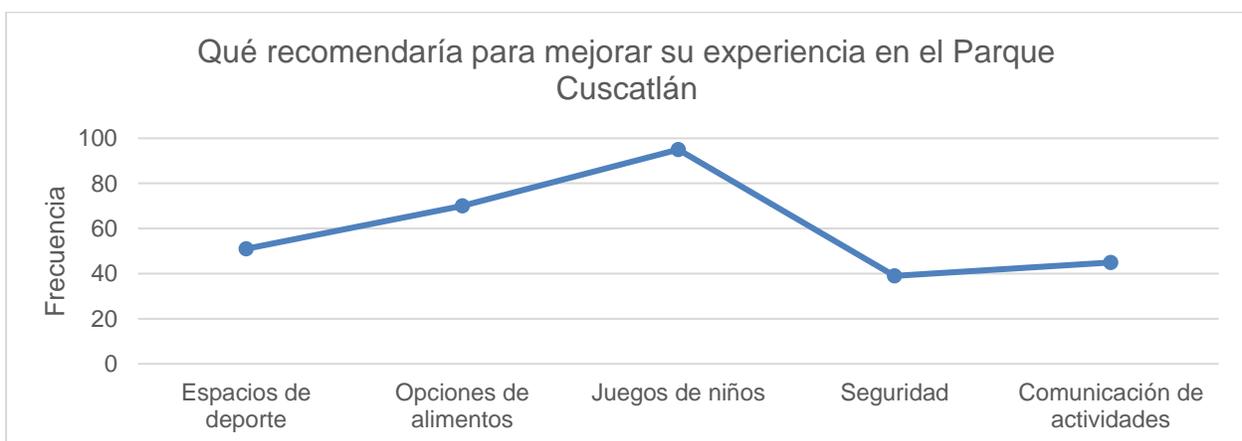
Qué es lo que más recomendaría del Parque Cuscatlán



De las 300 personas encuestadas, 101 opina que recomendaría el Parque Cuscatlán por su ambiente y clima acogedor, 69 personas piensan que dentro y fuera de las instalaciones del parque existe seguridad, 43 personas lo recomendaría por tener una ubicación céntrica, así como 30 personas recomiendan el parque porque cumple con protocolos de bioseguridad para el acceso de las personas a las instalaciones, 28 personas lo recomendarían por ser un espacio que permite mascotas y 17 personas lo recomendarían por ser un espacio que promueve el deporte, la cultura y el arte.

### Gráfico 30.

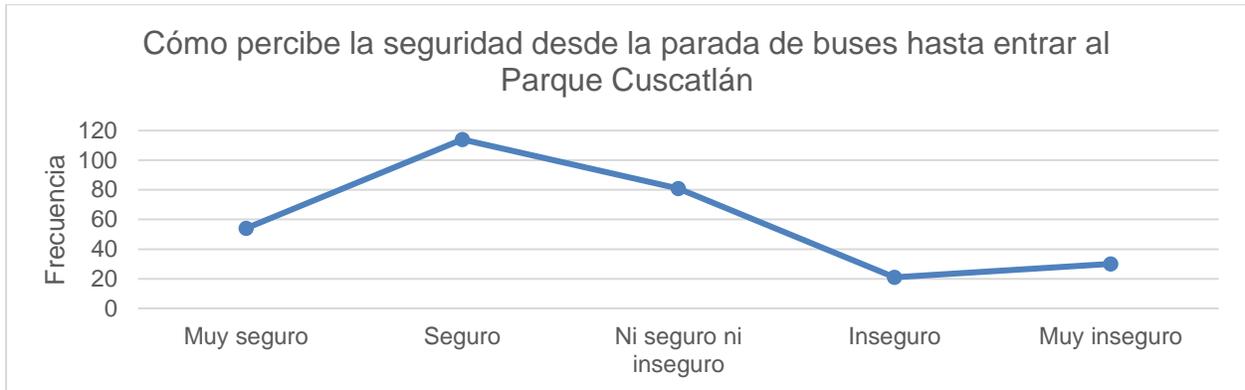
Recomendaciones para mejorar la experiencia de usuario



Del total de personas encuestadas, 95 respondieron que es necesario que se instalen más juegos para niños, 70 personas opinan que deberían de existir más opciones de alimento, 51 personas desean más espacios de deporte y 45 que comuniquen más las actividades.

### Gráfico 31.

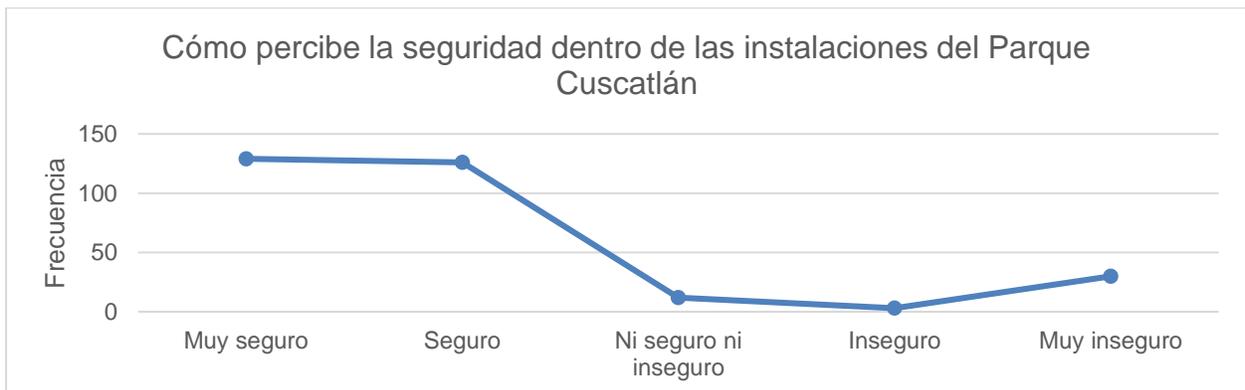
*Nivel de percepción de seguridad del exterior del parque.*



Del total de personas encuestadas, 114 respondieron que se sienten seguros desde la parada de buses hasta la entrada del parque, 81 personas no se sienten ni seguras ni inseguras, mientras que 54 personas se sienten muy seguras, en oposición 21 personas se sienten inseguras y 30 muy inseguras, sobre los últimos datos, aclararon los entrevistados que no observaron personal del CAM ni de la PNC en el trayecto.

### Gráfico 32.

*Nivel de percepción de seguridad dentro del parque*



Del total de personas encuestadas, 129 respondieron que se sienten muy seguros dentro de las instalaciones del parque, mientras que 126 personas se sienten seguras, en oposición 3 personas se sienten inseguras y 30 muy inseguras, sobre los últimos datos, aclararon los entrevistados que no observaron personal del CAM ni de la PNC en el trayecto, además hay muy pocas cámaras de videovigilancia en las instalaciones del parque.

### 3.5. Análisis y resultados de la población: Mobiliario y Equipo

La cuarta población en estudio son el mobiliario y equipo del Parque Cuscatlán, los cuales son necesarios para llevar a cabo la intervención y el trabajo de FUNDAPARC, siendo una importante fuente primaria para la obtención de datos, que serán utilizados para evaluar la gestión y operación de FUNDAPARC. De acuerdo con la información proporcionada por la administración de la organización, existen activos identificados como propios, los cuales tienen control y disposición de uso en parte, como instrumentos y/o herramientas de trabajo del personal, así mismo bienes a disposición de los usuarios de las instalaciones del parque. (Ver Anexo 5)

El objetivo de investigar la población del mobiliario y equipo es para verificar el registro, control, uso e identificación de la propiedad, analizando posibles contingencias financieras por robo, hurto o mal uso de los bienes.

#### **Resultados de la encuesta, para la población: Mobiliario y equipo**

#### **Gráfico 33.**

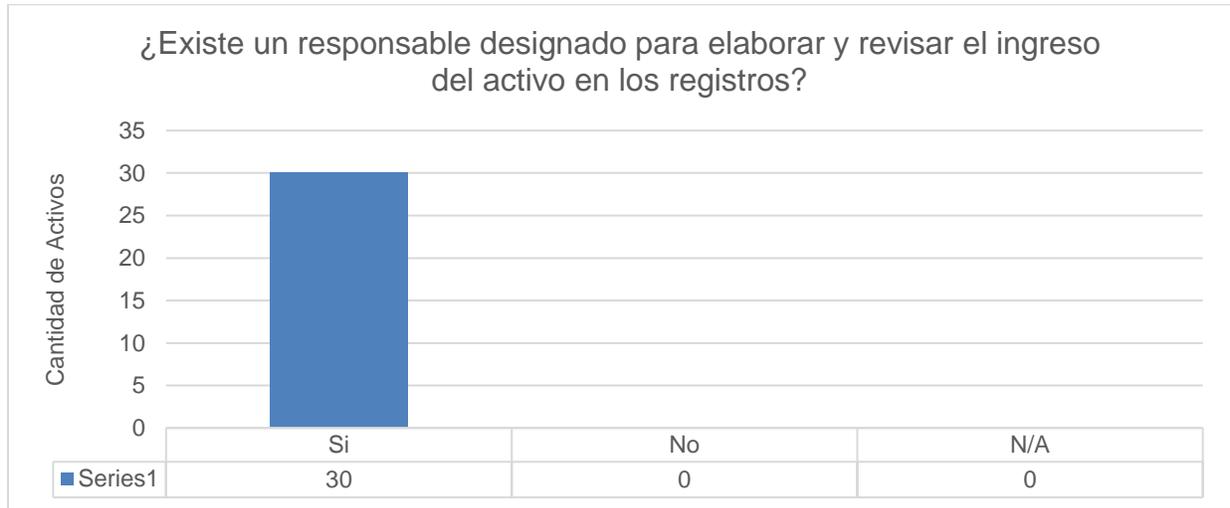
*Existencia de registro y control de los activos de FUNDAPARC*



El 100% (30) de los activos se encuentra registrado, el control que se lleva de los activos es a través de un Hoja de Excel en la cual se registra el Ítem, cantidad y ubicación de los activos.

### Gráfico 34.

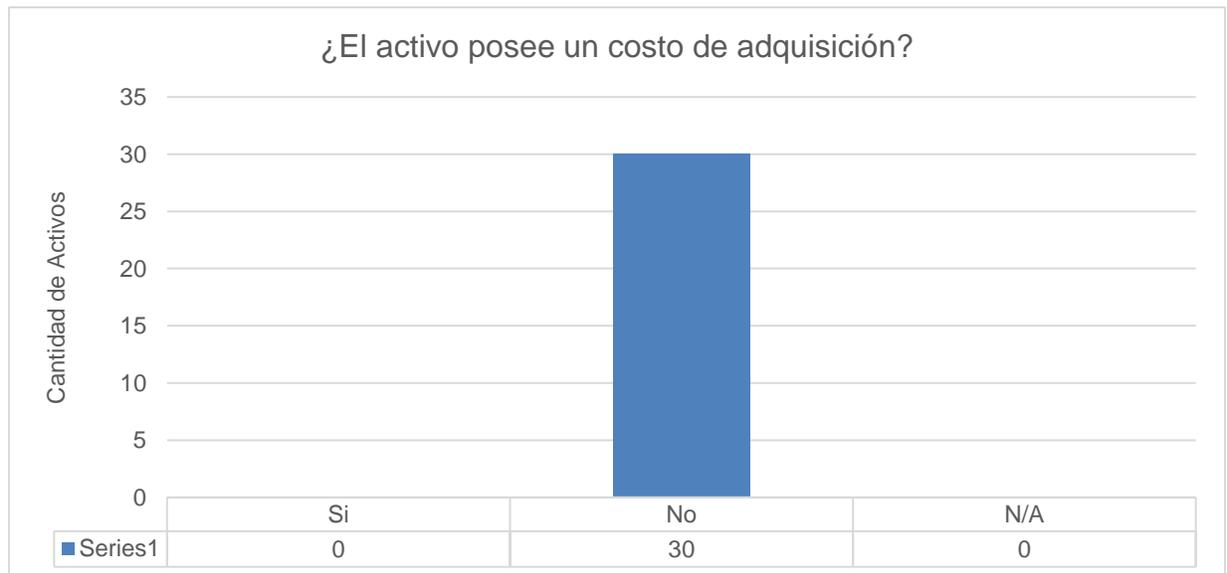
*Existencia de un responsable delegado para elaborar y controlar los activos*



El 100% (30) de los activos observados tienen un responsable que se encarga de elaborar y revisar el ingreso del activo, actualmente es el administrador de FUNDAPARC, quien realiza esta función.

### Gráfico 35.

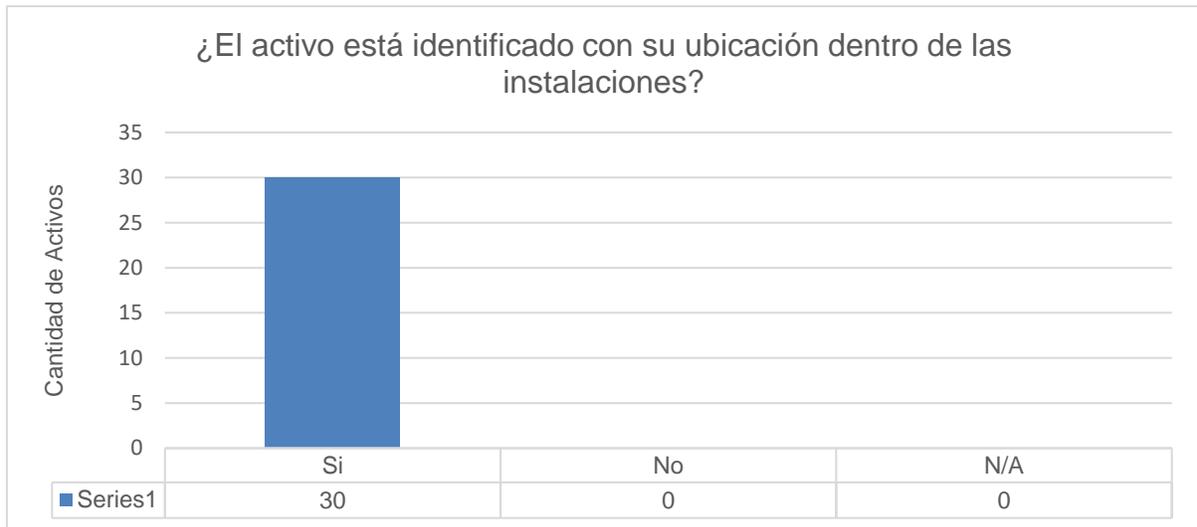
*Los activos tienen identificado el costo de adquisición.*



El 100% (30) de los activos observados no posee un costo de adquisición, en el registro que se lleva en una Hoja de Excel solo se encuentra registrado el nombre del ítem, cantidad y ubicación.

**Gráfico 36.**

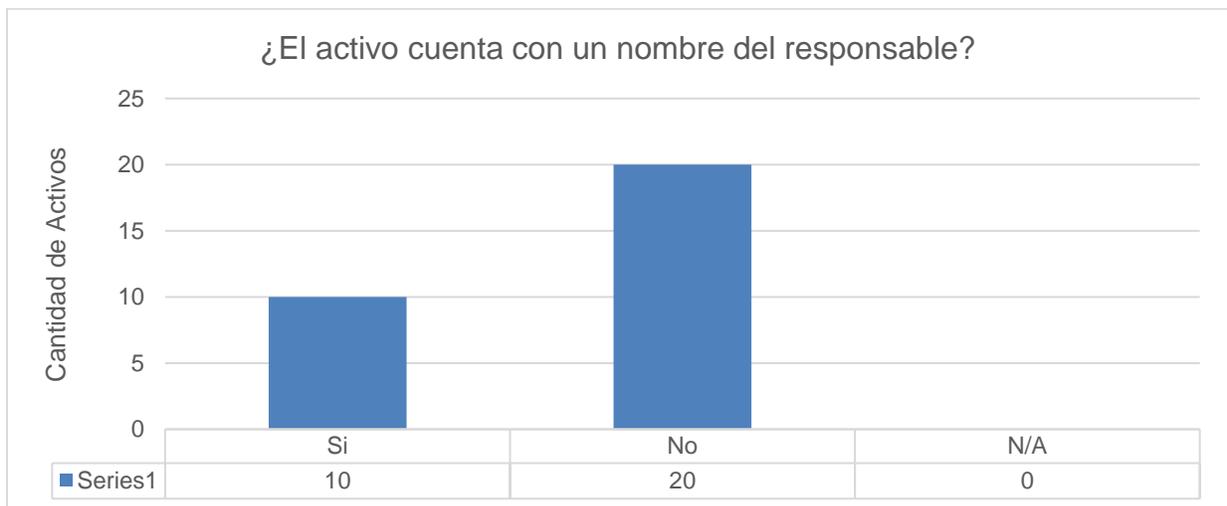
*Ubicación exacta de los activos dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán*



El 100% (30) de los activos tiene identificada su ubicación dentro del Parque Cuscatlán. Las ubicaciones están determinadas por bodegas o dentro de las instalaciones: la Hoja Cultural, El Trébol, Sala Nacional de Exposiciones, pasarelas y salones de usos múltiples.

**Gráfico 37.**

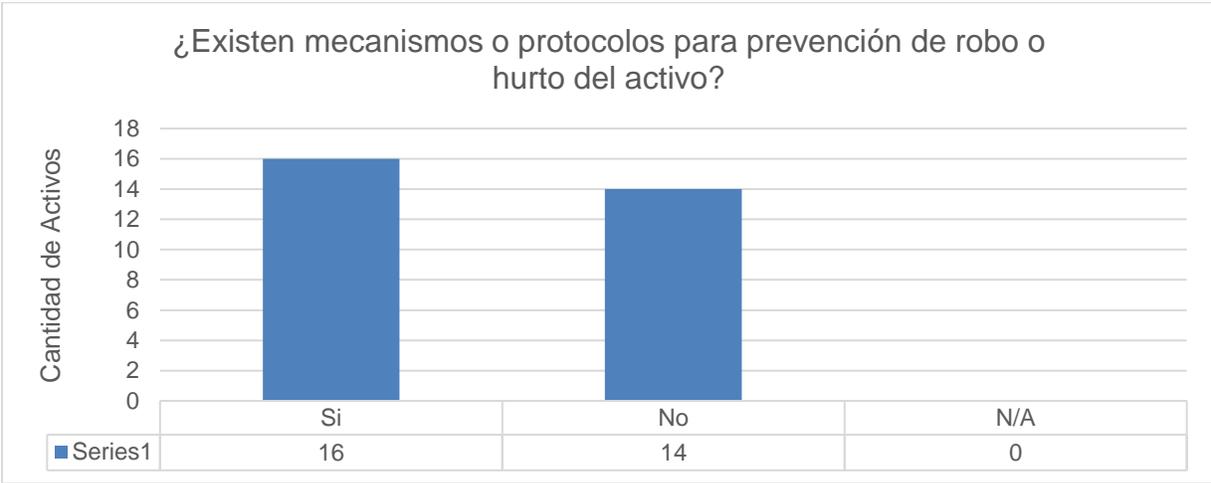
*El activo cuenta con un nombre del responsable*



El 67% (20) de los activos no tiene asignado un responsable, mientras que el otro 33% (10) si tiene asignado a un responsable, es decir únicamente los activos que son designados al personal de la Alcaldía o de FUNDAPARC, específicamente, poseen un responsable.

**Gráfico 38.**

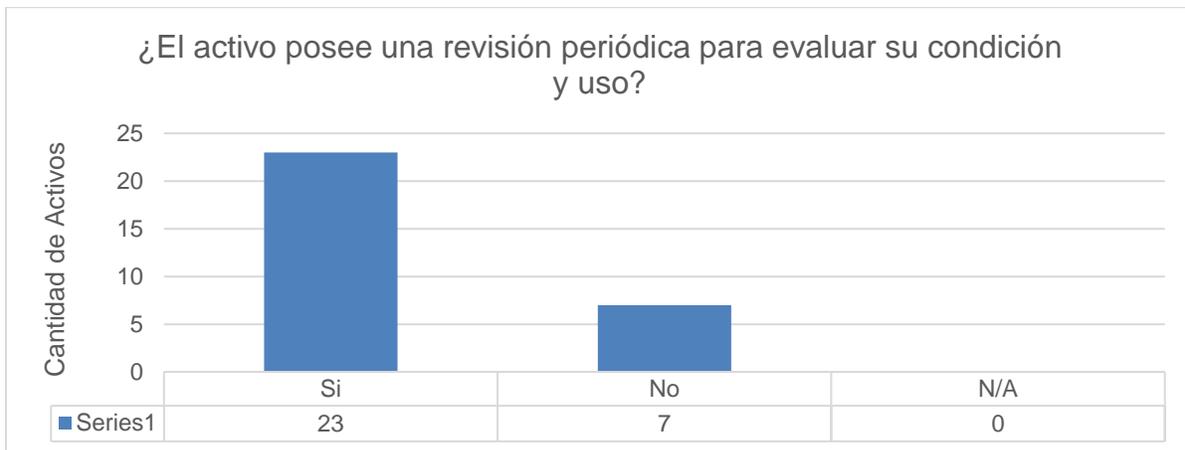
*Existen mecanismos o protocolos para prevención de robo o hurto del activo*



Según los activos observados, para un 53% (16) existen protocolos para la prevención de robos o hurtos, mientras que para el 47% (14) no existe. Los activos que no poseen protocolos para la prevención de robos o hurtos, no están disponibles para su uso abiertamente al público, son aquellos que están designados a un empleado o que se utilizan bajo supervisión de la administración de FUNDAPARC.

**Gráfico 39.**

*Revisión periódica para evaluar la condición y uso de los activos*



El 77% (23) de los activos tiene una revisión periódica por parte del personal de manera tal que se pueda evaluar su condición y uso, mientras que un 23% (7) no tiene una revisión periódica, en este sentido las cámaras de video vigilancia y las bancas no tienen revisión periódica.

#### Gráfico 40.

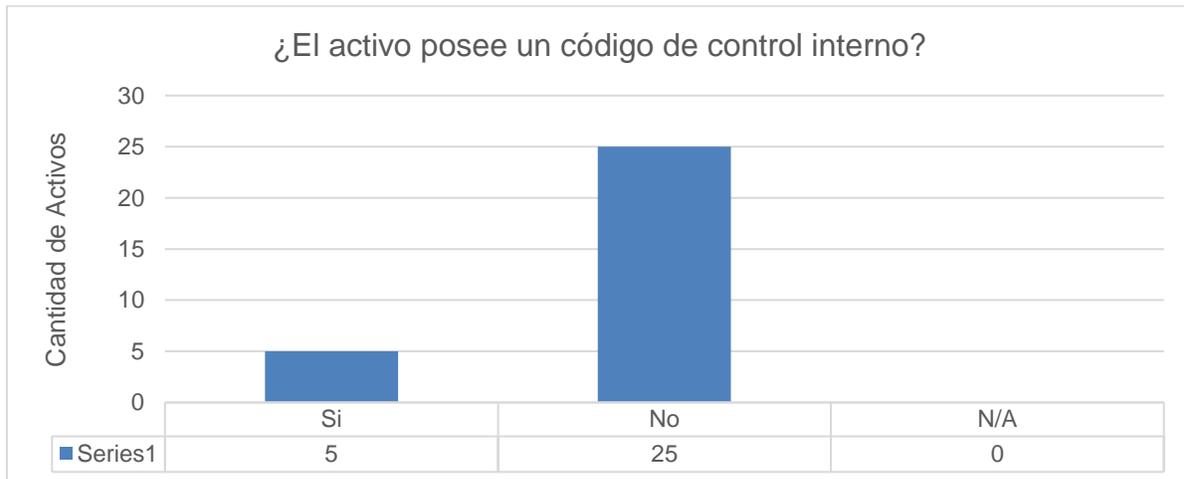
##### Identificación de la fecha de compra del activo



Según los activos observados, el 100% (30) no tienen identificada la fecha de compra en los registros correspondientes. Lo que se observa es que los registros contables los lleva Fundación Crisálida Internacional, por ende, la contabilidad, registro y respaldos de los activos no están en propiedad y acceso inmediato para la FUNDAPARC.

#### Gráfico 41.

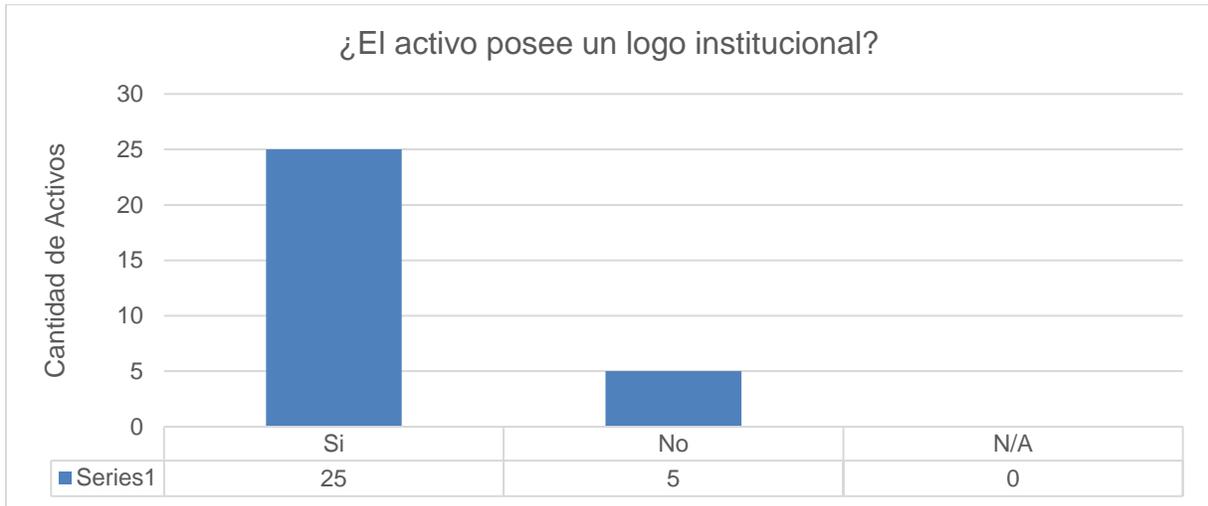
##### El activo posee un código de control interno



Solo el 17% (5) de los activos observados posee un código de control interno, ya que únicamente los activos de más de \$500 se identifican con código de inventario de activo fijo, de acuerdo a políticas de Fundación Crisálida, mientras que 83% (25) no posee un código de control interno.

**Gráfico 42.**

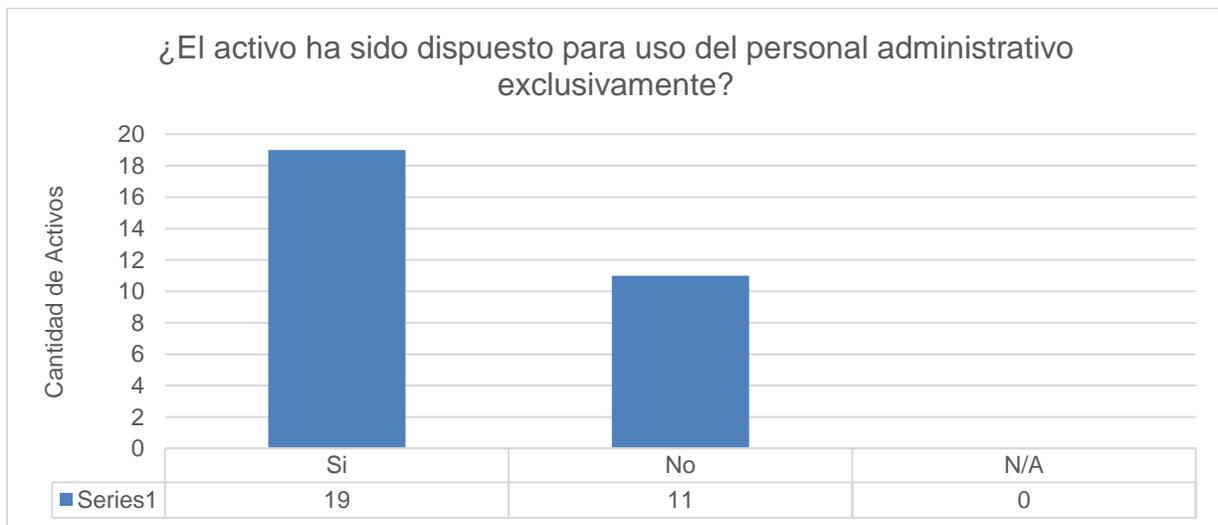
*El activo posee logo institucional*



El 83% (25) posee logo institucional, mientras que un 17% de los activos observados no posee un logo institucional.

**Gráfico 43.**

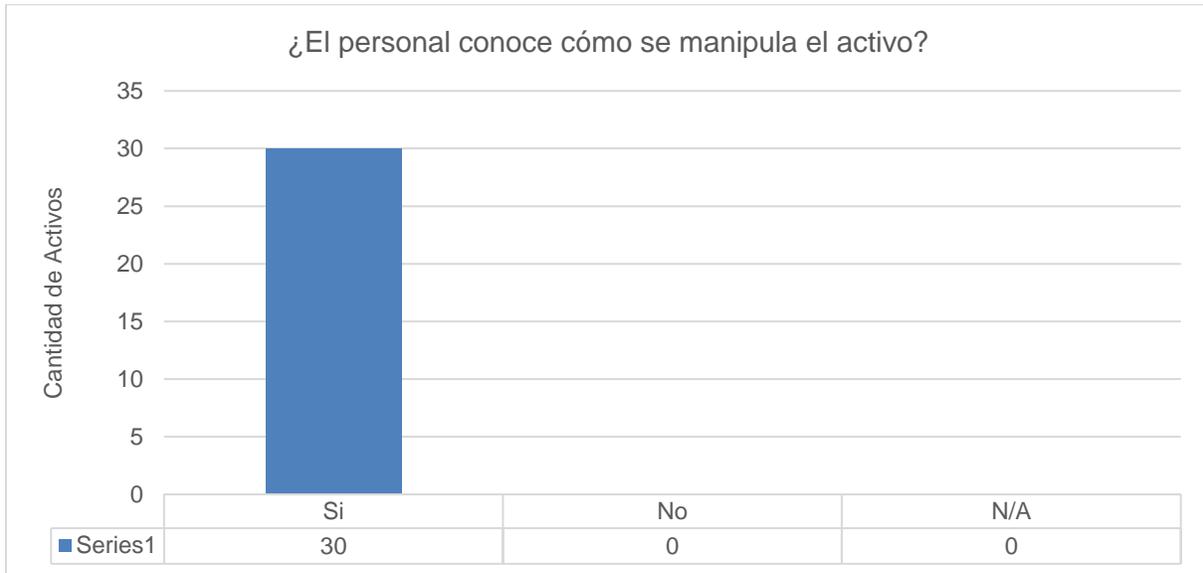
*Disposición del activo para uso del personal administrativo exclusivamente*



El 63% (19) de los activos ha sido dispuesto para el uso del personal administrativo, mientras que el 37% (11) no debido a que hay equipo de limpieza que se designa al personal, pero se guarda en una bodega común por lo que no existe un control de uso en algunos casos.

**Gráfico 44.**

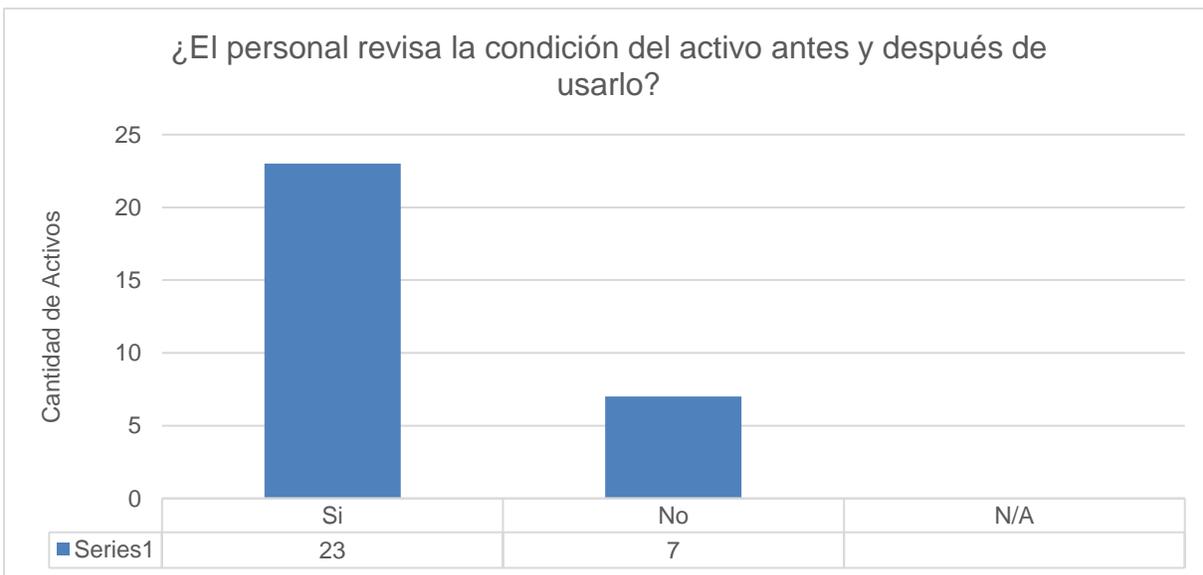
*El personal conoce cómo se manipula el activo*



El personal conoce como se manipula el 100% (30) de los activos.

**Gráfico 45.**

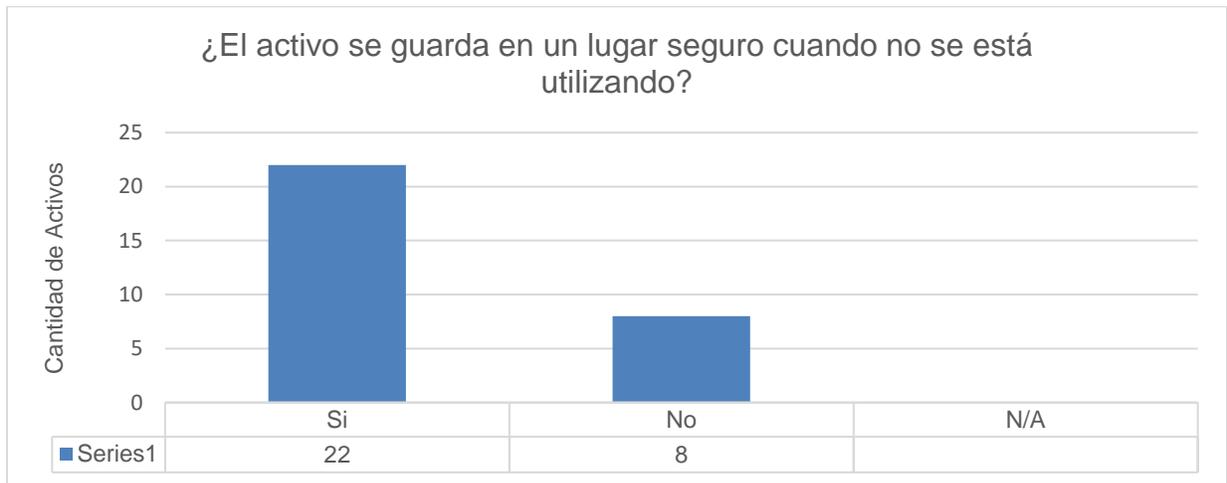
*El personal revisa la condición del activo antes y después de usarlo*



Según los activos observados, en el 77% (23) el personal revisa su condición antes y después de usarlo, mientras que en el 23% (7) de los activos no se revisa su condición, siendo cámaras de video vigilancia y bancas que no tienen una revisión periódica.

**Gráfico 46.**

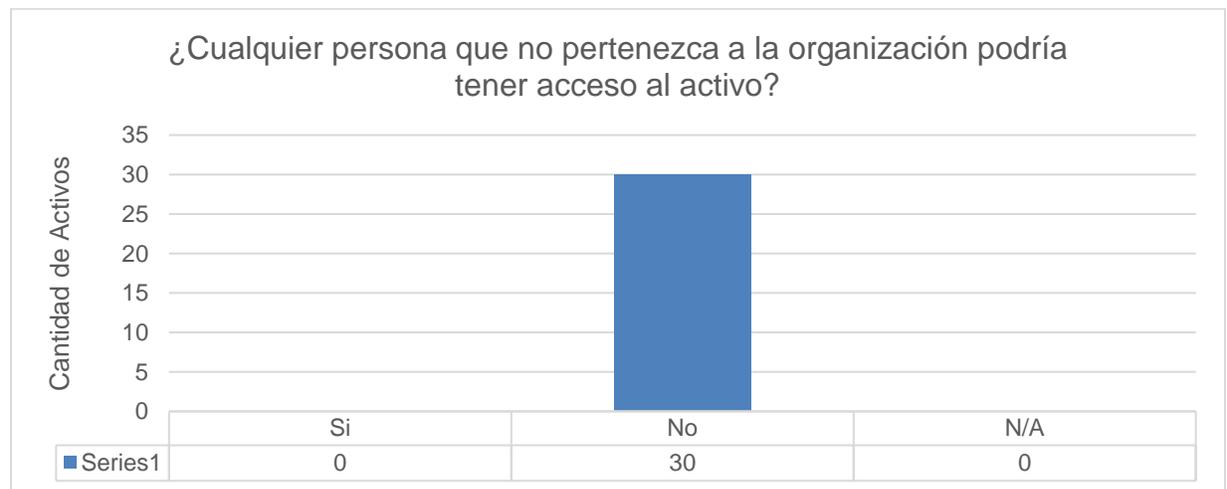
*El activo se guarda en un lugar seguro cuando no se está utilizando*



El 73% (22) de los activos se guarda en un lugar seguro mientras no se está haciendo uso de este, mientras que un 27% (8) no se resguarda en un lugar seguro, pues se observó que algunos depósitos de basura metálicos no se guardaron en bodega después que el personal de la Alcaldía los terminara de utilizar.

**Gráfico 47.**

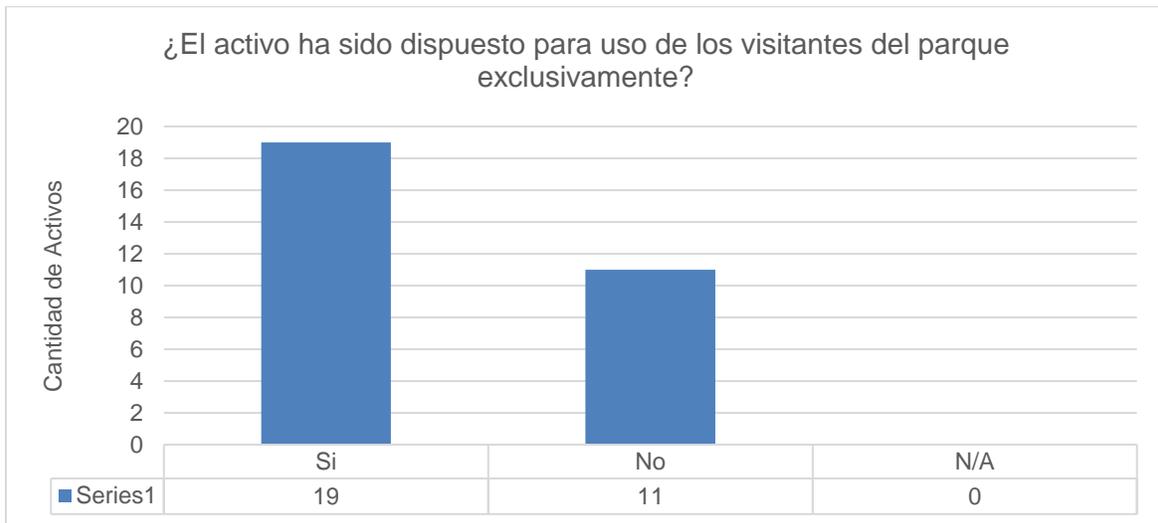
*Cualquier persona que no pertenezca a la organización puede tener acceso al activo*



El 100% (30) de los activos se encuentran seguros, al hacer un correcto uso del mismo, ya que todas las bodegas donde se resguardan, tienen llaves, por cual ninguna persona que no pertenezca a la organización puede tener acceso a estos.

### Gráfico 48.

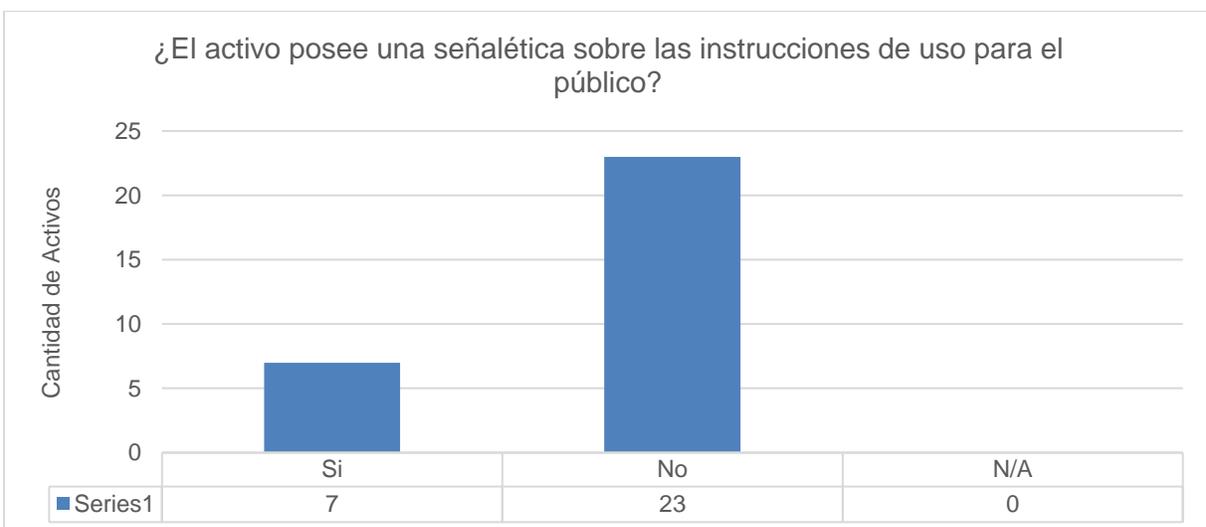
*El activo ha sido dispuesto para uso de los visitantes del parque exclusivamente*



El 63% (19) de los activos observados si han sido dispuesto para el uso de los visitantes del parque, como por ejemplo bancas, basureros, Canopis y mesas, mientras que el 37% (11), no es de acceso directamente de los usuarios del parque, como, por ejemplo, cámaras de videovigilancia, equipo informático y sistemas de iluminación, los cuales fueron verificados de su alcance, durante la observación.

### Gráfico 49.

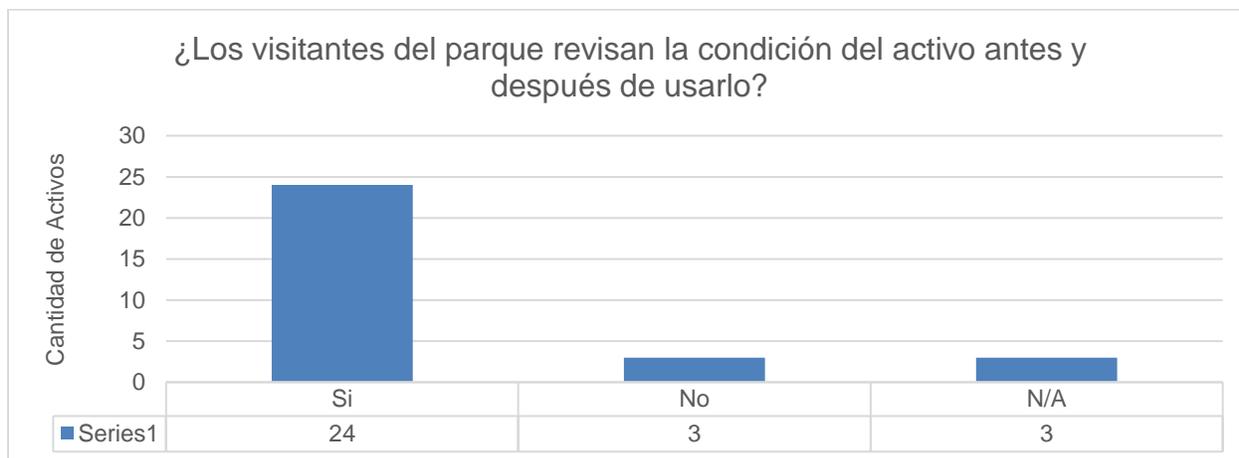
*El activo posee una señalética sobre las instrucciones de uso para el público*



El 77% (23) de los activos observados, no posee una señalética sobre las instrucciones de uso para el público, mientras que solo el 23% (7) si poseen una señalética adecuada, como por ejemplo el equipo de bioseguridad instalado en las distintas entradas a las instalaciones del parque, también, se observaron rótulos de cómo depositar la basura en los contenedores.

**Gráfico 50.**

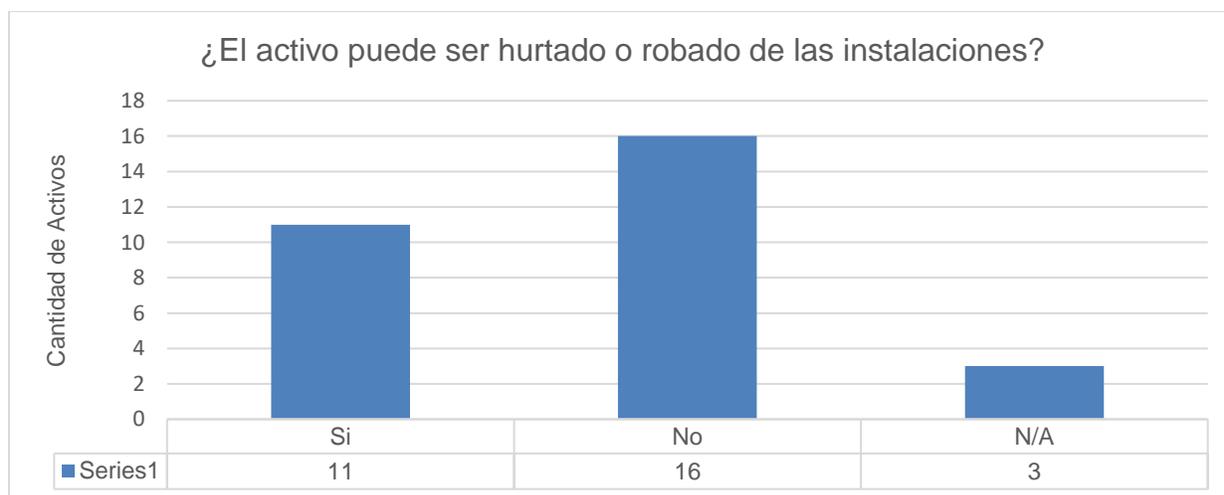
*Los usuarios del parque revisan la condición del activo antes y después de usarlo*



Se observa que en el 84% (24) de los activos, los visitantes del parque revisan sus condiciones antes y después de usarlos, pues revisan que esté limpio y en las condiciones adecuadas para su uso mientras que en el caso de un 10% (3) de los activos no se revisan, finalmente un 10% (3) de los activos no aplica a este ítem.

**Gráfico 51.**

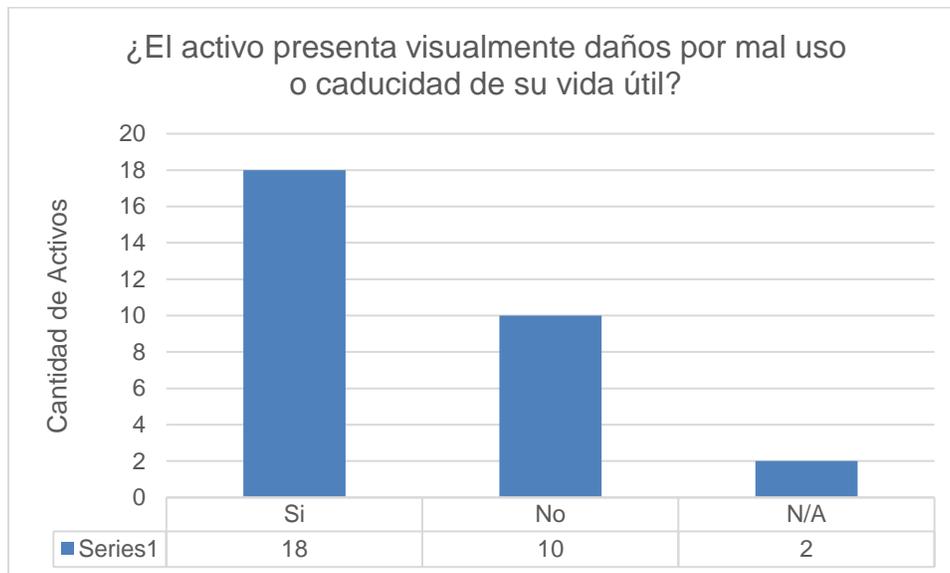
*El activo puede ser hurtado o robado de las instalaciones*



Se observa que un 53% (16) de los activos no puede ser hurtado o robado de las instalaciones del Parque Cuscatlán debido a que la mayor parte de los activos son ensamblados en los lugares de uso, sin embargo, el 37% (11) si pueden ser removidos o hurtados, mientras que en un 10% (3) no aplica.

**Gráfico 52.**

*El activo presenta visualmente daños por mal uso o caducidad de su vida útil*



Se observa daños por mal uso o caducidad de vida útil en el 60% (18) de los activos, mientras que en el 33% (10) se observa que se encuentran en un buen estado de uso y un 7% (2) no aplica. Los activos observados mayormente dañados son aquellos que tienen acceso las personas que visitan el Parque Cuscatlán, si bien se observan esfuerzos por mantener todos los activos en buenas condiciones por parte de la administración, existen personas que son dueños de lo ajeno, durante la visita al parque no se observó que alguien intentara hurtar un activo, pero si se tienen registros de que han sucedido dentro de las instalaciones. La mayor influencia son los usuarios más jóvenes del parque, de los cuales casi el 60% son jóvenes entre los 18 y 34 años.

Luego de evaluar los resultados del presente instrumento se determinan factores que pueden generar impactos financieros en el corto o mediano plazo, debido a que uno de los objetivos estratégicos de FUNDAPARC, es darle mantenimiento a las instalaciones del Parque Cuscatlán y procurar tener siempre los activos a total disposición de los usuarios del parque, así como mantener equipado a su personal administrativo y personal de la Alcaldía Municipal de San Salvador, designados a trabajar en el parque.

### **3.6. Análisis y resultados de la población: Personal involucrado en el control y recaudación financiera**

La quinta población en estudio es el personal involucrado en el control y la recaudación financiera de FUNDAPARC, los cuales son necesarios para llevar a cabo la intervención y el trabajo de la institución, con base en los objetivos estratégicos del marco filosófico y la búsqueda de la sostenibilidad estratégica en el largo plazo de la misma, siendo una importante fuente primaria para la obtención de datos, que serán utilizados para evaluar la gestión y operación.

De acuerdo con la información proporcionada por la administración de la organización, existen pocas personas involucradas en el proceso de control y recaudación, por parte de FUNDAPARC, ya que solamente se cuentan con dos personas designadas a dichas funciones, sin embargo, dentro de la estructura organizativa de Glasswing, existen funciones y responsabilidades segregadas para prestar el soporte técnico y operativo en la gestión del control de ingresos y egresos, con los cuales se tienen control interno a disposición de uso desde la gestión administrativa de la misma hasta brindar resultados sobre la operación y los detalles de las operaciones de FUNDAPARC.

Glasswing posee una organización del personal definida y la segregación de funciones en gestión de fondos de proyectos, con experiencia de más de doce años, permitiendo respaldar toda la operación de FUNDAPARC. Actualmente se ha designado un equipo de trabajo de tres personas involucradas específicamente en el soporte técnico y operativo en la gestión de recaudación y control de fondos de FUNDAPARC.

La disposición del control interno de Glasswing persigue aplicar principios de transparencia y calidad en la gestión del manejo operativo de fondos. Para lograr estos objetivos, el control interno incluye instrumentos y/o herramientas de gestión y uso del dinero, directrices para realizar adquisiciones y contrataciones, políticas internas de personal y manuales organizativos, que permiten controlar y minimizar riesgos sobre el control del dinero y el proceso de recaudación.

**Resultados de las entrevistas, para la población: Personal involucrado en el control y recaudación financiera**

**1. Políticas de control financiero de FUNDAPARC**

**Tabla 34.**

***FUNDAPARC cuenta con políticas de control financiero***

Pregunta: ¿La institución cuenta con políticas de control financiero?

<b>Entrevista 1</b>	No, por el momento nos encontramos en proceso de consolidarnos como ONG
<b>Entrevista 2</b>	No. Seguimos políticas financieras de Glasswing.
<b>Entrevista 3</b>	No. Hemos iniciado operaciones hace 2 años, aún nos faltan herramientas de trabajo.
<b>Entrevista 4</b>	No. Las políticas propias se deben de trabajar, de momento estamos utilizando las políticas de Glasswing.
<b>Entrevista 5</b>	No. Seguimos los lineamientos de Glasswing y su control interno.

Si bien FUNDAPARC no cuenta con políticas de control financiero, si se están adoptando medidas de control a través de las disposiciones internas de Glasswing. Los entrevistados están de acuerdo en que no se poseen medidas para el control financiero, sin embargo, tres personas determinaron que los lineamientos que se usan son los de Glasswing, mientras que tres personas establecen que se deben de trabajar las políticas con la determinación de independizarse de Glasswing.

**Tabla 35.**

***Segregación de políticas financieras para las operaciones y ejecución de proyectos***

Pregunta: ¿Las políticas de control financiero están segregadas para el manejo de las operaciones y ejecución de proyectos?

<b>Entrevista 1</b>	Si, dentro de Glasswing, FUNDAPARC funciona como un proyecto más.
<b>Entrevista 2</b>	Si. Se controlan las operaciones de Glasswing por centros de costos.

<b>Entrevista 3</b>	No. Como FUNDAPARC al no tener políticas propias, lo primero es crearlas y luego definir cómo separar la gestión administrativa y luego la de proyectos.
<b>Entrevista 4</b>	Si, se siguen las políticas financieras de Glasswing.
<b>Entrevista 5</b>	Si, Glasswing nos permite tener nuestra propia cuenta bancaria y gestionar nuestros fondos, bajo las políticas de ellos.

Si bien FUNDAPARC no cuenta con sus propias políticas de control y gestión financiera, Glasswing si permite el control separado de las gestiones administrativas y de proyecto, trabajando internamente bajo centros de costos. Establece que FUNDAPARC se concibió como un proyecto de Glasswing para poder administrar, apoyar, dar soporte técnico y operativo al Parque Cuscatlán, posterior a la intervención del proyecto IMAGINA, por lo tanto, el respaldo por parte de Glasswing a la FUNDAPARC ha sido de vital importancia en el posicionamiento y gestión de fondos. El trabajo que proponen los entrevistados es de crear las propias políticas para separar la gestión administrativa y de proyectos, bajo un enfoque propio.

**Tabla 36.**

***Acceso de las políticas de control financiero***

Pregunta: ¿Las políticas de control financiero están siempre accesibles?

<b>Entrevista 1</b>	Si, dentro de Glasswing, FUNDAPARC funciona como un proyecto más.
<b>Entrevista 2</b>	Si. Se controlan las operaciones de Glasswing por centros de costos.
<b>Entrevista 3</b>	No. Como FUNDAPARC al no tener políticas propias, lo primero es crearlas y luego definir cómo separar la gestión administrativa y luego la de proyectos.
<b>Entrevista 4</b>	Si, se siguen las políticas financieras de Glasswing.
<b>Entrevista 5</b>	Si, Glasswing nos permite tener nuestra propia cuenta bancaria y gestionar nuestros fondos, bajo las políticas de ellos.

El acceso a políticas financieras dentro de FUNDAPARC es a través de las existentes por parte de Glasswing. La dirección y el staff de Glasswing involucrados en la gestión del proyecto en términos financieros, son los únicos que poseen acceso a documentos, manuales, políticas y directrices internas de Glasswing. Solamente el administrador del Parque Cuscatlán por parte de FUNDAPARC no tiene acceso directo a las políticas de gestión financiera, sin embargo, hace hincapié en que lo primero en la gestión actual es crear políticas, manuales y directrices financieras, para luego, definir cómo separar la gestión administrativa y la gestión de proyectos.

**Tabla 37.**

***Autorización de políticas financieras***

Pregunta: ¿Las políticas de control financiero han sido aprobadas por la Junta Directiva?

<b>Entrevista 1</b>	Si, por la Junta Directiva de Glasswing
<b>Entrevista 2</b>	Si. Comprendo que todas las políticas y directrices de Glasswing están autorizadas por su Junta Directiva, previa aplicación.
<b>Entrevista 3</b>	No. Como FUNDAPARC al no tener políticas propias, lo primero es crearlas y luego solicitar autorización a nuestra Junta Directiva.
<b>Entrevista 4</b>	Si, se siguen las políticas de Glasswing y estas están autorizadas por su Junta Directiva.
<b>Entrevista 5</b>	Si, Glasswing nos permite usar sus políticas, por ende, están autorizadas.

De acuerdo con los estatutos de Fundación Crisálida (Glasswing), establece que los manuales, directrices y políticas de control interno, deben de ser autorizados por la Junta Directiva vigente, y es competencia de la misma, la revisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo, con las herramientas e insumos de control interno autorizados.

El personal involucrado en la gestión, control y tesorería de las finanzas de FUNDAPARC, comprende que, si existen políticas autorizadas por la Junta Directiva de Fundación Crisálida, por lo tanto, se reconocen como aplicación directa de FUNDAPARC, al estar vinculado internamente como un proyecto de Glasswing.

## 2. Sistema contable de FUNDAPARC

Tabla 38.

### *Sistema contable de FUNDAPARC*

Pregunta: ¿La institución cuenta con un sistema contable?

<b>Entrevista 1</b>	Actualmente no, nos apoyamos en la gestión contable del sistema de Glasswing
<b>Entrevista 2</b>	Si. FUNDAPARC tiene elaborado ya su propio sistema contable.
<b>Entrevista 3</b>	No. Como FUNDAPARC no tenemos un sistema contable, la gestión se realiza a través del sistema contable de Glasswing.
<b>Entrevista 4</b>	Si, entiendo que se ha realizado una consultoría para obtener nuestro sistema contable como FUNDAPARC.
<b>Entrevista 5</b>	Si, FUNDAPARC ya cuenta con un sistema contable.

El sistema contable de FUNDAPARC fue desarrollado como parte de una consultoría legal para la inscripción, gestión y creación de la institución en las entidades públicas correspondientes.

Al inscribirse como fundación en el Ministerio de Gobernación, se determina como obligatorio la presentación de un sistema contable, para llevar la contabilidad formal de la entidad, es por ello que de los cinco entrevistados, tres identifiquen que, si existe un sistema contable como tal, entre ellos, la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC y dos personas que trabajan directamente en la gestión contable y financiera de Glasswing.

Las dos personas que no saben sobre la existencia de un sistema contable de FUNDAPARC, son el administrador del parque por parte de FUNDAPARC y la persona que elabora los pagos por parte de Glasswing.

Al poseer el sistema contable legalizado por parte del Ministerio de Gobernación, se pretende llevar la contabilidad por separado de FUNDAPARC, pero la gestión financiera siempre se realizará a través de Glasswing, al menos por los próximos tres años.

**Tabla 39.**

***Sistema contable legalizado de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿El sistema contable está legalizado y autorizado por el Ministerio de Gobernación?

<b>Entrevista 1</b>	Actualmente no, nos apoyamos en la gestión contable del sistema de Glasswing
<b>Entrevista 2</b>	Si. FUNDAPARC tiene autorizado ya su propio sistema contable por el Ministerio de Gobernación.
<b>Entrevista 3</b>	No. Como FUNDAPARC no tenemos un sistema contable, la gestión se realiza a través del sistema contable de Glasswing.
<b>Entrevista 4</b>	Si, entiendo que se ha realizado una consultoría para obtener legalizado nuestro sistema contable como FUNDAPARC.
<b>Entrevista 5</b>	Si, FUNDAPARC ya cuenta con un sistema contable totalmente legalizado y aprobado por el Ministerio de Gobernación.

El sistema contable de FUNDAPARC fue autorizado el 23 de abril del 2021, sin embargo, únicamente la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC y dos personas más de Glasswing, quienes trabajan en la gestión de contabilidad y finanzas, conocen de primera mano que ya está autorizado el sistema contable por el Ministerio de Gobernación.

**Tabla 40.**

***Inducción al sistema contable de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿Ha tenido una inducción en las principales políticas contables que establece el sistema contable, así como su descripción y aplicación?

<b>Entrevista 1</b>	No, solamente a las políticas de Glasswing.
<b>Entrevista 2</b>	No, solamente conozco parte del contenido.
<b>Entrevista 3</b>	No. Como FUNDAPARC no se ha realizado aún una capacitación oficial del sistema contable.

**Entrevista 4** No, aún no hemos sido convocados a reunión para conocer de primera mano la integración del sistema contable.

**Entrevista 5** No, solo tengo disponible el documento en Word, pero no se ha dado la oportunidad de convocar a reunión al staff para discutirlo profundamente.

Si bien, si existe el sistema contable y éste ya está legalizado, a la fecha no ha habido una reunión para introducir, discutir y presentar el contenido del sistema contable de FUNDAPARC, al menos a las personas interesadas en conocer los lineamientos para procesos contables y financieros de la organización. Lo que la dirección pretende es separar la contabilidad de Glasswing, al menos internamente y utilizar el sistema contable de FUNDAPARC para llevar esa gestión. Existirá la necesidad de realizar la convivencia e integración del sistema contable con el staff involucrado, en el corto plazo.

**Tabla 41.**

***Segregación de funciones contables y financieras de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿La organización posee una segregación clara de las funciones financieras y contables?

**Entrevista 1** Sí, es el Departamento de Contabilidad y Finanzas de Glasswing.

**Entrevista 2** Si, aunque no están escritas, están segregadas de forma verbal por la dirección de FUNDAPARC.

**Entrevista 3** No. Como FUNDAPARC no se ha realizado aún una segregación de funciones, únicamente de administración y operaciones del Parque Cuscatlán. Cualquier gestión de dinero o toma de decisiones sobre el control interno se realiza desde el equipo de Glasswing.

**Entrevista 4** Si, Glasswing posee Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

**Entrevista 5** No, ya que únicamente contamos con personal operativo, lo demás se lleva desde Glasswing, la parte administrativa.

Dentro de la estructura organizativa de FUNDAPARC, si existen segregación de funciones para el control financiero y contable, sin embargo, el staff es designado por Glasswing, para apoyar la gestión de FUNDAPARC, de acuerdo con el convenio suscrito entre ambas partes a partir del año 2019, el cual tiene como fecha de vencimiento en septiembre del 2021. Dentro de la organización, no se cuenta con un puesto para contador de la institución (Ver Anexo 2). Lo antes establecido da paso a que la gestión de control interno y administrativo, dependan de las disposiciones internas de Glasswing.

### 3. Rendición de cuentas

**Tabla 42.**

#### ***Participación en la rendición de cuentas de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿Usted participa en el proceso de rendición de cuentas? ¿En qué apoya?

<b>Entrevista 1</b>	Si, verificación del control interno aplicado a procesos de adquisiciones y control presupuestario de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 2</b>	Si. Elaboro reportes de ejecución presupuestaria. Control de fondos recibidos. Detalle de donantes. Reviso gastos, ingresos y acompaño en el mecanismo de respaldo de gastos y recibimiento de fondos.
<b>Entrevista 3</b>	Si, autorizo procesos de compras y presento rendición de cuentas a usuarios internos y externos de FUNDAPARC, los resultados de las operaciones.
<b>Entrevista 4</b>	Si, realizo la gestión contable administrativa de presentar documentos e información para el proceso de pago de proveedores.
<b>Entrevista 5</b>	Si, apoyo con la gestión de revisión interna, como gerente del departamento de contabilidad y finanzas de Glasswing.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, si existe una relación entre la gestión contable administrativa, aplicación de un control interno y autorización por parte de la dirección ejecutiva de FUNDAPARC, sin embargo, bajo los recursos designados, el requerimiento de información se debe de solicitar al Departamento de Contabilidad y Finanzas, para tener acceso a la información pertinente a la rendición de cuentas de usuarios internos o externos.

**Tabla 43.**

***Directrices para la presentación de información contable o financiera de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿Posee una directriz para la presentación de información contable o financiera tanto de la parte administrativa como de los proyectos que ejecuta la institución?

<b>Entrevista 1</b>	Si, se manejan controles en Excel del manejo de fondos y si se trata de un donante específico nos adecuamos a ese requerimiento para hacer el informe.
<b>Entrevista 2</b>	No existe una directriz específica o escrita por política.
<b>Entrevista 3</b>	No tenemos una directriz o mecanismo para presentar información financiera en general de FUNDAPARC, sin embargo, se hacen informes para rendición de cuentas de la Junta Directiva y cuando los donantes lo exigen.
<b>Entrevista 4</b>	Si, se realiza una gestión contable administrativa de presentar documentos e información cuando un donante lo exige.
<b>Entrevista 5</b>	No, política para presentar información no se posee, sin embargo, el control interno se lleva en Excel, con detalles de movimientos diarios.

Siguiendo con la línea del soporte de Glasswing para la administración de los fondos que ingresan a FUNDAPARC; se poseen lineamientos específicos de control, sin embargo, Glasswing posee un sistema contable informático donde se registran las transacciones y desde el cual se pueden generar reportes, únicamente cuando lo solicita la Directora Ejecutiva de la institución. Por lo general las respuestas ante los requerimientos de la dirección, deben de pasar por la supervisión de la gerencia de Glasswing, quien también hace una revisión del saldo de la cuenta bancaria y las necesidades de fondos proyectadas.

La información se presenta en formato de hoja de cálculo de Excel, luego si se requiere más formalidad por parte de la dirección se pueden emitir un documento en PDF bajo la supervisión de la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC, con mayores detalles sobre los movimientos contables y financieros de la institución, dependiendo del tipo de usuario que exige la información.

No se poseen políticas o directrices sobre la relación o toma de decisiones a seguir para generar, revisar, autorizar y presentar información, específicamente de FUNDAPARC, sin embargo, la Directora Ejecutiva hace los requerimientos de actualización de saldos contables o bancarios, a través, de correos electrónicos de las personas delegadas por Glasswing para el apoyo de la gestión contable y financiera.

**Tabla 44.**

***Beneficiarios de la información contable y financiera de FUNDAPARC.***

Pregunta: ¿Quiénes son los beneficiarios de la información contable y financiera que genera?

<b>Entrevista 1</b>	Dirección y gerencias de Glasswing y Directora Ejecutiva de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 2</b>	Directora ejecutiva, Junta Directiva, donantes actuales, potenciales donantes, usuarios finales particulares.
<b>Entrevista 3</b>	Usuarios internos, todos los que tengan autorización de acceso a la información por parte de Glasswing y FUNDAPARC. Usuarios externos, todos los que soliciten rendición de cuenta de sus donaciones.
<b>Entrevista 4</b>	La Directora Ejecutiva de FUNDAPARC, dirección de Glasswing y donantes, cuando lo requieran.
<b>Entrevista 5</b>	Personal administrativo autorizado por FUNDAPARC y Glasswing, ya que ellos son los que toman decisiones a nivel estratégica.

Todos los entrevistados tienen claridad sobre quienes tienen acceso a la información contable y financiera de FUNDAPARC, desde la gestión administrativa de Glasswing. La Directora Ejecutiva de la institución es la primera persona que exige información, seguido de usuarios internos de Glasswing, esto debido a que FUNDAPARC se administra, al menos la parte financiera, por los lineamientos de Glasswing.

Sobre los usuarios externos de ambas instituciones, como donantes, solamente cuando requieren detalles o informes sobre sus donaciones o proyectos específicos, se realizan gestiones internas en Glasswing, donde se involucran más unidades de trabajo como comunicaciones y la dirección de Glasswing para poder dar visto bueno de los reportes.

#### 4. Plan de acción de las estrategias de recaudación

Tabla 45.

##### *Participación en la elaboración del plan de acción de las estrategias de recaudación*

Pregunta: ¿Participa en la elaboración del plan de acción de las estrategias de recaudación?

<b>Entrevista 1</b>	No, solamente las llevo a cabo, cuando la dirección nos las comunica.
<b>Entrevista 2</b>	Si, solo como apoyo desde la parte contable administrativa.
<b>Entrevista 3</b>	Si, se realizan reuniones de revisión de forma periódica con los miembros de la administración de FUNDAPARC y Glasswing, en conjunto.
<b>Entrevista 4</b>	Si, como parte del equipo de trabajo de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 5</b>	Si, como parte de la administración de Glasswing.

De las cinco entrevistas realizadas a las personas que integran el proceso administrativo, interno de FUNDAPARC y de Glasswing, cuatro de ellas respondieron que, si participan con aportes distintos, desde la elaboración hasta la ejecución de las directrices, así como el seguimiento administrativo.

Tabla 46.

##### *Funciones en la elaboración del plan de acción de las estrategias de recaudación*

Pregunta: ¿Cuál es la función que desempeña para llevar a cabo el plan de acción de las estrategias de recaudación?

<b>Entrevista 1</b>	Llevar a cabo los mecanismos de recaudación y la supervisión de los trámites internos de FUNDAPARC
<b>Entrevista 2</b>	Acompañar en los mecanismos contables para respaldar los ingresos por donaciones
<b>Entrevista 3</b>	Formar equipos de trabajo para la creación y evaluación de mecanismos de recaudación.

<b>Entrevista 4</b>	Brindar soporte y asesoría sobre el control interno y políticas de Glasswing, para la mejor gestión interna de los fondos de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 5</b>	Se presentan herramientas y resultados pasados de la implementación de estrategias anteriores para la toma de decisiones futuras, con la integración de nuevas propuestas.

Todos los entrevistados aportan conocimiento, esfuerzo y experiencia en el manejo y aplicación de las estrategias de recaudación de fondos para FUNDAPARC, sin embargo, cada una de las partes conlleva una responsabilidad para conformar esfuerzos de evaluación de las estrategias actuales y cómo mejorarlas para implementarlas en acciones futuras. El objetivo de estas estrategias es incrementar el nivel de recaudación o la diversificación de fuentes de financiamiento, lo cual está en línea con los objetivos estratégicos de FUNDAPARC.

**Tabla 47.**

***Control de cuentas por cobrar y pagar de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿Existe un control de cuentas por cobrar y por pagar de la organización?

<b>Entrevista 1</b>	Si, se lleva a través del control administrativo de Glasswing.
<b>Entrevista 2</b>	No tenemos por el momento, en caso de haber un control se debe segregar la función
<b>Entrevista 3</b>	Si, se tiene una persona designada del equipo de contabilidad de Glasswing.
<b>Entrevista 4</b>	No, directamente de FUNDAPARC no existe el puesto, solamente se envían los donantes y proveedores a Glasswing directamente.
<b>Entrevista 5</b>	Si, se realiza desde Glasswing toda gestión de pago o de cobro, así como la emisión de documentos legales.

Dentro del departamento de contabilidad y finanzas se posee designada la función de control de cuentas por cobrar a una persona específicamente, quien se encarga de emisión de documentos legales para la recepción de donaciones. Los pagos se tramitan de forma centralizada, el administrador designado al Parque Cuscatlán, pasa las órdenes de pago.

**Tabla 48.**

***Control, manejo y resguardo del dinero de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿La organización posee una directriz para el manejo y resguardo del dinero?

<b>Entrevista 1</b>	Si, se lleva a través del control administrativo de Glasswing.
<b>Entrevista 2</b>	No una política escrita, se encuentra en proceso la creación de manuales internos, y se poseen cuentas bancarias para el manejo de los fondos
<b>Entrevista 3</b>	No, aún se debe desarrollar dentro de un marco de control interno y ser autorizado por la Junta Directiva de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 4</b>	No, directamente de FUNDAPARC no existe un control, lo que se hace es llevar todo el efectivo a Glasswing y ellos se encargan de depositarlo al banco.
<b>Entrevista 5</b>	Si, se realiza desde Glasswing toda gestión de resguardo o remesas al banco, se utilizan las directrices disponibles del control interno.

El resguardo del dinero en efectivo, así como su control, FUNDAPARC no posee lineamientos por escrito, sino que, de forma verbal, se ha designado el rol al administrador del Parque Cuscatlán, para cuando hay algún evento o actividad de recaudación de fondos, se lleve directamente el dinero a las oficinas de Glasswing.

Dentro de Glasswing, si existen protocolos específicos de remesa de fondos en efectivo de forma diaria, mientras se resguardan los fondos en cajas de seguridad, estrictamente custodiadas por el contador general de la organización.

Sobre la política interna, se registran los fondos recibidos a partir de la recepción de los fondos en las instalaciones. La aplicación del banco se realiza hasta la remesa de los fondos en la cuenta de FUNDAPARC, los cuales se informan y confirman a la dirección de la misma por cada transacción realizada. Para dicha gestión existen tres personas involucradas en el proceso, desde la recepción hasta el archivo del movimiento contable.

## 5. Implementación de estrategias para la diversificación de riesgos financieros

Tabla 49.

### *Políticas para la prevención de fraude, hurto o robo de dinero*

Pregunta: ¿Existen políticas internas orientadas a la prevención de fraude, hurto o robo de dinero?

<b>Entrevista 1</b>	No, por el momento.
<b>Entrevista 2</b>	No, como FUNDAPARC. Mientras se gestionan las transacciones en Glasswing, si se aplica las políticas vigentes de ellos.
<b>Entrevista 3</b>	No, aún se debe desarrollar dentro de un marco de control interno y ser autorizado por la Junta Directiva de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 4</b>	No, directamente de FUNDAPARC no existe un control, sí sé, que existen en Glasswing y también hemos sido capacitados en ellas.
<b>Entrevista 5</b>	Si, se realiza desde Glasswing. Ya que posee políticas autorizadas para control y prevención de robo, hurto y malversación de fondos.

Como FUNDAPARC, en general, no se poseen políticas para la prevención de fraude, hurto o robo de dinero, internamente, la gestión se realiza desde Glasswing, siendo este último el que, si posee un manual para la prevención de lavado de dinero y otros activos, en el cual se detallan componentes que buscan prevenir el robo hurto o malversación de fondos.

Tabla 50.

### *Estrategias de diversificación del riesgo financiero*

Pregunta: ¿La organización posee estrategias de diversificación de riesgo financiero?

<b>Entrevista 1</b>	No, por el momento.
<b>Entrevista 2</b>	No, como FUNDAPARC.
<b>Entrevista 3</b>	No, aún se debe desarrollar como estrategia.

<b>Entrevista 4</b>	No, FUNDAPARC no posee estrategias de diversificación de riesgo financiero.
<b>Entrevista 5</b>	Si, se realiza desde Glasswing. Ya que de momento FUNDAPARC está dentro de la cartera de proyectos que manejamos, por lo tanto, la cobertura de prevención de riesgo financiero se gestiona de manera macro.

Actualmente FUNDAPARC, no cuenta con estrategias de diversificación de riesgos financieros, a este nivel, se evalúa si las personas que integran el proceso de recaudación y manejo de fondos, conocen en general los términos internos para prevenir posibles desfinanciamientos o caer en insolvencia financiera en el largo plazo. La diversificación del riesgo financiero, es una labor de la dirección y competencia de la junta directiva de la organización, en la cual deben de poseer esfuerzos para mantener en el largo plazo el principio de negocio en marcha.

**Tabla 51.**

***Procesos para ampliar la cartera de donantes de la organización***

Pregunta: ¿La organización posee estrategias de diversificación de riesgo financiero?

<b>Entrevista 1</b>	No, por el momento. Al menos en forma escrita, no tengo conocimiento de procesos para búsqueda de nuevos donantes.
<b>Entrevista 2</b>	No, desconozco si la administración tiene pensado ampliar las donaciones.
<b>Entrevista 3</b>	Si, se han establecido mecanismos de crowdfunding a través de la página web de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 4</b>	Si, se ha realizado un convenio con la Alcaldía Municipal de San Salvador, en la que se busca ampliar la recaudación.
<b>Entrevista 5</b>	Si, se han realizado esfuerzos para buscar nuevos mecanismos de financiamiento, hasta se ha pensado en realizar transferencias metodológicas de FUNDAPARC.

Actualmente FUNDAPARC, realiza esfuerzos para consignar nuevos mecanismos de donación, como el crowdfunding y la transferencia metodológica hacia otras organizaciones.

## 6. Análisis de estados financieros, revisión y comunicación

Tabla 52.

### *Elaboración de Estados Financieros de FUNDAPARC*

Pregunta: ¿Se realizan estados financieros de forma periódica? ¿Con qué frecuencia?

<b>Entrevista 1</b>	Si, de forma anual.
<b>Entrevista 2</b>	Si, se realizan por la administración de Glasswing de forma anual.
<b>Entrevista 3</b>	Si, se realizan y presentan de forma anual para efecto de cumplimiento legal de FUNDAPARC.
<b>Entrevista 4</b>	Si, se realizan de forma anual por parte de los designados de Glasswing.
<b>Entrevista 5</b>	Si, se hacen de forma periódica, anualmente o cuando la dirección del parque lo requiera.

FUNDAPARC si elabora sus propios estados financieros, sin embargo, la frecuencia por lo general es confirmado de forma anual. En el registro histórico, la dirección no ha solicitado estados financieros a la fecha, para toma de decisiones.

Tabla 53.

### *Análisis financieros de los Estados Financieros de FUNDAPARC.*

Pregunta: ¿Se presenta un análisis de estados financieros? ¿Se aplican razones financieras a los estados financieros?

<b>Entrevista 1</b>	No, no se exige por parte de la administración.
<b>Entrevista 2</b>	No, el año 2021 será el primer año a presentar análisis.
<b>Entrevista 3</b>	No, la administración no lo exige.
<b>Entrevista 4</b>	No, solo notas a los Estados Financieros.
<b>Entrevista 5</b>	No, no se exige.

La administración de FUNDAPARC no exige análisis de estados financieros, debido a que hasta el año 2020, no se han presentado dichos informes ante las instancias que lo requieren, como el Ministerio de Gobernación, sin embargo, para el año 2021, si se realizarán procedimientos internos para la generación de estados financieros auditados, cuyo valor será la opinión de un auditor externo, sobre la razonabilidad de las cifras y el cumplimiento de los objetivos financieros para el largo plazo.

En la misma base de la consulta, se determina que no se aplican razones financieras a los estados financieros para la toma de decisiones, evaluación del rendimiento de la gestión operativa, riesgos operativos y riesgos financieros, asociados al giro de la organización.

**Tabla 54.**

***Mecanismos de comunicación del análisis y presentación de los Estados Financieros de FUNDAPARC***

Pregunta: ¿Cuál es el mecanismo de comunicación del análisis y situación de los estados financieros organizacionales?

<b>Entrevista 1</b>	No se exige análisis financiero por parte de la administración.
<b>Entrevista 2</b>	Solamente se entregan estados financieros cuando se requiere, pero no se analizan las cifras.
<b>Entrevista 3</b>	Cuando se requiere se solicita al departamento de contabilidad y finanzas de Glasswing, pero por lo general no incluye análisis de las cifras.
<b>Entrevista 4</b>	Se prepara una hoja de trabajo en Excel con las cifras de los estados financieros, pero no se incluye ningún tipo de análisis.
<b>Entrevista 5</b>	La comunicación es de forma ascendente, nosotros generamos la información hacia arriba, la Directora Ejecutiva de FUNDAPARC requiere la información, nosotros la preparamos y presentamos, pero no se incluye análisis financiero.

La administración de FUNDAPARC no exige análisis de las cifras que integran los estados financieros, aun considerando que Glasswing prepara la información con lo que dispone internamente, no existe hasta el 2020 una confirmación de la integridad de los datos.

El mayor riesgo que posee FUNDAPARC recae en la toma de decisiones que la Directora Ejecutiva o la misma Junta Directiva, puedan tomar con las cifras que se presentan. Debe existir una revisión y análisis sobre la información que se presenta, incluyendo la opinión de un experto, como una firma de auditoría externa que brinde opinión sobre la razonabilidad con que se presentan las cifras en los estados financieros, como mínimo, con una frecuencia de un año.

**Tabla 55.**

***Realización de auditorías internas, externas y fiscales a FUNDAPARC***

Pregunta: ¿Posee la organización auditorías internas, auditorías financieras externas y auditorías fiscales?

<b>Entrevista 1</b>	Hasta el año cerrado 2020, no se han aplicado ninguna de las tres.
<b>Entrevista 2</b>	No por el momento, el 2021 será el primer año operativo, en el que se ha incluido una auditoría financiera externa como tal.
<b>Entrevista 3</b>	FUNDAPARC operará como independiente hasta este año 2021, por ende, al final del año se realizará una auditoría de estados financieros.
<b>Entrevista 4</b>	No aplica auditoría fiscal, sobre la auditoría interna de momento solo se aplica como parte de Glasswing, mientras que auditoría financiera se realizará a partir del 2021.
<b>Entrevista 5</b>	Se va a incorporar auditoría financiera externa hasta este año 2021, fiscal no aplica y la auditoría interna está cubierta en el alcance de la misma auditoría de Glasswing.

La administración y las partes involucradas en el proceso de control interno, sostienen que hasta el año 2021, se realizarán prácticas de auditoría financiera, es decir, se tiene contemplado la contratación de una firma de auditoría para que revise la razonabilidad de las cifras con que se preparen los estados financieros y evaluar los principios de negocio en marcha y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de largo plazo, que la dirección de FUNDAPARC ha planteado desde los estatutos hasta el marco filosófico de la misma.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Resumen de la propuesta de investigación

Todas las organizaciones sin fines de lucro (ONG) son importantes para la consecución del desarrollo sostenible en las sociedades alrededor del mundo, pues contribuyen con la creación, gestión e implementación de proyectos y programas para acabar con la pobreza, reducir desigualdades y apoyar a colectivos vulnerables, lo cual tiene gran impacto en los cambios sociales.

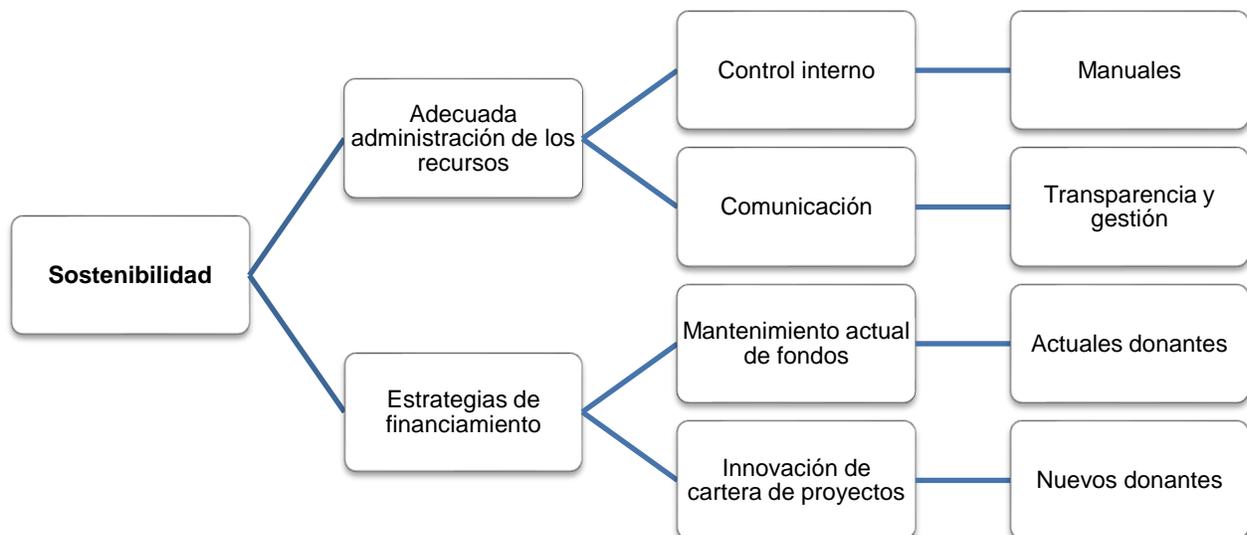
También realizan una función de sensibilización e incidencia política para alinear la acción de los poderes públicos con las necesidades mediáticas de la población, generan un vínculo constante con el progreso e integración de las partes y componentes sociales; además, las organizaciones que no persiguen lucro son un excelente canal de comunicación para trasladar el mensaje a la ciudadanía, generando conocimiento por su parte.

#### ¿Cómo alcanzar la sostenibilidad como organización?

La respuesta a la interrogante clave para cualquier fundación, asociación o iglesia, para triunfar en la acción de mediano y largo plazo de sostenibilidad, radica en dos ejes principales: Estrategias de recaudación o financiamiento y la adecuada administración de los recursos.

**Figura 7.**

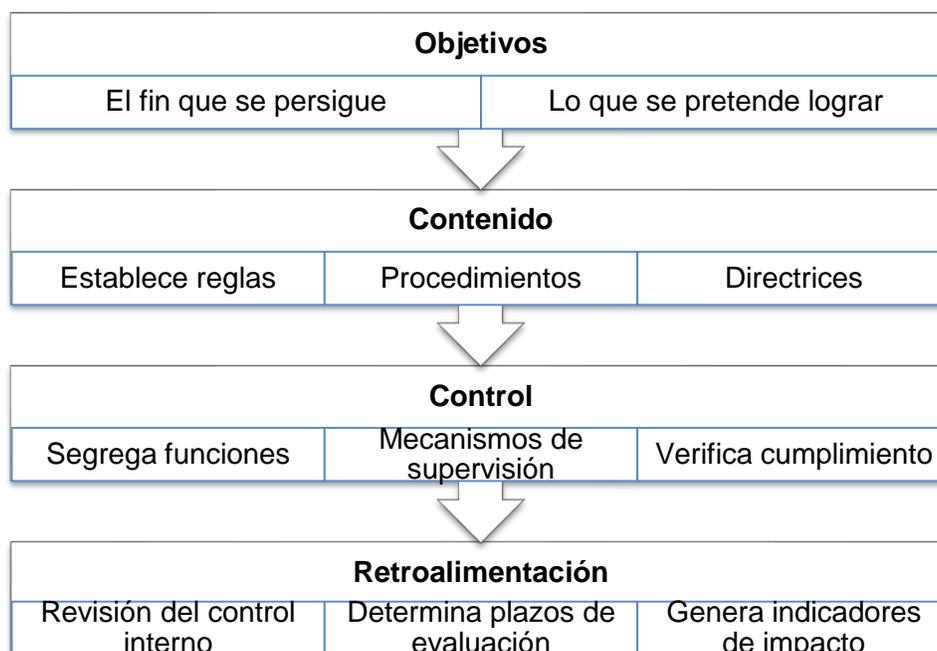
#### *Ejes para la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro en el largo plazo*



Para obtener resultados positivos, como cualquier institución, es necesario crear, regular, supervisar y retroalimentar un sistema eficiente que respalde las acciones y operaciones que FUNDAPARC genere en el corto plazo, derivado de una idea más grande, como lo determina el marco filosófico institucional; para alcanzar una meta definida, las empresas utilizan herramientas de control interno, revisadas y autorizadas por la Junta Directiva, supervisadas por un Director Ejecutivo y sus gerencias. (Ver Figura 8.)

**Figura 8.**

**Marco filosófico del control interno propuesto para FUNDAPARC**



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 8., FUNDAPARC debe de crear independencia en la toma de decisiones sobre la gestión y control de las operaciones propias, extrapolando las necesidades existentes y el cumplimiento de los objetivos propios, para alcanzar sostenibilidad y un verdadero control interno, como organización autónoma. Esta etapa implica gestionar procesos de descentralización en cada herramienta de supervisión, las principales ideas y necesidades a cubrir, para tener control, transparencia y claridad en los procesos.

**Figura 9.**

**Estrategias de recaudación y financiamiento de FUNDAPARC**



**Fuente:** Elaboración propia.

La Figura 9. Establece las principales fuentes de financiamiento que FUNDAPARC puede explotar en el mediano y largo plazo, pues actualmente más del 50% del financiamiento de sus operaciones provienen de los aportes de los socios o miembros fundadores, mientras que un 40% provienen del proyecto de USAID denominado "IMAGINA el país que queremos" y un 10% de servicios prestados dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán.

De acuerdo con el *Capítulo III: Diagnóstico*, los resultados de la encuesta realizada a los usuarios del Parque Cuscatlán, dio como resultado datos sumamente importantes a considerar en cualquier planificación y ejecución de estrategias de recaudación.

Información como la edad de los visitantes, que en un 60% son personas entre 18 y 35 años, con una media de 2 a 3 horas de estancia en las instalaciones y que buscan salir de una rutina diaria para disfrutar de un espacio distinto a la monotonía de la ciudad, son factores determinantes y puntos de coalición constante para determinar la mejor forma de crear ideas de recaudación de fondos.

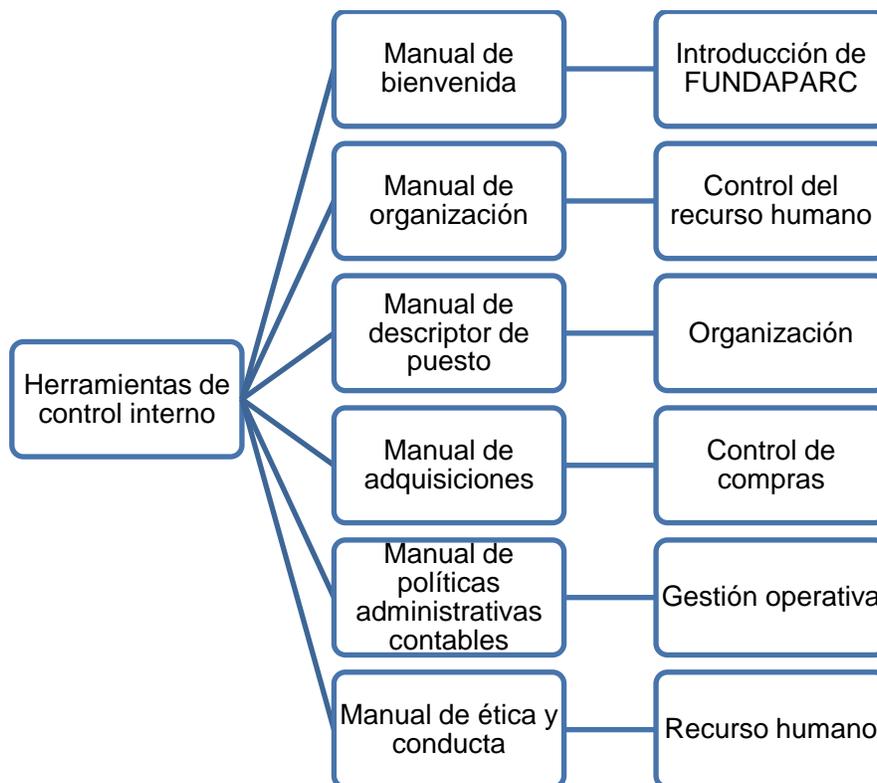
## 4.2. Propuesta de control interno para la FUNDAPARC

### 4.2.1. Instrumentos del control interno propuesto

Los instrumentos del control interno propuesto para FUNDAPARC, son en esencia indicaciones, directrices y políticas de cumplimiento obligatorio, respecto a situaciones, operaciones, procesos, gestión y manejo de los recursos que la institución dispone para las operaciones normales.

Figura 10.

#### *Instrumentos de control interno propuesto para FUNDAPARC*



Fuente: Elaboración propia.

#### 1) Manual de organización

El manual de organización representa un esfuerzo por promover una aplicación uniforme y consistente de las políticas y los procedimientos de Fundación Parque Cuscatlán, fomentando transparencia y seguridad dentro de la organización. El contenido del manual está regido y basado en la legislación laboral de El Salvador y otras leyes aplicables en El Salvador y a reglamentos ejecutivos emitidos y / o modificados de vez en cuando.

## **2) Manual de adquisiciones de FUNDAPARC**

El manual de adquisiciones es un documento en el que se definen las características, los procedimientos y las políticas que corresponden al proceso de adquisición de bienes y servicios que se realizan bajo Fundación Parque Cuscatlán.

El manual es de aplicación obligada en todas las áreas de la organización para la efectiva y eficiente adquisición de productos o servicios. El objetivo principal del manual es guiar los pasos lógicos y necesarios para la adquisición de servicios y/o productos que contribuyen a la ejecución de los servicios prestados por FUNDAPARC.

## **3) Manual de políticas administrativas sobre procedimientos contables**

El manual de políticas administrativas sobre procedimientos contables, tiene como objetivo fundamental, establecer los lineamientos necesarios para el control administrativo contable de todas las operaciones desarrolladas por la fundación.

La estructura de este manual está orientada a controlar a través de los distintos procedimientos y políticas, la autorización de operaciones, segregación de funciones, documentación, registro y presentación de la información contable, conciliación de saldos y manejo de proyectos, proceso de compras, contrataciones, control y adquisición de activos fijos y más, las cuales han sido aprobadas y autorizadas por la administración.

## **4) Manual de ética y conducta**

Reconociendo la importancia que tienen las relaciones dentro de la Fundación Parque Cuscatlán y de la misma con terceros, el manual de ética y conducta, busca establecer lineamientos generales que delimiten el comportamiento ideal o más apropiado del personal en su ejercicio profesional y a la vez enunciar los valores presentes para cada miembro de la organización.

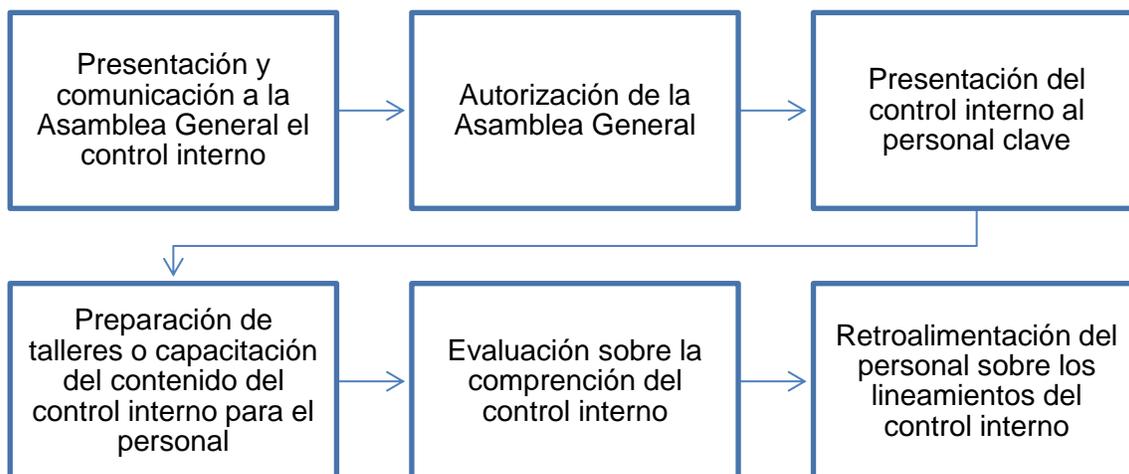
### **4.2.2. Propuesta de implementación del control interno de FUNDAPARC**

El sistema de control interno está a cargo de la propia entidad pública. Su implementación y funcionamiento es responsabilidad de sus autoridades, funcionarios y empleados. Para tener éxito en la implementación del control interno de FUNDAPARC, se deben establecer pasos, que garanticen el orden y claridad con lo que se necesita transmitir en el contenido de las políticas, directrices e ideas de los documentos que lo integran.

Se pueden definir seis fases de aplicación para lograr el objetivo de transmitir las ideas y disposiciones del control interno, las cuales se resumen en la Figura 11. *Fases para implementar el sistema de control interno en FUNDAPARC.*

**Figura 11.**

***Fases para implementar el sistema de control interno en FUNDAPARC***



**1) Presentación y comunicación a la máxima autoridad de FUNDAPARC**

El primer paso consiste en presentar a la Asamblea General de miembros fundadores de FUNDAPARC, el contenido propuesto del control interno, incluyendo todos los manuales, directrices, políticas u orientaciones sobre procesos y gestión administrativa u operativa de FUNDAPARC. De acuerdo con los Estatutos de FUNDAPARC, en el Artículo 11. Literal b), establece que, son atribuciones de la Asamblea General, aprobar, reformar o derogar el Reglamento Interno de la Fundación.

**2) Autorización de las herramientas del control interno por la Asamblea General de FUNDAPARC**

Los miembros de la Asamblea General, deben de revisar, evaluar, observar y verificar que lo descrito en el control interno esté en línea con el marco filosófico de la organización, pudiendo ajustar o ampliar el alcance de cada herramienta de control. De la misma dirección, la Asamblea General debe de establecer un punto de acta, ratificando y autorizando los manuales, políticas, guías, directrices, procesos y gestión para el manejo y administración interna de los recursos a disposición de FUNDAPARC.

### **3) Presentación del control interno al personal clave**

En el tercer paso, se debe determinar el alcance y trabajo de la Junta Directiva, por velar que se cumplan las directrices establecidas en las herramientas autorizadas por la Asamblea General, relacionando el esfuerzo en conjunto entre la Junta Directiva y la parte administrativa de la organización.

### **4) Preparación de talleres o capacitación del contenido del control interno para el personal en general**

Dentro del rol de la dirección, está en brindar y administrar recursos para capacitar a todo el personal en general, sobre las disposiciones del control interno, sin distinción alguna, todo el personal debe de conocer las políticas, directrices, procedimientos y gestión que el reglamento interno establece. Para cumplir este objetivo se deben crear espacios de convivencia, presentación y adaptación al reglamento interno, no solo al personal antiguo, sino que todo esfuerzo, como principal objetivo debe de ser una inducción oportuna a los nuevos empleados, sobre todo, brindando claridad, seguimiento y evaluación.

### **5) Evaluación sobre la comprensión del control interno**

Todo esfuerzo aplicado en la enseñanza y convivencia del control interno de FUNDAPARC, debe de ser evaluado, para determinar la comprensión por parte del personal. Se deben de crear mecanismos de evaluación, casos reales y prácticas para verificar la comprensión del control interno. En la práctica se pueden hacer uso de herramientas de pedagógica como talleres, presentaciones, foros de debate, prácticas con casos reales, considerando el uso y aplicación de las reglas y control interno

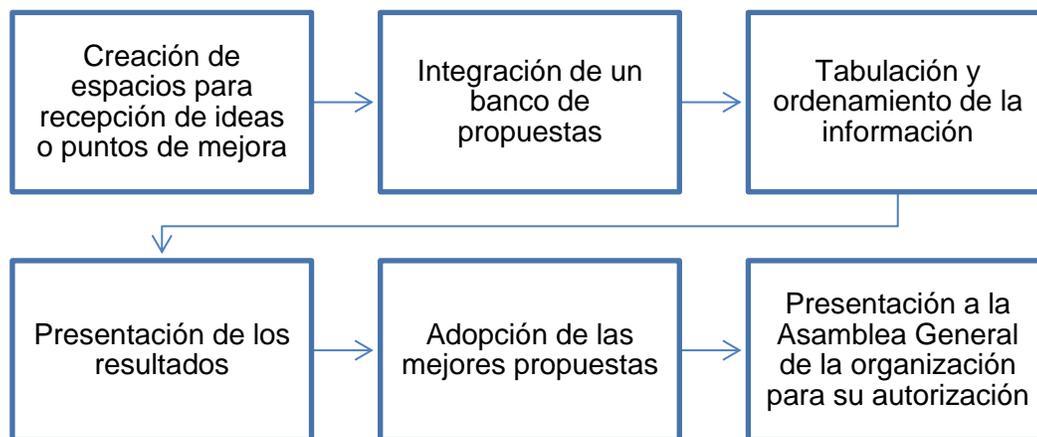
### **6) Retroalimentación del personal sobre los lineamientos del control interno**

Posterior a la familiarización e integración del reglamento interno al personal en general, se deben crear mecanismos de comunicación vertical, que garanticen la retroalimentación sobre el conocimiento adquirido, mejores prácticas propuestas por el personal y cualquier punto de mejora que se pueda proponer, con la finalidad de concentrar ideas y proponerlas a las autoridades de la organización para futuras mejoras en el control interno de la misma.

Se debe enfocar en garantizar el respeto y profesionalismo del manejo y control de la información propuesta por el personal, mediando a través de espacios físicos y disponiendo recursos para centralizar esfuerzos, con el objetivo de fortalecer las herramientas de control.

**Figura 12.**

**Proceso de retroalimentación del control interno propuesto de FUNDAPARC**



**4.3. Propuesta de estrategias de recaudación de fondos de FUNDAPARC**

**4.3.1. Definición de la propuesta de recaudación de fondos**

El objetivo de FUNDAPARC en el tema de recaudación de fondos para la gestión de largo plazo de sus operaciones debería de estar orientado no solo en la búsqueda de nuevas donaciones, sino en maximizar y diversificar las fuentes de fondeo, incluyendo la determinación de prácticas en las relaciones públicas a unificar esfuerzos con los gobiernos municipales y centrales de El Salvador; ampliando gradualmente su red de financiación de socios y donantes para incluir también al sector privado y particulares con grandes patrimonios.

Las estrategias de recaudación de fondos deben de definirse en tres ejes principales:

- Tomar decisiones con base a los recursos actuales sin perder de vista los objetivos estratégicos como organización.
- Fortalecer las capacidades diferenciadoras.
- Desarrollar nuevos canales de diversificación de fondeos, utilizando las nuevas tecnologías de información.

No se debe perder de vista el alcance de lo que se ha propuesto en el marco filosófico institucional, los estatutos determinan objetivos trascendentales para las operaciones y razón de existencia de FUNDAPARC, no obstante, los principios de recaudación de fondos para financiar las actividades mediáticas dependen de la visión estratégica de largo plazo que conlleva más que el destino de los fondos, el origen de éstos.

La diversificación y creatividad con que se originan las actividades dentro y a los alrededores del Parque Cuscatlán, proponen directrices y avances en las propuestas de recaudación, no solo es el hecho que se comprometen los fondos recibidos para el mantenimiento y consecución de las instalaciones u operaciones del parque, sino que son un medio de atraer donaciones.

En la medida de lo posible, lo que toda organización sin fines de lucro necesita es disponer de fondos sin restricciones por parte de sus donantes, sin embargo, esta aplicación para FUNDAPARC se puede realizar a través de estrategias de crowdfunding o donaciones electrónicas para apoyar la sostenibilidad de la gestión realizada en el Parque Cuscatlán.

#### **4.3.2. Propuesta de estrategias de recaudación de fondos**

Las estrategias propuestas tienen como objetivo realizar tres funciones, la primera es proponer un horizonte hacia la diversificación creativa de fuentes de financiamiento de las operaciones de la fundación, la segunda es minimizar el riesgo financiero, debido a la escases de fuentes que aportan dinero para las actividades administrativas y operativas de la organización y la tercera función es fortalecer la disposición de recursos para la continuidad de las operaciones en el largo plazo.

Se plantea desarrollar estrategias de largo plazo, a través, de mecanismos de implementación prácticos, sumando esfuerzos no solo de los miembros de la Junta Directiva y la Dirección de FUNDAPARC, sino que se pretende ampliar el espectro de apoyo y aplicación hacia el personal involucrado tanto en las gestiones administrativas como en las operativas.

#### **Consideraciones sobre las estrategias de recaudación de fondos**

Las estrategias de recaudación deben de tener un solo objetivo, velar por la sostenibilidad y solvencia financiera bajo el principio de negocio en marcha, si bien una organización sin fines de lucro no persigue el fin de obtener alguna utilidad neta de sus operaciones, no significa que no deba velar por una rentabilidad y utilidad social.

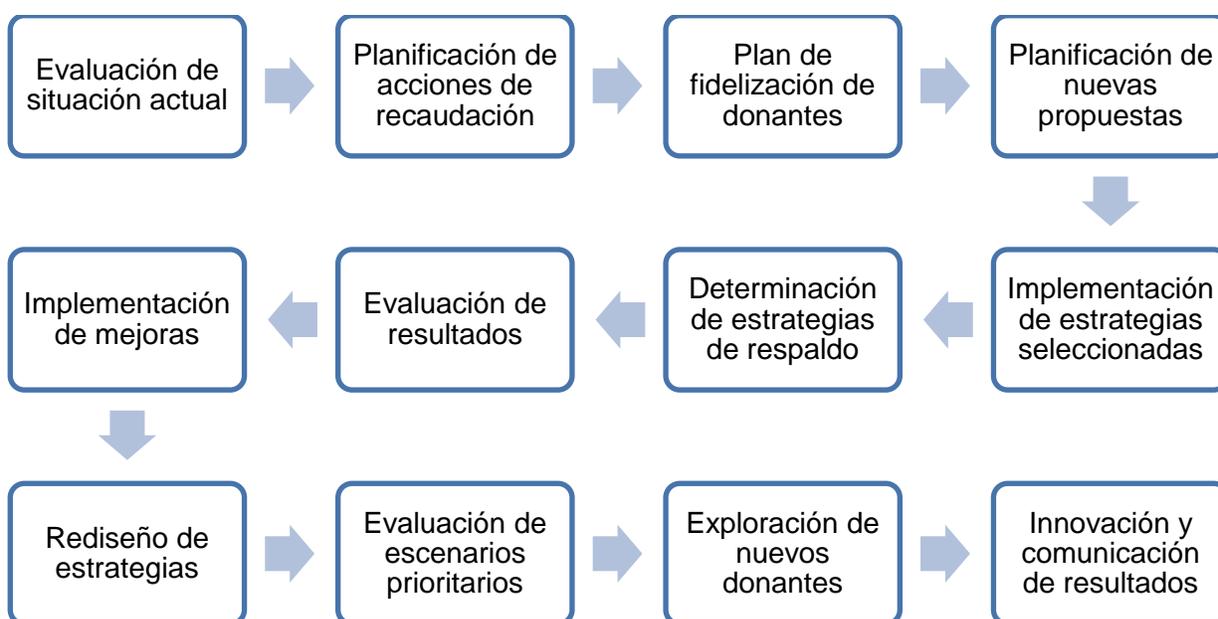
De todas las actividades posibles que sean desarrolladas bajo el enfoque de recaudación, FUNDAPARC genera un margen de sostenibilidad de operaciones, pues con cada proyecto o actividad que desarrolla tanto dentro como fuera de las instalaciones del Parque Cuscatlán, gana un fee administrativo, propiamente para la consecución de las actividades, mayormente operativos y en un porcentaje menor con fines administrativos.

### 4.3.3. Mecanismos para la implementación de las estrategias de recaudación propuestas a FUNDAPARC

Cuando se determina una estrategia y se traza un plan para conseguir los resultados propuestos, como una idea o un objetivo específico con una acción de recaudación, se debe valorar no solo la meta, sino el camino a seguir para obtener el resultado más favorable. En la realización de posibles escenarios, siempre se deben establecer al menos tres escenarios posibles y considerar las consecuencias de éstos en la toma de decisiones posibles.

**Figura 13.**

#### *Esquema de implementación de estrategias de recaudación de fondos*



**Fuente:** Elaboración propia

#### **Fase inicial de implementación de estrategias de recaudación**

La metodología propuesta en una fase inicial se conoce como fase de evaluación del proceso de planificación estratégica, donde la Dirección y la Junta Directiva revisan escenarios en relación con las metas y objetivos de planificación de corto plazo, comparando posibles escenarios entre sí.

La evaluación y comparación de escenarios se pueden utilizar para las revisiones iterativas en curso o para la evaluación final para recomendar y aprobar el mejor escenario para la implementación. Este punto de decisión clave finaliza el proceso de planificación de estrategias de recaudación.

### **Fase de implementación de estrategias seleccionadas**

Una vez se han seleccionado las prioridades oportunas en las que se invertirán recursos y esfuerzos del personal, se debe generar el espacio y los canales más adecuados para obtener resultados positivos con los donantes metas de la estrategia seleccionada.

Para ello, se propone utilizar la herramienta de evaluación de escenarios para decidir el mejor escenario a implementar, con base a evaluación por puntos y descartar los escenarios con variables más alejadas a la realidad en las que no se desean invertir esfuerzos y recursos.

Una vez establecido un escenario y desarrollada la estrategia se debe de prever la búsqueda de sostenibilidad en el tiempo y la diversificación de propuestas, como nuevas actividades o temáticas de interés tanto al donante como a los usuarios del Parque Cuscatlán. Se debe siempre incluir los beneficiarios agregados al plan, como las comunidades aledañas.

### **Fase de control y retroalimentación de las estrategias de recaudación seleccionadas**

Las características de evaluación de estrategias de recaudación, incluyen las opciones siguientes:

- Expandir o contraer criterios y detalles de acuerdo a resultados previstos versus resultados obtenidos en una etapa previa.
- Comparar diferencias de escenarios con los objetivos estratégicos globales, dispuestos en el marco filosófico de FUNDAPARC, status quo, o con otros escenarios previamente establecidos.
- Profundizar en más detalles o informes de escenarios, incluyendo experiencias de implementación, gestión del tiempo y recursos.
- Direccionar y notificar aprobaciones para completar la decisión después de que uno o varios escenarios se consideren listos para la evaluación, los escenarios se pueden analizar y revisar, y el escenario recomendado puede enviarse para su aprobación, en la implementación en un nuevo período.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales han sido desarrolladas con base a los objetivos planteados dentro de la investigación y objeto de estudio. La principal limitante que se tuvo fue el tiempo para la aplicación de los instrumentos y la recolección de datos, así como limitantes de la pequeña muestra a la que finalmente se obtuvo acceso. Asimismo, otra de las limitantes fueron las restricciones de movilidad y el impacto sanitario generado por el COVID-19, se implementaron las respectivas medidas de distanciamiento y bioseguridad por lo cual la mayoría de los instrumentos fueron realizados a través de medios digitales como formularios en línea y entrevistas a través de la plataforma Google Meet.

Considerando los hallazgos resultantes de la investigación, se puede establecer que el objetivo general de realizar el análisis de sostenibilidad de las operaciones a largo plazo de FUNDAPARC, ha evidenciado la necesidad de implementar procesos, políticas, controles y seguimientos propios y adecuados, junto con la implementación de políticas y herramientas de administración financiera adecuadas a la preservación del principio de negocio en marcha, generando mecanismos sólidos para la gestión y administración de fondos que tengan como principal meta la creación y activación de espacios públicos seguros. Con base a lo antes establecido, se detallan a continuación las conclusiones del presente estudio realizado.

### **5.1 Conclusiones**

1. Cuando no existe un proceso definido de control para las operaciones concurren diversos riesgos como mal manejo de fondos, fraude, robo, riesgo reputacional y poca transparencia, que pueden afectar la sostenibilidad de la organización, pues no se cuenta con un área de administración y finanzas definida y con una efectiva segregación de funciones para liderar los procesos administrativos-financieros de la gestión y ejecución de proyectos que permita asegurar la calidad y control en los procesos, lo cual podría afectar la complacencia del donante.
2. Es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de FUNDAPARC implementar un sistema de control interno que agrupe las principales directrices y políticas que establezcan la toma de decisiones administrativas para conseguir una independencia de los controles y políticas de Glasswing International y consolidar mecanismos propios y *ad hoc* que respondan a las necesidades de la organización y contribuyan a cumplir los objetivos estratégicos de la misma.

3. La disposición del control interno es necesario para aplicar principios de transparencia y calidad en la gestión del manejo operativo de fondos. Para lograr estos objetivos, el control interno incluye instrumentos y/o herramientas de gestión y uso del dinero, directrices para realizar adquisiciones y contrataciones, políticas internas de personal y manuales organizativos, que permiten controlar y minimizar riesgos sobre el control del dinero y el proceso de recaudación.
4. El actual modelo de gestión sostiene que la administración y disposición en la toma de decisiones de las operaciones de la Fundación Parque Cuscatlán, dependan de la disposición del control interno de Fundación Crisálida Internacional. De la misma forma, la gestión de la información y la trazabilidad de las estrategias de FUNDAPARC deben de ser aprobadas por las disposiciones de la Administración de CRISÁLIDA.
5. Cualquier proceso o esfuerzo de desarrollar un proyecto, operación o gestión administrativa, FUNDAPARC depende de la disposición de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de CRISÁLIDA, siendo una limitación y desventaja para la independencia de la toma de decisiones estratégicas.
6. Actualmente FUNDAPARC es financiada principalmente por empresas, fundaciones familiares y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), a través de Fundación Crisálida, quienes dan soporte a las operaciones tanto dentro como en los alrededores del Parque Cuscatlán. Aunque se tienen herramientas definidas para la gestión de fondos, es necesario establecer una estrategia más agresiva para la diversificación de proyectos que permitan minimizar el riesgo financiero, que responda a la nueva normalidad post COVID-19 para mejorar el retorno de la inversión social y aportar a la sostenibilidad financiera de largo plazo, con el objetivo estratégico de alcanzar las metas propuestas dentro del marco filosófico de la organización, siendo el principal objetivo de estas estrategias, incrementar el nivel de recaudación o la diversificación de fuentes de financiamiento.

## 5.2. Recomendaciones

Para lograr la sostenibilidad a largo plazo de FUNDAPARC, la Administración de la organización debe considerar acciones que permitan mejorar los resultados, entre las que es posible considerar las siguientes recomendaciones:

- a) Para la gestión de la toma de decisiones se le recomienda al nivel gerencial de FUNDAPARC implementar los siguientes instrumentos: Manual de políticas de personal, Manual de Adquisiciones, Manual de políticas administrativas, Manual de Ética y Conducta y Manual de políticas contables. Los que permitirán establecer un sistema de control interno separado de la estructura organizativa de Glasswing International que actualmente ha sido un soporte para las diferentes áreas funcionales de la organización: Administración, Recursos Humanos, Finanzas y Control. Una vez establecidas las políticas, los manuales y directrices financieras, se debe definir cómo separar la gestión administrativa y la gestión de proyectos para asegurar mecanismos de control, calidad y rendición de cuentas para la gestión y administración de fondos.
- b) Al diversificar el riesgo financiero se logrará la sostenibilidad a largo plazo, asegurando tener acceso a más fuentes de financiamiento ante un escenario de suspensión o restricción de los aportes con que actualmente cuenta FUNDAPARC en el corto plazo. En este sentido se debe priorizar el implementar las estrategias de recaudación de fondos: Aumentar el financiamiento, para la diversificación de los mercados, ejecutando acciones de recaudación de fondos como: prestación de servicios, gestión de fondos de cooperación internacional, realización de eventos, campañas de recaudación, crowdfunding, establecimiento de alianzas público-privadas.
- c) Es imperativo crear una gestión de transición hacia la independencia de las operaciones; la inversión en recursos para la operación, la contratación de más personal administrativo, para cubrir plazas clave, ampliando el organigrama de FUNDAPARC; la adquisición de medios tecnológicos y la independencia de una oficina física, son recursos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos en el mediano plazo.

- d) A nivel estratégico es importante alinear el trabajo que FUNDAPARC está realizando con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales son un marco internacionalmente reconocido, el alineamiento de la visión estratégica de FUNDAPARC a esta iniciativa permitirá posicionarse dentro del marco internacional de cooperación que establece el principio de la Eficacia de la Ayuda cuyo objetivo es que tanto los países que ofrecen como los que reciben la ayuda oficial al desarrollo (AOD) trabajen de manera coordinada y alineada, para suplir las necesidades de manera acertada, sistemática y sostenible (COMMCA, 2014).
  
- e) Para poder medir las estrategias y los resultados esperados de FUNDAPARC se debe crear e implementar un sistema de medición a través de indicadores de desempeño para medir aspectos como: total de fondos a recaudar, número de visitantes del parque, número de población meta atendida, rendimiento, habilidades organizativas, logro de procesos y actividades. De esta manera se podrá identificar con mayor claridad el avance al logro de los resultados, redefinir la estrategia con base a los mismos, además de mejorar el desempeño laboral, la rentabilidad, los procesos y gestión del Parque.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bascones, R. H. (2007). *Las ONG: Un sistema de indicadores para su evaluación y gestión*. Islas Baleares, España: Universitat de les Illes Balears.
- Boston Consulting Group. (27 de Febrero de 2021). *rrhh-web*. Obtenido de <https://www.rrhh-web.com/inducccion.html>
- CEPAL. (28 de junio de 2021). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>
- COMMCA. (2005). Eficacia de la Ayuda. En C. d. Centroamérica, *Eficacia de la Ayuda* (pág. 8). Colombia: Dross.
- COMMCA. (07 de julio de 2014). Eficacia de la Ayuda. *Nota Técnica, Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica*, 8.
- Fudación Nuevos Horizontes. (2018). *Informe de Gestión Fundación Nuevos Horizontes Año 2018*. Colombia.
- Fundación Parque Jaime Duque. (29 de Marzo de 2021). *Parque Jaime Duque*. Obtenido de <https://www.parquejaimeduque.com/fundacion.html>
- FUNDE. (13 de Febrero de 2021). *Fundación Nacional para el Desarrollo*. Obtenido de <http://www.funde.org/soluciones>
- González, D. R. (2015). *EL IMPERIO DISNEY: LA CLAVE DE SU ÉXITO*. España.
- Herrera, L. Y. (2013). *Walt Disney, una cultura organizacional orientada al cliente*. Bogotá.
- International Business Machines Corporation. (1 de Julio de 2021). *IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/docs/es/tririga/10.5.1?topic=scenarios-scenario-evaluation>
- LACORT, J. (29 de Marzo de 2021). *Xataka*. Obtenido de <https://www.xataka.com/streaming/asi-como-gana-dinero-disney-parques-tematicos-merchandising-arrasan-streaming-testimonial#:~:text=El%20principal%20negocio%20de%20Disney,d%C3%B3lares%20que%20ingresa%20la%20compa%C3%B1a%20de>
- MAPFRE. (2012). El Mundo de MAPFRE. *Fundación REfugio Salvaje FURESA*, 28.

- Martínez, R. (28 de Marzo de 2021). *FURESA, Un Santuario de Vida*. Obtenido de El Salvador Magazine:  
[http://magazine.elsalvador.com/mg/nota\\_3\\_imagenes.asp?idArt=7041862&idCat=19978](http://magazine.elsalvador.com/mg/nota_3_imagenes.asp?idArt=7041862&idCat=19978)
- Naciones Unidas. (6 de junio de 2021). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Parque La Libertad. (2020). *Informe Anual 2020*. Costa Rica.
- Salvador, A. M. (2005). *ORDENANZA DE CONTRIBUCIÓN ESPECIAL DE ORNATO, CONSTRUCCIÓN, RECONSTRUCCIÓN, REMODELACIÓN, MEJORA Y MANTENIMIENTO DE PARQUES, PLAZAS, ZONAS VERDES, ARRIATES CENTRALES DE LA VÍAS PÚBLICAS, ESPACIOS PÚBLICOS Y OTROS ANÁLOGOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR*. San Salvador: Centro de Documentación Legal.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Sevillano, M. (28 de Junio de 2021). *ISOTools*. Obtenido de  
<https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>
- Sy Corvo, H. (18 de febrero de 2021). *lifeder.com*. Obtenido de  
<https://www.lifeder.com/negocio-marcha/>
- Tatiana, B., & Jirón, N. (2016). *Una gestión para la transformación social*. San José, Costa Rica.
- Ubelde, M. (07 de 07 de 2021). *ISGlobal*. Obtenido de Instituto de Salud Global de Barcelona.
- Universidad Galileo. (6 de junio de 2021). *Universidad Galileo*. Obtenido de  
<https://www.galileo.edu/facultad-de-ingenieria-quimica/historias-de-exito/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-en-el-pais-cual-es-su-importancia/>
- Vanguardia, L. (29 de Marzo de 2021). *La Vanguardia*. Obtenido de  
<https://www.lavanguardia.com/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Estimación económica de la investigación

Tabla A1.

*Presupuesto económico detallado por componente para la realización de la consultoría de la Fundación Parque Cuscatlán*

Componente	Unidad de medida	Costo unitario	Unidades estimadas	Total
<b>A. Horas profesionales</b>				
Consultor a cargo Licda. Carla Martín Parada Melara	Hora Hombre	\$40	100	\$4,000
Consultor a cargo Lic. Geovani Rogel Mendoza	Hora Hombre	\$40	100	\$4,000
<b>B. Equipo informático</b>				
Laptop	Unidades	\$475	2	\$950
Accesorios	Unidades	\$50	1	\$50
<b>C. Servicios de comunicación</b>				
Internet	Minutos	\$0.12	700	\$84
Teléfono	Minutos	\$0.05	320	\$16
<b>D. Papelería y útiles de oficina</b>				
Papelería	Consumo mensual	\$5	5	\$25
Impresiones	Consumo mensual	\$10	5	\$50
Útiles	Consumo mensual	\$5	5	\$25
<b>E. Transporte</b>				
Reuniones y visitas al Parque Cuscatlán	Kilómetros	\$0.20	400	\$80
<b>TOTAL</b>				<b>\$9,280</b>

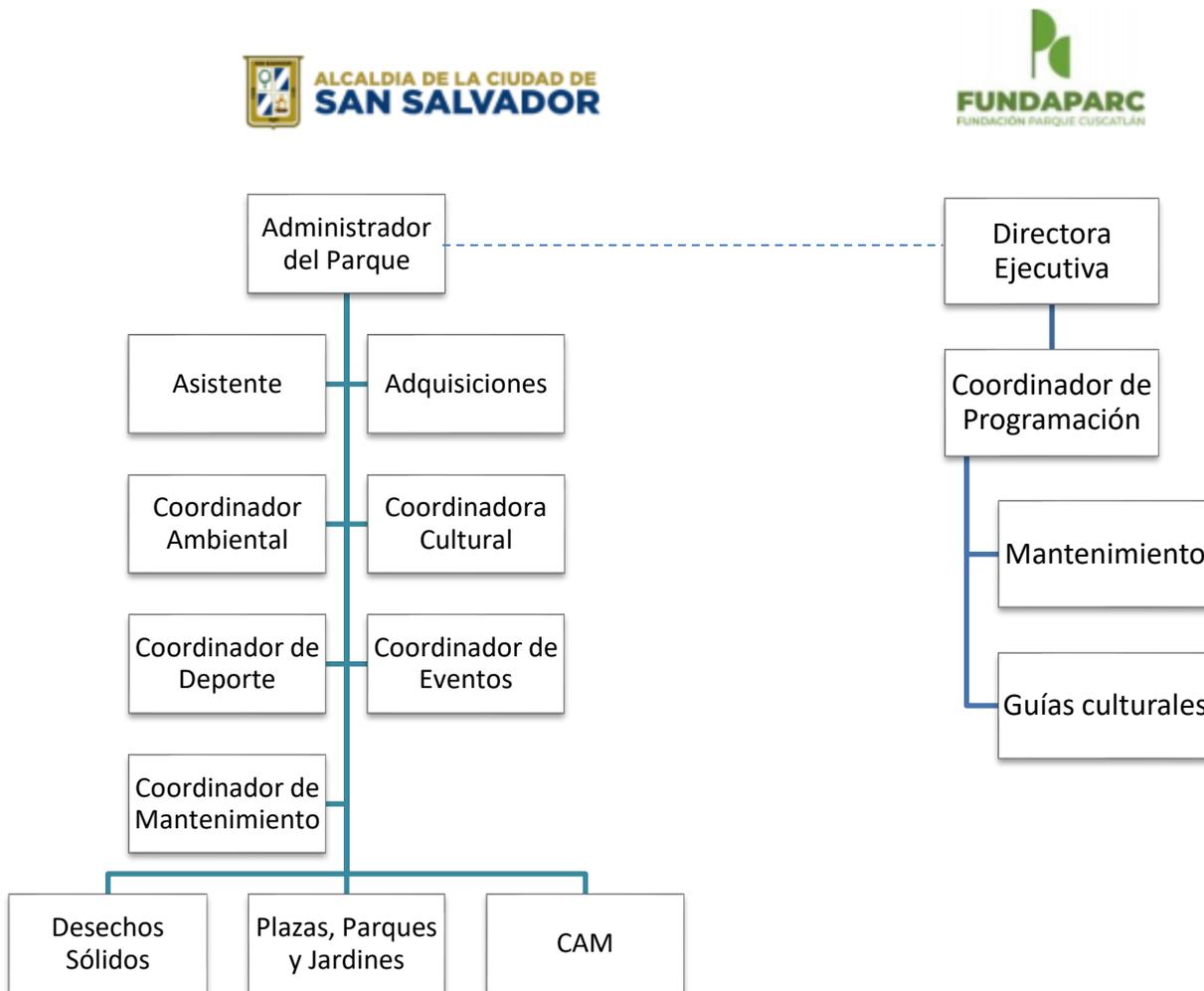
Fuente: *Elaboración propia.*

## Anexo 2. Organigrama de la administración del Parque Cuscatlán

La organización para la administración del Parque Cuscatlán es un híbrido entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán. Siendo la Alcaldía Municipal de San Salvador a quien le compete la regulación y mantenimiento de los parques dentro del municipio, según el artículo 4, numerales 3°, 4°, 23° y 25° del Código Municipal.

Figura A1.

*Organigrama de la administración del Parque Cuscatlán*



Fuente: FUNDAPARC, 2021

### **Anexo 3. Junta Directiva de FUNDAPARC**

La Junta Directiva de la Fundación Parque Cuscatlán fue inscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación y registrada en el Número 66, Folios del 164 al 165, del libro 25 de Nóminas de Miembros, en San Salvador, el 3 de febrero del año 2020.

Siendo inscritos un total de doce miembros en la Junta Directiva de la Fundación, de los cuales el equipo consultor tiene autorización y acceso para realizar la presente investigación.

La divulgación pública de los nombres de los miembros de la Junta Directiva de la Fundación Parque Cuscatlán no está permitida por orden de la Directora Ejecutiva de la organización, siendo una directriz que posiblemente limite el alcance y cumplimiento de los objetivos propuestos en el estudio a realizar.

## Anexo 4. Infografía de los visitantes del Parque Cuscatlán



THE HOWARD G.  
**BUFFETT**  
FOUNDATION

ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE  
**SAN SALVADOR**

Glasswing  
INTERNATIONAL

USAID  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Fuente: FUNDAPARC 2021

## Anexo 5. Detalle de mobiliario y equipo de FUNDAPARC

**Tabla A2**

### *Inventario de mobiliario y equipo de FUNDAPARC en el Parque Cuscatlán*

N°	Ítem	Cantidad	Ubicación
1	Aspiradora c/accesorios color rojo con negro	1	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, PC
2	Barreras corta Flujos, color anaranjado	8	Acceso escaleras Sala Nacional de Exposiciones y Pasarela 2 Alameda Roosevelt / Acceso 6ta 10 ma C.Pte.
3	Basurero de plástico color rojo para desechos de Bioseguridad	3	Puntos de Bioseguridad PC
4	Basurero de plástico con balancín, color verde	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
5	Basurero de plástico grande, color negro con rodos	1	Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
6	Basureros de acero inoxidable	3	Salones 1,2 y 3 Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
7	Bocina c/batería recargable c/micrófono inalámbrico y pedestal	2	Bodega 1, Salón 2 y Bodega 1 Salón 3, Trébol Cultural, PC
8	Bomba para fuente LGPMS para espejo de Agua	2	Espejo de agua y Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
9	Caja de metal p/valores, color negro, marca Yale	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
10	Canopis Cerrados, color blanco	2	Puntos de Bioseguridad, Parque Cuscatlán (PAS y 25 Av. Sur)
11	Carretilla multiusos	1	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
12	Dispensadores de alcohol Gel	3	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
13	Escobas	2	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán

N°	Ítem	Cantidad	Ubicación
14	Escritorio color madera	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
15	Lavamanos de pedal	3	Puntos de Bioseguridad Parque Cuscatlán (PAS, Tótem y 25 Av. Sur)
16	Mesa Lifetima, Plegable, Color Blanco, 182.9 cm X 76.2 cm	2	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, PC
17	Mesa Lifetime, Plegable Color Blanco, fija a 61cm, 74cm y 91 cm	2	Puntos de Bioseguridad PC
18	Mesa Lifetime, Plegable Color Blanco, plegable / ajustable a 61cm, 74cm y 91 cm	1	Puntos de Bioseguridad PC
19	Mesas abatibles, superficie color blanco y patas color negro c/rodos	19	Salón 1 y 2, Trébol Cultural, PC
20	Mueble de 3 gavetas, color madera	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
21	Oasis eléctrico, agua caliente y fría	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
22	Pala recogedores de basura plástica	2	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
23	Pantalla retráctil con pedestal color blanco	1	Bodega 1, Salón 3, Trébol Cultural, PC
24	Pinzas mecánicas para recoger basura	1	Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
25	Postes plásticos con base, color anaranjado	8	Puntos de Bioseguridad y Pasarella 2, Parque Cuscatlán
26	Proyector marca Epson color blanco	1	Bodega 1, Salón 3, Trébol Cultural, PC
27	Sello Institucional FUNDAPARC	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
28	Silla Ejecutiva, color negro	1	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán
29	Silla marca Lifetima, Plegable, Color Blanco, 58cm X 49.8cm X 82.2 cm	7	Puntos de Bioseguridad PC y Bodega 2, Salón 3, Trébol Cultural, PC
30	Sillas de espera de oficina, color negro	2	Oficina, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán

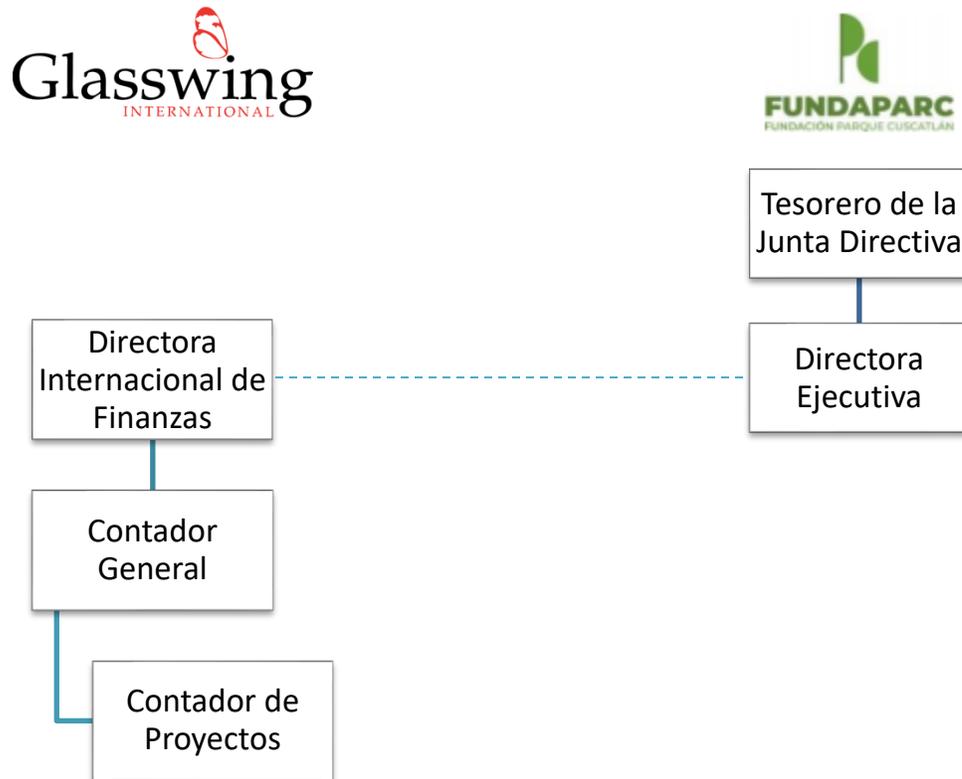
N°	Ítem	Cantidad	Ubicación
31	Sillas plásticas color azul	20	Salón 1, Trébol Cultural, PC
32	Sillas Plásticas color verde	20	Salón 2, Trébol Cultural, PC
33	Sillas plásticas con patas metálicas color rojo	16	Salón 3, Trébol Cultural, PC
34	Termómetros Infrarrojos (2 no sirven)	5	Puntos de Bioseguridad Parque Cuscatlán (PAS, Tótem y 25 Av. Sur)
35	UPS de 1KVA marca Forza	1	Pozo cuarto eléctrico, Trébol Cultural, Parque Cuscatlán

**Fuente:** *FUNDAPARC, 2021.*

## Anexo 6. Organigrama del control financiero

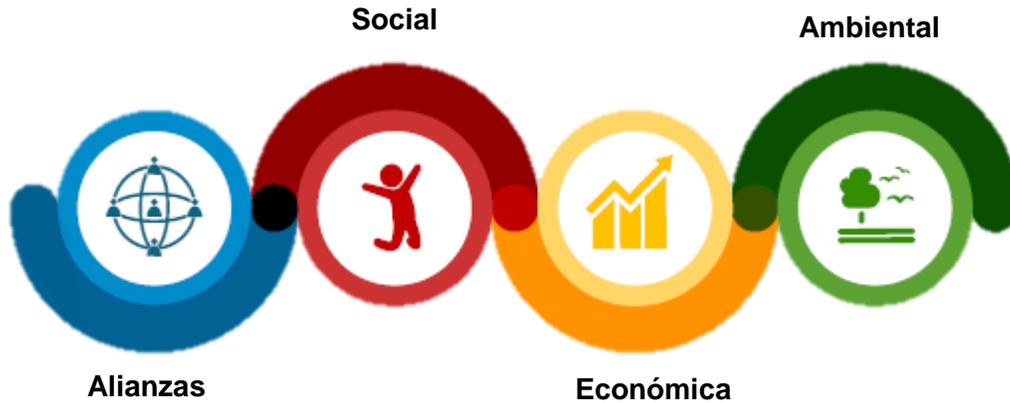
Figura A2

*Organigrama del personal involucrado en las finanzas de FUNDAPARC*



Fuente: FUNDAPARC, 2021

## Anexo 7. Dimensiones de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



**Fuente:** (Parque La Libertad, 2020)

La oferta programática del Parque La Libertad está atendiendo las siguientes necesidades y amenazas de las comunidades aledañas:

**Tabla A3**

### *Necesidades y amenazas que atiende el Parque Libertad*

<b>Necesidades simbólicas (Carencias)</b>	<b>Necesidades materiales (Carencias)</b>	<b>Necesidades simbólicas (posibilidad de un hecho desastroso)</b>
<b>Recreación</b>	Articulación interinstitucional	Desarticulación interinstitucional
<b>Espacios para la convivencia saludable y familiar.</b>	Generación de recursos económicos: con una visión de futuro hacia proyectos de vida dignos	Asentamientos urbanos de alto riesgo
<b>Opciones para la socialización positiva</b>		Exclusión estudiantil: altas tasas de deserción escolar que perpetuarán condiciones de exclusión.
<b>Empoderamiento</b>		Pandillas y narcotráfico Desarticulación familiar

**Fuente:** (Tatiana & Jirón, 2016)

## Anexo 8. Parques miembros de la Asociación Latinoamericana de Parques

Tabla A4

### *Parques miembros de la Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios*

N°	País	Institución
1	Argentina	Fundación Temaikén
		BA Ecoparque
		Mundo Marino
2	Bolivia	Bioparque Vesty Pakos La Paz
3	Brasil	Parque das Aves
		Zoológico de Sao Paulo
		Acuario de Sao Paulo
		Zoo Pomedore
		Zoo Botánica
		Prefeitura Belo Horizonte
		Zoo Brasília
		Parque do Rio
		Aqua Rio
4	Chile	Buin Zoo
		Zoológico Nacional Parquemel
		Buin Marino
5	Colombia	Fundación Zoológico de Barranquilla
		ZooFundación Santa Cruz
		Zoológico de Cali
		Parque de la Conservación
		Piscilago
		Acuario y Museo del Mar de Rodadero
		Parque Jaime Duque – Bioparque Wakatá
Ukumari Bioparque		

N°	País	Institución
6	Cuba	Parque Zoológico Nacional
7	Ecuador	EcoZoo San Martín Quito Zoo Zoo El Pantanal Parque Condor Amaru Bioparque Cuenca
8	Guatemala	La Aurora Zoo
9	México	El Mundo Secreto de Arboterra Zoofari Zoológico y Safari Guadalajara Experiencias Xcaret African Safari Zacango Parque Ecológico
10	Panamá	Parque Municipal Summit Zoo del Istmo
11	Paraguay	Itaipu Binacional
12	Perú	Parque de las Leyendas Parque Zoológico Huachipa La Granja Villa Zoo Mundo
13	República Dominicana	Zoo Dom Acuario Nacional
14	Uruguay	Parque Lecoco

**Fuente:** ALPZA, 2021.

Se considera ampliar más información de la Fundación Nuevos Horizontes que administra el Parque Jaime Duque y el Bioparque Wakatá, debido a la similitud del modelo de negociaciones con FUNDAPARC.

## Anexo 9. Top 10 de los mejores parques temáticos del mundo

Nombre	País	Temática	Visitantes al año
Disney Land	Estados Unidos, Francia, Japón, China	Magic Kingdom, Epcot, Animal Kingdom y Hollywood Studios	60 millones de visitantes al año
Port Aventura	España	Aquatic Park y Ferrari Land	5.2 millones de visitantes al año
Wizarding World of Harry Potter	Estados Unidos, Inglaterra	Mundo Mágico de Harry Potter	20 millones de visitantes al año
Legoland	Dinamarca	Legó	15.7 millones de visitantes al año
Xcaret	México	Mundo acuático	1 millón de visitantes al año
Blackpool Pleasure Beach	Reino Unido	Juegos mecánicos y mundo acuático	2 millones de visitantes al año
Everland	Corea del Sur	Global Fair, American Adventure, European Adventure	7.3 millones de visitantes al año
Efteling	Países Bajos	Mundo de hadas	5.4 millones de visitantes al año
Nagashima Resort	Japón	Descanso y entretenimiento	6 millones de visitantes al año
Europa Park	Alemania	Países europeos y su cultura	6 millones de visitantes al año

**Fuente:** La Vanguardia, 2021.

## Anexo 10. Áreas de impacto de FUNDAPARC

Áreas de impacto	Descripción	Indicadores
<b>Seguridad y prevención</b>	Un parque seguro cuenta con actividades para todos, pero sobre todo para las mujeres que se encargan de cuidar a niños, mayores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de seguridad adentro y fuera del Parque</li> <li>- Lo que más gusta del parque</li> <li>- Mapa de observatorio metropolitano</li> <li>- Intención de revisita</li> <li>- Emociones</li> </ul>
<b>Salud y deporte</b>	Un parque que incentiva un estilo de vida más activo y en contacto con la naturaleza para promover la relajación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de actividades deportivas</li> <li>- Número de equipos de fútbol, grupos de aeróbicos, runners.</li> <li>- Principales actividades y eventos a las que se asistieron</li> <li>- Emociones</li> </ul>
<b>Cultura</b>	Un parque donde se ven expresiones artísticas de todo tipo para incentivar la identidad, el orgullo y la creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de actividades culturales</li> <li>- Porcentaje de personas que asisten motivados por actividades artísticas</li> <li>- Principales atractivos</li> <li>- Touch point con mayor tráfico</li> <li>- Nivel de satisfacción</li> <li style="text-align: center;">Emociones</li> </ul>

Áreas de impacto	Descripción	Indicadores
<b>Equidad</b>	Un parque seguro para que las mujeres, niños, personas de la tercera edad y personas con discapacidad puedan estar solos o acompañado, sin importar la hora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil del visitante actual (edad, género e ingreso)</li> <li>- Porcentaje de la integración de acompañantes que visitan el parque.</li> <li>- Número de familias con niños menores de 18 años.</li> <li>- Tiempo de permanencia en las instalaciones.</li> </ul>

**Fuente:** FUNDAPARC, 2020.

## Anexo 11. Matriz de Fundaciones que administran Parques en América Latina

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
1	Fundación Ecológica de El Salvador (SALVANATURA)	El Salvador	Contribuir a la conservación del medio ambiente, y la adaptación al cambio climático, para lograr el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de la población de El Salvador y de la región mesoamericana.	Impulsamos el desarrollo sostenible.	<p>1. Crear conciencia ambiental.</p> <p>2. Ser financieramente sostenible (para desarrollar proyectos de conservación y desarrollo humano).</p> <p>3. Conservar Áreas Naturales Protegidas, la Biodiversidad y los servicios ambientales que prestan a las comunidades.</p> <p>4. Mejorar la calidad de vida de la población.</p>	<p>Asocio público-privado para la administración del Parque</p> <p>La Fundación Ecológica de El Salvador, SalvaNATURA implementa proyectos enfocados en el desarrollo humano, ofreciendo tres servicios principales:</p> <p>-SalvaTORTUGA: Conservación de Tortugas Marinas</p> <p>-SalvaCERT: certificación de empresas interesadas en la implementación de buenas prácticas, con responsabilidad ambiental, social y cultural en los sectores agrícola, turismo y silvicultura.</p> <p>-SalvaBOSQUES:</p> <p>Gestión y manejo los Parques Nacionales El Imposible, Los Volcanes y Área Natural Protegida "Parque del Bicentenario"</p>	<p>Creación de alianzas con la empresa privada para la implementación de diversos proyectos.</p> <p>- Donaciones individuales, familiares y empresariales para la liberación de tortugas.</p> <p>- Apadrinamiento de nidos</p> <p>- Servicios de consultoría para empresas enfoca en la certificación con estándares internacionales para el desarrollo de buenas prácticas.</p> <p>-Oferta turística en los parques</p> <p>-Venta de artículos solidarios</p>	<a href="http://www.salvanatura.org/">http://www.salvanatura.org/</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
2	Fundación Refugio Salvaje (FURESA)	El Salvador	Rescatar y cuidar a especies en peligro de extinción, ofreciéndoles un programa de nutrición balanceado, atención médica y odontológica, y, sobre todo, un ambiente similar al de su hábitat natural.				La entrada general al parque es de \$10 para los salvadoreños y \$20 para los extranjeros, con el servicio de tirolesa los precios ascienden a \$25 para salvadoreños, \$35 para centroamericanos y \$55 para otros extranjeros. Los fondos recaudados son destinados, en su totalidad, al cuidado de los animales y al mantenimiento de las instalaciones.	<a href="http://magazine.elsalvador.com/mg/nota_3_imagenes.asp?idArt=7041862&amp;idCat=19978">http://magazine.elsalvador.com/mg/nota_3_imagenes.asp?idArt=7041862&amp;idCat=19978</a>
3	Fundación de Parques Nacionales de Costa Rica	Costa Rica	Contribuir con el desarrollo de las áreas silvestres protegidas en Costa Rica, mediante la adecuada gestión de recursos y la promoción del involucramiento de los diversos actores de la población, el ámbito local, nacional e internacional.	Ser una organización reconocida en el ámbito nacional e internacional, por su compromiso con el desarrollo, fortalecimiento y promoción de las áreas silvestres protegidas y el ambiente, para una mejor calidad de vida de la población costarricense, mediante la eficiente y	Promover el establecimiento, protección y desarrollo en general de las áreas silvestres protegidas, así como también promover y desarrollar actividades en el campo de la educación ambiental y la investigación científica.	Áreas estratégicas de recaudación de fondos:  <b>Gestión de Recursos:</b> Administrar y ejecutar recursos tanto privados como públicos para el fortalecimiento de las áreas silvestres protegidas, áreas de conservación y el ambiente en general para Costa Rica.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Administración de fideicomisos para la conservación</li> <li>• Compra y donación de tierras</li> <li>• Recaudación de donaciones</li> <li>• Promoción de campañas</li> </ul>	La Fundación de Parques Nacionales ha administrado recursos y ha ejecutado proyectos con recursos privados provenientes de organizaciones internacionales tales como: Word Wild Fund (WWF); Tinker Foundatio, Inc; Autoridad Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI); la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID); Conservación Internacional (CI); The	<a href="https://fpn-cr.org/#">https://fpn-cr.org/#</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
				eficaz gestión y canalización de recursos.		<p><b>Gestión de Biodiversidad:</b> Administrar y ejecutar recursos tanto privados como públicos para el fortalecimiento de las áreas silvestres protegidas, áreas de conservación y el ambiente en general para Costa Rica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento, ejecución y seguimiento de proyectos</li> <li>• Planificación estratégica en temas de ambiente</li> <li>• Desarrollo de alianzas estratégicas público-privadas</li> <li>• Administración y apoyo a la investigación científica aplicada a la conservación de la biodiversidad</li> <li>• Fortalecimiento de actividades en educación ambiental</li> </ul> <p><b>Gestión de Gestión de Voluntariado:</b> Promover y brindar acciones de voluntariado en las diversas áreas silvestres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento y ejecución de jornadas de voluntariado empresarial, académico y profesional (individual).</li> <li>• Planeamiento de Programas de Responsabilidad Social Empresarial.</li> <li>• Desarrollo de planes de voluntariado para áreas protegidas, corredores biológicos, humedales Ramsar, entre otros.</li> </ul>	<p>Nature Conservancy (TNC); la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP); Instituto de las Naciones Unidas para la formación Profesional y la Investigación (UNITAR); la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).</p> <p>Asimismo, se realizan campañas de recaudación de fondos tales como: tales como "A que Sembrás un Árbol", "Limpia Tu Huella" y "Una Teja por la Casona".</p>	

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
4	Fundación de Parques Nacionales y Medio Ambiente Panamá	Panamá	Gestionar y desarrollar acciones a favor de la conservación y el manejo adecuado de los recursos naturales y el ambiente, para legar una vida sana a las futuras generaciones	Ser una organización reconocida por su contribución al manejo y conservación de los recursos naturales de Panamá.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar el desarrollo de un Sistema Integral de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas en Panamá.</li> <li>• Promover la investigación aplicada a la conservación de los recursos naturales renovables.</li> <li>• Promover y apoyar la Educación e Interpretación Ambiental en las comunidades para garantizar la conservación y el uso adecuado de nuestro patrimonio natural.</li> <li>• Apoyar gestiones encaminadas a la conservación de los ecosistemas naturales y al ambiente.</li> <li>• Gestionar acciones para prevenir la contaminación ambiental.</li> <li>• Promover acciones de desarrollo sustentable en la comunidad nacional.</li> </ul>	Implementación de diversos proyectos y áreas estratégicas como: Educación, Capacitaciones, Eco y Etnoturismo, Manejo de Recursos, Manejo y Desarrollo de Áreas Silvestres Protegidas, Diagnósticos rurales participativos, Administración de fondos, Transferencia de Tecnología, Sistematización de procesos, Mitigación a la contaminación.	apoyo financiero de múltiples donantes, el empeño de sus directivos y personal técnico y al establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones y comunidades.	<a href="https://fundacionpanama.org/">https://fundacionpanama.org/</a>
5	Fundación Parque La Libertad	Costa Rica	Convertirse en un polo de desarrollo para las poblaciones en su área de influencia.	Ser un espacio público auto sostenible e inclusivo, que, con su oferta variada de excelencia y calidad, constituya una fuerza integradora que, de manera conjunta con	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la participación, intercambio, proyección y acceso de las comunidades aledañas y otras en la vida cultural del país y en la oferta de espectáculos, talleres y formación artística.</li> <li>• Aumentar la infraestructura y los programas que puedan ofrecerse a la</li> </ul>	La oferta programática de la Fundación Parque La Libertad atiende tres dimensiones:  <b>Dimensión Social:</b> trabaja mediante las áreas programáticas de Comunidades, Desarrollo Humano, Centro Infantil y Juvenil,	Implementación de proyectos sociales y culturales  Articulación pública-privada	<a href="https://parquelalibertad.org/">https://parquelalibertad.org/</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
			las comunidades a su alrededor, potencie su desarrollo social, económico y ambiental.	<p>las comunidades a su alrededor, potencie su desarrollo social, económico y ambiental.</p>	<p>población aledaña y en especial a la niñez y juventud, con oportunidades de utilización de su tiempo libre en espacios seguros y constructivos, de esparcimiento, recreación y capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una cultura de respeto y aprecio por la naturaleza y por las prácticas urbanas ambientalmente sostenibles.</li> <li>• Fomentar el potencial de generación de empleo y crecimiento económico del sector creativo, con énfasis en arte digital y creación con base en las tecnologías de información y comunicación, TIC.</li> <li>• Desarrollar un modelo de gestión del complejo que incluya actividades comerciales productivas sustentables que aporten a la sostenibilidad del proyecto.</li> </ul>	<p>Juventudes y Escuela de Danza, Teatro y Circo para ofrecer a la población de todas las edades (de los 4 años a +65 años), género y condición, programas y actividades abiertas al público que permitan potenciar sus habilidades y promuevan una transformación social que resulte en una mejor calidad de vida.</p> <p><b>Dimensión Económica:</b> trabaja a través de las áreas programáticas del Centro de Tecnología y Artes Visuales (CETAV), Emprender y Centros de Cómputo para ofrecer a la población de jóvenes y adultos oportunidades de formación y capacitación que potencien sus competencias, para así facilitar la inserción en el sector productivo de la sociedad y romper círculos de pobreza.</p> <p><b>Dimensión Ambiental:</b> trabaja mediante el área programática Ambiental ofreciendo a la población de todas las edades (de los 4 años a +65 años), género y condición, programas de rehabilitación ambiental, además del manejo sostenible de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulación interinstitucional</li> <li>• Programa de voluntariado</li> <li>• Donaciones individuales</li> <li>• Generación de Alianzas con Gobierno central, Embajadas y Cooperación Internacional, Gobiernos locales, ONG´s, Fundaciones y Colectivos, Entidades Financieras, Universidades y Organizaciones Académicas, Aliados Corporativos.</li> </ul>	

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
6	Fundación para el Desarrollo Integral del Hombre y su Entorno (Fundación Calmecac)	Guatemala	Promover la protección de cuencas y micro cuencas hidrográficas, barrancos, parques lineales (calles, avenidas y bulevares) y todos aquellos espacios abiertos, para conservar el recurso hídrico del municipio de Guatemala.	Promover la protección de cuencas y micro cuencas hidrográficas, barrancos, parques lineales (calles, avenidas y bulevares) y todos aquellos espacios abiertos, para conservar el recurso hídrico del municipio de Guatemala.	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Sensibilizar y actualizar los conocimientos sobre el tema de medio ambiente, cuidado, protección y preservación de los recursos naturales y culturales.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger los mantos acuíferos.</li> <li>• Definir y recuperar zonas de vocación arbórea.</li> <li>• Establecer parques ecológicos y recreacionales a nivel urbano.</li> <li>• Asegurar la protección de los escenarios y paisajes naturales, así como los recursos culturales, forestales e históricos de Guatemala.</li> <li>• Implementar medidas de mitigación para la reducción de riesgo.</li> </ul>	<p>recursos y la disminución del impacto ambiental, no solamente dentro de las instalaciones del Parque sino también en las comunidades aledañas.</p> <p>Trabaja estratégicamente para fomentar el desarrollo sostenible basado en el uso de los recursos naturales con el fin de promover la dignidad humana. Sus acciones de trabajo funcionan en forma interdependiente relacionadas por cuatro ejes trasversales, se distribuyen en cuatro programas institucionales, a su vez clasificados en dos líneas estratégicas globales: Políticas y Desarrollo sostenible.</p> <p><b>Políticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad efectiva.</li> <li>• Auditoría social e incidencia política</li> </ul> <p><b>Desarrollo Sostenible:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos naturales y diversidad biológica para asegurar los medios de vida de las poblaciones locales.</li> <li>• Desarrollo económico - social sostenible</li> </ul>	<p>Alianzas estratégicas nacionales e internacionales</p> <p>A nivel nacional Fundación CALMECAC tiene convenios de cooperación con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), Instituto Nacional de Bosques (INAB), Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), Ministerio de Ambiente y recursos Naturales (MARN) y la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia (SAA).</p> <p>A nivel regional Fundación CALMECAC crea alianzas con mancomunidades, municipalidades, Comisiones Departamentales de Medio</p>	<p><a href="http://www.fundacioncalmecac.org/index.php">http://www.fundacioncalmecac.org/index.php</a></p>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
							<p>Ambiente (CODEMA), Consejos Departamentales de Desarrollo (CODEDES) y Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDE).</p>	
							<p>Además se trabaja en conjunto con alianzas locales y sectoriales como la Red Enredémonos por el Corazón Verde, la Alianza Sa' komonil, la Alianza para el Desarrollo Rural Integral (ADRI), el Comité Nacional de UICN, el Consejo Social del BID, la Alianza Forestal Comunitaria, el Consejo Nacional del PINPEP, la Junta Directiva del INAB, asesor del Consejo de Cambio Climático, el Comité Nacional de Restauración, el Comité Grupo del Bosque, Mesa de Coadministradores de la Región Oriente, Mesa de Concertación en Alta Verapaz, Mesa contra la tala ilegal, Mesa Pro- bosque, Mesa de Cambio Climático y la Comisión de</p>	

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
7	Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación (FUNDAECO)	Guatemala	En un contexto de Alta Vulnerabilidad Socio-Ambiental, FUNDAECO contribuirá - desde lo local hasta lo nacional y lo regional- a la toma de conciencia y la acción directa de todos los sectores de la Sociedad, para enfrentar el Cambio Climático a través de la conservación de los ecosistemas naturales y de sus servicios ambientales; y a través de la defensa y el mantenimiento de Medios de Vida Sostenibles, principalmente para los Sectores más marginados y vulnerables de la Sociedad.	Una Sociedad Justa, Solidaria y Sostenible, que fundamenta su porvenir en una Cultura de la Paz y de la Vida; en un Ordenamiento Territorial para el mantenimiento de los Servicios Ambientales y la Conservación de la Naturaleza; y en un Modelo de Desarrollo Económico Verde – incluyente, bajo en carbono, y respetuoso de los límites de la Biósfera Planetaria.		Oferta Programática de FUNDAECO:  <b>Arcas de la Vida:</b> Diseño de áreas protegidas concebidas como instrumentos de ordenamiento territorial para la protección de la biodiversidad y la producción sostenible de bienes y servicios ambientales.  Modelos de Intervención en Campo del Programa "Arcas de la Vida":  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al Diseño, establecimiento y manejo de Áreas Protegidas Nacionales en sitios de alta biodiversidad</li> <li>• Establecimiento de una Red Institucional de Reservas Ecológicas en sitios únicos y de alto valor ecológico</li> <li>• Apoyo al Establecimiento de Parques Regionales Municipales en los sitios prioritarios de vacíos de Conservación de Guatemala</li> <li>• Apoyo al establecimiento de Reservas Naturales Comunitarias e Indígenas con</li> </ul>	Fomento Económico, Turismo y Recursos Naturales de Huehuetenango, entre otros.  Generación de Alianzas con Gobierno central, Embajadas y Cooperación Internacional, Gobiernos locales, ONG's, Fundaciones y Colectivos	<a href="https://fundaeco.org.gt/fundaeco.org.gt/about/nosotros.html">https://fundaeco.org.gt/fundaeco.org.gt/about/nosotros.html</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
						<p>apoyo de Acuerdos de Conservación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación de Sitios AZE de Anfibios de Guatemala</li> <li>• Investigaciones y Monitoreo Biológico para la conservación de especies y ecosistemas.</li> </ul> <p><b>Mujeres y niñas sanas y empoderadas.</b></p> <p><b>Mares vivos.</b></p> <p><b>Ciudades Verdes y Sostenibles.</b></p> <p><b>Ecoturismo y cultura ecológica.</b></p> <p><b>Ecoaldeas.</b></p> <p><b>Jóvenes por un mundo sano y sostenible.</b></p> <p><b>Gobierno Verde y</b></p> <p><b>Justicia Ambiental.</b></p>		
8	Fundación Convive Mejor	Honduras	Está dedicada a la construcción y rehabilitación de Parques recreativos a nivel nacional, recuperando espacios públicos con el objetivo de convertirlos en parques de sana recreación y esparcimiento de muchas comunidades que han vivido en riesgo social, a fin de reinsertar estos jóvenes en				<p>Alianza público-privada, bajo el programa "Parques para una Vida Mejor".</p> <p>La inversión destinada para este proyecto es de 100 millones de lempiras, 60% provenientes del Gobierno Central a través de los fondos recibidos de la Tasa de Seguridad y 40% de la empresa privada.</p>	<a href="https://convivemejor.org/">https://convivemejor.org/</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
			actividades deportivas, culturales y artísticas, en el marco del Plan Nacional de Prevención a la Violencia.					
9	Fundación Amigos de La Tigra  (Fundación AMITIGRA)	Honduras	Brindar de manera permanente, bienes y servicios ambientales, económicos y sociales para contribuir a mejorar la calidad de vida de la población rural establecida en su área de influencia, de la ciudad capital y de 3 municipios aledaños a través de la puesta en práctica de actividades de manejo, conservación y educación ambiental, así como fomentando el desarrollo humano y las capacidades de autogestión de los pobladores.	El Parque Nacional La Tigra es un área piloto en acciones de manejo y gestión del potencial hídrico, biodiversidad con especies de flora y fauna en peligro o amenazadas de extinción, belleza escénica, sitios de patrimonio histórico y cultural; de su experiencia en manejo y conservación bajo el esquema de procesos de participación comunitaria, se fortalecen las restantes áreas protegidas incluidas en el SINAPH.		Cuenta con la siguiente oferta programática:  <b>Programa de Dirección y Administración:</b>  Subprograma de Dirección Ejecutiva  Subprograma de Administración  <b>Programa Manejo Integrado de Recursos Naturales:</b>  Subprograma Protección y Vigilancia  Subprograma Recuperación de Tierras  Subprograma de Investigación Científica e Investigación aplicada  <b>Programa de Ordenamiento Territorial:</b>  Subprograma de Ordenamiento Territorial  Subprograma de Gestión integral del Riesgo	Hacerse miembro de la Mesa de ONG's Comanejadora de Áreas Protegidas de Honduras, con pago de cuota anual en concepto de membresía de 2000 Lps. (Aprox. \$82.82 USD)  Realización de eventos  Eco-Albergues El Rosario y Jutiapa.	<a href="https://mocaph.wordpress.com/">https://mocaph.wordpress.com/</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
						<p>Subprograma de Adaptación a Cambios Climáticos</p> <p><b>Programa de Uso Público:</b></p> <p>Subprograma de Ecoturismo e interpretación Ambiental</p> <p><b>Programa de Gestión Comunitaria:</b></p> <p>Subprograma Participación Comunitaria</p> <p>Subprograma de Desarrollo Comunitario</p> <p>Subprograma de Educación Ambiental</p>		
10	Fundación Ecológica de Tegucigalpa (FET)		Ser una entidad eficiente y eficaz en el logro de sus objetivos, con capacidad de recaudar y administrar los fondos necesarios para el desarrollo de proyectos ecológicos que sean para el beneficio y disfrute de la población.	Desarrollar proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida urbana de nuestras ciudades, que sean autosustentables, que posean los recursos necesarios para cumplir con la misión educativa en el cuidado del ambiente y de que sean espacios donde la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La conservación de áreas verdes, parques y monumentos.</li> <li>• Apoyar, desarrollar y salvaguardar los recursos del país y su medio ambiente.</li> <li>• Sensibilizar, movilizar y educar a la población en general en torno al mantenimiento del medio ambiente y la conservación de los parques nacionales.</li> <li>• Participar e impulsar proyectos y programas de desarrollo comunitarios y ambientales ya sea de forma directa o conjunta con otras personas físicas o jurídicas.</li> </ul>	La Fundación Ecológica de Tegucigalpa (FET) es la entidad administradora del Cerro Juana Lainez:	<p>Alianzas Estratégicas</p> <p>Programa de voluntariado a disposición de centros educativos, instituciones y sector empresarial.</p> <p>Pasantías Profesionales</p> <p>Donativos de empresas hondureñas y extranjeras y contribuciones espontáneas de ciudadanos.</p>	<a href="https://www.cerrojuanalainez.com/fet/QuienesSomos.php">https://www.cerrojuanalainez.com/fet/QuienesSomos.php</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
				población encontrará las condiciones adecuadas para su desarrollo social y cultural.		<p>cerro un sitio completamente arborizado contribuyendo a la producción de oxígeno para beneficio de la población de la ciudad capital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una propuesta amigable con el ambiente, que vele por la optimización del recurso hídrico y el ahorro energético y que sea un instrumento para la educación ambiental y de la convivencia ciudadana.</li> </ul> <p>Ha realizado proyectos para la revitalización del parque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción del cerco perimetral.</li> <li>• Construcción de Módulo de baños.</li> <li>• Ejecución del Plan de Señalización</li> <li>• Instalación de juegos para niños en las áreas de picnic.</li> <li>• Iluminación solar de las casetas de acceso 1 y 2.</li> <li>• Construcción del centro de atención de visitantes.</li> <li>• Habilitación de las áreas de picnic.</li> </ul>	Pago para la reserva y realización de eventos sociales en el Parque	
11	Fundación Fanalca	Colombia	Contribuir a la construcción de Cultura Ciudadana a través de la recuperación y transformación del espacio público en parques en zonas urbanas marginales.	Posicionarse en el ámbito regional y nacional, como la entidad sin ánimo de lucro que lidere la transformación urbana y social en las comunidades donde interviene.	Contribuir a la transformación urbana y social de las zonas más vulnerables, a través de la construcción de parques como centros de desarrollo social, asegurando su sostenibilidad y	La Fundación Fanalca administra cinco parques, San Carlos Borromeo, Las Acacias, La Arboleda, La Horqueta y Las Orquídeas, trabajando con las siguientes líneas de acción:	Fundación Fanalca nace del aporte de Inversión Social Privada de la Organización Fanalca,	<a href="https://fundacionfanalca.org.co/">https://fundacionfanalca.org.co/</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
					<p>desarrollando programas sociales con los cuales las comunidades generan herramientas y capacidades para mejorar su calidad de vida.</p>	<p><b>Cultura Ciudadana:</b> A través de talleres se transmiten valores, la resolución pacífica de conflictos, sentido de pertenencia por el espacio público, haciendo énfasis en el respeto por la dignidad humana.</p> <p><b>Arte y Cultura:</b> tiene el objetivo de "incentivar la creatividad, la expresión, comunicación de sentimientos y percepciones del entorno en los niños, niñas, jóvenes y adultos mayores, a través de la lectura, música, pintura, teatro y danza, con un enfoque en cultura ciudadana y valores humanos.</p> <p><b>Educación:</b> esta línea estratégica se basa en el acompañamiento pedagógico a niños y niñas para que mejoren sus aptitudes de lecto-escritura y continúen vinculados a las Instituciones Educativas a través de programas de nivelación escolar. Se fomenta el aprendizaje en Sistemas y manejo de TICS para que niños, niñas, jóvenes y adultos se conecten con el mundo.</p>		

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
12	Fundación Parque Jaime Duque	Colombia	Somos una entidad sin ánimo de lucro, 100% colombiana que trabaja por la conservación de la unión familiar, la naturaleza, la vida de la población más vulnerable y la memoria histórica, a través de procesos de educación, recreación y alianzas con otras entidades.	En el 2030 El Parque Jaime Duque se consolidará como un destino cultural, ambiental y social único que impacta y genera acciones de cambio a nivel individual, familiar, empresarial y estatal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rescatar el principio de solidaridad social como herramienta que ayude a construir valores, a construir familia y sociedad.</li> <li>• Contribuir al desarrollo sostenible de la Sabana de Bogotá mediante acciones de conservación del patrimonio natural, histórico, artístico y cultural de la nación.</li> <li>• Utilizar la educación como el medio que limite la degradación del ambiente humano y natural.</li> <li>• Contribuir con el cuidado de los seres más frágiles y vulnerables de la sociedad y de los ecosistemas colombianos.</li> <li>• Política de Calidad de Nuestra Labor BASE (Bonito, Amigable, Seguro, Educativo)</li> </ul>	<p><b>Generación de ingresos:</b> lograr el cambio en la calidad de vida de las personas a través de la formación para el trabajo, potenciando habilidades manuales y brindando oportunidades que permiten a jóvenes y mujeres mejorar sus ingresos, a partir de la capacitación con un enfoque emprendedor.</p> <p>Ejes de actuación:</p> <p><b>Conservación de la Unión Familiar:</b> contribuir a crear una mejor sociedad siendo un instrumento que fortalezca lazos mediante el disfrute en familia de momentos de esparcimiento, creando memorias y aportando conocimientos para promover vínculos entre sus integrantes.</p> <p><b>Conservación de la Naturaleza:</b> programas de conservación y restauración nacionales, regionales y locales, en proyectos de investigación, en programas de Educación Ambiental con criterios de economía circular.</p>	<p>Cobro de entrada al parque y uso de atracciones.</p> <p>Realización de eventos</p> <p>Apadrinamiento de animales</p> <p>Donaciones individuales a través de Página Web</p>	<a href="https://www.parquejaimeduque.com/index.html">https://www.parquejaimeduque.com/index.html</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
13	Fundación Natura Colombia	Colombia	Es una organización de la sociedad civil dedicada a la conservación, uso y manejo de la biodiversidad para generar beneficio social, económico y ambiental, en el marco del desarrollo humano sostenible.	Al 2020, Fundación Natura será líder nacional en conservación y uso sostenible de la biodiversidad y será reconocida internacionalmente por sus aportes a través de procesos participativos e innovadores, en los que se logre el equilibrio entre desarrollo y conservación. Además de ser referente ante el Gobierno y la sociedad civil en procesos	Las líneas estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento regional a procesos de conservación y desarrollo sostenible.</li> <li>• Implementación de sistemas productivos sostenibles.</li> <li>• Generación de capacidades internas y externas.</li> <li>• Fortalecimiento institucional.</li> <li>• Internacionalización de la Fundación Natura.</li> </ul>	<p><b>Conservación de la Memoria Histórica:</b> resaltar valores culturales e históricos tales como, comida, biodiversidad, historia, símbolos patrios, tradiciones.</p> <p><b>Conservación de la vida-población vulnerable:</b> Apoyo a las comunidades vulnerables.</p> <p>Áreas de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Integral del Cambio Climático (medición de huella de carbono, reporte, implementación de medidas de mitigación, compensación y adaptación).</li> <li>• Áreas de Conservación.</li> <li>• Fortalecimiento.</li> <li>• Planificación eco regional y ordenamiento territorial.</li> <li>• Generación y gestión del conocimiento.</li> <li>• Educación, comunicación, divulgación.</li> <li>• Manejo forestal sostenible.</li> <li>• Restauración Ecológica.</li> <li>• Sistemas Productivos Sostenible</li> <li>• Manejo integrado de cuencas.</li> <li>• Apoyo a la gestión ambiental corporativa.</li> <li>• Herramientas privadas de conservación.</li> <li>• Gestión de recursos.</li> <li>• Publicaciones.</li> <li>• Manejo forestal sostenible.</li> </ul>	<p>Donaciones de empresas y personas individuales.</p> <p>Diferentes campañas de adopción: Adopta una Tortuga, Adopta una Hectárea, Adopta un Árbol, Adopta un tití</p>	

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
				relacionados con conservación y uso sostenible de la biodiversidad.				
14	Parque Reunidos	A nivel mundial: cuenta con más de 60 parques en países de Europa, América y Oceanía	<p>La misión de Parques Reunidos es ofrecer momentos inolvidables de diversión y entretenimiento para todos nuestros visitantes a través de experiencias únicas, enriquecedoras, novedosas, creativas y seguras.</p> <p>Se propone infundir felicidad en nuestro entorno social contribuyendo al desarrollo profesional y personal de nuestros empleados.</p> <p>Por último, pero no menos importante, tiene el objetivo de generar valor para nuestros accionistas e inversores.</p> <p>LAS CINCO «S»</p> <p>Esta política se sustenta sus principios, que se basan a su vez en "las cinco S" (en inglés): Seguridad (Safety),</p>	<p>Nuestra perspectiva a cinco años para Parques Reunidos se enfoca en consolidar la posición de la compañía entre los líderes del sector de parques de ocio en el mundo, mejorando constantemente nuestros actuales activos, adquiriendo más centros o asumiendo la gestión de sus operaciones, y desarrollando nuevos conceptos de entretenimiento.</p>	<p>Parques Reunidos gestiona parques con marcas líderes en cuatro de los segmentos clave del sector: Parques de atracciones, Acuarios, Zoológicos y Parques acuáticos.</p>	<p>Tiene un modelo de negocio que ha implementado con éxito en diferentes regiones de todo el mundo y con distintas fórmulas: gestión de parques en propiedad, gestión de parques de terceros y consultoría para el desarrollo de parques.</p> <p>Gestiona un modelo de negocio basado en la seguridad y la excelencia operativa, en la satisfacción del cliente, en el estricto control de los costes y en la atención a los detalles.</p>	<p>Las fuentes de financiamiento se basan en la contribución de accionistas e inversores.</p> <p>Pago de cuota por entrada al parque, uso de atracciones, realización de espectáculos, eventos, venta de artículos y comida.</p>	<p><a href="https://www.parquesreunidos.com/el-grupo/quienes-somos/">https://www.parquesreunidos.com/el-grupo/quienes-somos/</a></p>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
			Servicio (Service), Ventas (Sales), Ahorro (Savings) y Sonrisas (Smile). Estos valores son una prioridad en todos los centros de Parques Reunidos.					
15	Disney World	Estados Unidos, Francia, Japón, China	<p>La misión de The Walt Disney Company es entretener, informar e inspirar a personas de todo el mundo a través del poder de una narración incomparable, que refleja las marcas icónicas, las mentes creativas y las tecnologías innovadoras que hacen de la nuestra la principal compañía de entretenimiento del mundo.</p> <p>Visión de Walt Disney: Lo que este país realmente necesita, es un lugar donde las familias puedan ir con sus hijos a divertirse.</p> <p>Calidad. Ya que Disney hace un esfuerzo por seguir un elevado nivel de excelencia. Mantiene altos estándares de calidad.</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta villas de lujo, hoteles de lujo, hoteles resort modernos, hoteles económicos, campamentos, hoteles temáticos.</li> <li>• Pago de cuotas por entradas a parques temáticos.</li> <li>• Venta de artículos promocionales de los diversos personajes de Disney.</li> <li>• Realización de eventos, tours.</li> <li>• Servicio de restaurantes</li> </ul>	<a href="https://thewaltdisneycompany.com/about/">https://thewaltdisneycompany.com/about/</a>

N°	Nombre	País	Misión	Visión	Objetivos Estratégicos	Modelo de Negocio	Estrategia de Recaudación de Fondos	Sitio Web
16	Central Park Conservancy	Estados Unidos		<p>Preservar y celebrar Central Park como un santuario</p> <p>del ritmo y las presiones de la vida de la ciudad, mejorando</p> <p>el disfrute y el bienestar de todos.</p>		<p>Se pueden realizar actividades como:</p> <p>Caminatas, juegos de césped, realización de partidos de fútbol, patinaje sobre hielo, excursiones y visitas guiadas</p>	<p>Financiado principalmente por donaciones individuales</p>	

## Anexo 12. Cuestionario para población: Empleados de FUNDAPARC



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN  
(FUNDAPARC), SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre el control interno y la comunicación de directrices hacia el personal de la organización, así mismo indagar sobre los mecanismos de inducción general y la rotación del personal; mediante un cuestionario, para verificar la existencia y comunicación de políticas internas de la institución.

**Instrumento:**

**1. Políticas, manuales y control interno para el manejo del recurso humano**

- 1.1 ¿Ha sido capacitado sobre las políticas y/o manuales con los que cuenta la institución?
- 1.2 ¿Podría mencionar cuales son las políticas y o manuales que actualmente utiliza la organización?
- 1.3 ¿Tiene claridad sobre los roles y funciones establecidos para el desempeño de su cargo?

**2. Fluidez de la comunicación interna**

- 2.1 ¿Conoce la estructura organizativa de FUNDAPARC?
- 2.2 ¿Ha sido capacitado sobre los canales o mecanismo de comunicación para el manejo de la información pública y confidencial de la organización?

**3. Mecanismos de inducción organizacional**

- 3.1 ¿Podría describir su proceso de contratación para laborar en FUNDAPARC?
- 3.2 Luego de su contratación, ¿Se sometió a un proceso de inducción?, ¿Podría describirlo?

3.3 ¿Conoce la visión, misión y/o valores de la organización?

3.4 ¿Ha recibido alguna capacitación relevante para el desempeño de sus funciones en los últimos 6 meses?

**4. Rotación del personal.**

4.1 ¿Conoce si dentro de la organización se manejan políticas o lineamientos para otorgar incentivos a los empleados?, ¿Podría mencionarlos?

## Anexo 13. Cuestionario para población: Junta Directiva



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN  
(FUNDAPARC), SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los usuarios de las instalaciones del Parque Cuscatlán, percepción del ambiente del parque, posicionamiento de la marca FUNDAPARC y la accesibilidad de las instalaciones; mediante un cuestionario, para determinar una posible contingencia y correlación financiera en el corto plazo.

**Instrumento:**

### 1. Visión estratégica de largo plazo.

- 1.1 ¿Se tienen definidos los objetivos y metas a mediano y largo plazo de FUNDAPARC?
- 1.2 ¿Qué contempla la visión de largo plazo de la organización?
- 1.3 ¿Existen elementos o acciones estratégicos que podrían cambiar?

### 2. Estrategias de recaudación de fondos.

- 2.1 ¿De qué manera se involucra la Junta Directiva en la identificación de propuestas o procesos de captación de fondos?
- 2.2 ¿Cuentan con mecanismos de búsqueda de convocatorias?
- 2.3 ¿Conoce actualmente quiénes son los principales donantes/fuentes de ingreso de FUNDAPARC?
- 2.4 ¿Qué estrategias y mecanismos de gestión de fondos utilizan?
- 2.5 ¿Cuentan con programas emblemáticos para la captación de fondos?
- 2.6 ¿Realizan campañas específicas?, ¿De qué manera se ve involucrado?
- 2.7 ¿Cuál es su aporte en las estrategias de fidelización de donantes?

### **3. Creación y monitoreo del control interno.**

3.1 ¿Existe un sistema de autorización y aprobación para las operaciones de FUNDAPARC?

3.2 ¿Existe un proceso de medición para el monitoreo, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de FUNDAPARC?, ¿Podría describirlo?

3.3 ¿Cuál es el rol de la Junta Directiva en la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?

### **4. Relaciones públicas.**

4.1 ¿Existe un plan de comunicaciones definido para la proyección de la imagen institucional?

4.2 ¿La Junta Directiva tiene delegado a una persona para la representación de FUNDAPARC, para el manejo de las relaciones públicas?

4.3 ¿La Junta Directiva tiene un rol en la supervisión y revisión de los informes se presentan a los donantes y/o aliados y con qué frecuencia para la rendición de cuentas y transparencia?

4.4 ¿Existe un plan de comunicación pública de los logros alcanzados por FUNDAPARC en un período determinado?

### **5. Gestión de la toma de decisiones**

5.1 ¿Cuál es el proceso para la toma de decisiones estratégicas de la organización?

5.2 ¿De qué manera se involucra la Junta Directiva en la creación y aprobación de políticas, procesos y procedimientos de la institución?

### **6. Alianzas estratégicas multisectoriales**

6.1 ¿Existe una visión para el establecimiento de relaciones a largo plazo con actores multisectoriales?

6.2 ¿Con qué tipo de actores se tiene visualizado establecer o reforzar alianzas?

6.3 ¿Cuál es el papel que juega la Junta Directiva para el establecimiento de las alianzas estratégicas de FUNDAPARC?

## **7. Diversificación del riesgo financiero**

7.1 ¿Dentro de la organización se tiene una visión a largo plazo para la diversificación de donantes y fuentes de financiamiento?

7.2 ¿Cuáles son los elementos estratégicos que considera más importante en la diversificación del riesgo financiero?

7.3 ¿Cuáles son las funciones de la Junta Directiva en la prevención o impacto de los riesgos financieros asociados a las operaciones de FUNDAPARC?

## Anexo 14. Cuestionario para población: Usuarios del parque



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN  
(FUNDAPARC), SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre la experiencia de los usuarios de las instalaciones del Parque Cuscatlán, percepción del ambiente del parque, posicionamiento de la marca FUNDAPARC y la accesibilidad de las instalaciones; mediante un cuestionario, para determinar una posible contingencia y correlación financiera en el corto plazo.

### Instrumento:

#### SECCIÓN I: Perfil del visitante

1. Género:

M\_\_\_ F\_\_\_

2. Rango de edad:

0 a 4 años \_\_\_ 5 a 11 años \_\_\_ 12 a 17 años \_\_\_ 18 a 24 años \_\_\_

25 a 34 años \_\_\_ 35 a 44 años \_\_\_ 45 a 54 años \_\_\_ 55 a 64 años \_\_\_

65 a 74 años \_\_\_

3. Rango de ingresos:

USD \$120 a USD \$350 \_\_\_\_\_ USD \$351 a USD \$800 \_\_\_\_\_

USD \$801 a USD \$2,500 \_\_\_\_\_ Más de \$2,500 \_\_\_\_\_

4. ¿Quién le acompaña en su visita al parque?

En familia \_\_\_ En pareja \_\_\_ Solo \_\_\_ Con amigos \_\_\_

5. ¿En los últimos 30 días, cuántas veces ha visitado el Parque Cuscatlán?

1 – 2 veces \_\_\_ 3 – 5 veces \_\_\_ 5 o más veces \_\_\_

6. ¿Podría indicar en que franja visita frecuentemente el parque?  
 Por la mañana (8 am a 12 pm) \_\_\_\_ Por la tarde (12 pm a 6 pm) \_\_\_\_
7. Aproximadamente, ¿Cuánto tiempo dura su visita al Parque Cuscatlán?  
 Menos de 1 hora \_\_\_\_ 1 a 2 horas \_\_\_\_ 3 a 4 horas \_\_\_\_ 5 horas o más \_\_\_\_
8. ¿Cuál es el propósito de su visita este día?  
 Descanso/recreación \_\_\_\_ Punto de encuentro \_\_\_\_  
 Compartir con la familia \_\_\_\_ Practicar deporte \_\_\_\_  
 Compartir con los amigos \_\_\_\_ Asistir a actividades del parque \_\_\_\_  
 De paso \_\_\_\_ Realizar una actividad específica \_\_\_\_

### **SECCIÓN II: Accesibilidad de las instalaciones**

9. ¿Alguno de los miembros que lo acompañan en su visita posee algún tipo de discapacidad? (Si no aplica pase a la pregunta 7.)  
 Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
10. ¿Qué tipo de discapacidad posee la persona que lo acompaña?  
 Visual y auditiva \_\_\_\_ Motora \_\_\_\_ Visual \_\_\_\_ Auditiva \_\_\_\_ Otra \_\_\_\_
11. ¿Ha tenido algún inconveniente con la accesibilidad a las instalaciones?  
 Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
12. ¿Cuál ha sido su inconveniente con la accesibilidad a las instalaciones?  
 No hay rampla para sillas de ruedas \_\_\_\_  
 Los baños no poseen espacio para silla de ruedas \_\_\_\_  
 No hay pasamanos de apoyo en gradas o baños \_\_\_\_  
 No hay personal a la vista para realizar consultas de acceso \_\_\_\_
13. ¿Por cuál medio de transporte llegó al Parque Cuscatlán?  
 Transporte público \_\_\_\_ Vehículo propio \_\_\_\_ A pie \_\_\_\_ Taxi/UBER \_\_\_\_  
 Motocicleta \_\_\_\_ Bicicleta \_\_\_\_
14. ¿Cuál de los siguientes espacios de parqueo utilizó para visitar el Parque Cuscatlán?  
 Parqueo Museo Tin Marín \_\_\_\_  
 Mercado Cuscatlán \_\_\_\_  
 Estacionamiento Cuscatlán sobre la 6° décima \_\_\_\_

En la calle en los alrededores del parque \_\_\_\_\_

### **SECCIÓN III: Posicionamiento de la marca FUNDAPARC**

15. ¿Cómo se entera de lo que sucede en el Parque Cuscatlán?  
Redes sociales \_\_\_\_ Familia y amigos \_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_ Periódicos \_\_\_\_  
Radio \_\_\_\_ Vallas publicitarias \_\_\_\_ Cuando visito el parque \_\_\_\_
16. ¿Con cuál de los siguientes conceptos asocia más a FUNDAPARC?  
Paisajes \_\_\_\_ Flora \_\_\_\_ Fauna \_\_\_\_ Felicidad \_\_\_\_ Descanso \_\_\_\_  
Deportes \_\_\_\_ Eventos culturales \_\_\_\_ Familia \_\_\_\_
17. ¿Qué es lo que considera diferente al resto de parques que usted conoce?  
Seguridad \_\_\_\_ Limpieza \_\_\_\_ Atención del personal \_\_\_\_ Lugar céntrico \_\_\_\_  
Ambiente familiar \_\_\_\_ Calidad del servicio \_\_\_\_ Variedad de actividades \_\_\_\_
18. ¿Conoce todas las actividades y agenda cultural que se desarrollan en el Parque Cuscatlán?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
19. ¿Ha asistido, participado o visualizado algún un evento o actividad que se haya realizado dentro de las instalaciones del parque?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
20. ¿A qué tipo de actividad o evento ha asistido, participado o visualizado?  
Clases artísticas \_\_\_\_ Juegos \_\_\_\_  
Clases de deporte \_\_\_\_ Exposiciones fotográficas \_\_\_\_  
Actividades culturales \_\_\_\_ Eventos especiales o privados \_\_\_\_

### **SECCIÓN IV: Experiencia de usuario**

21. ¿Podría indicar cuál o cuáles de las siguientes emociones le ha generado su vista a Parque Cuscatlán?  
Felicidad \_\_\_\_ Motivación \_\_\_\_ Seguridad \_\_\_\_ Sorpresa \_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_
22. En una escala del 1 al 10 ¿Qué tan dispuesto estaría a recomendar visitar Parque Cuscatlán con familia, amigos o conocidos?  
9 – 10 \_\_\_\_ 7 – 8 \_\_\_\_ 1 – 6 \_\_\_\_
23. ¿Cómo evalúa los protocolos de ingresos que el Parque Cuscatlán está implementando?  
Bueno \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_ Malo \_\_\_\_

24. ¿Qué es lo que más recomendarías del Parque Cuscatlán a tu familia, amigos o conocidos?

El clima y ambiente acogedor \_\_\_\_\_

La seguridad del parque \_\_\_\_\_

Es un parque moderno/innovador/amplio/espacioso \_\_\_\_\_

Cumplen con los protocolos de bioseguridad \_\_\_\_\_

Su ubicación es céntrica \_\_\_\_\_

Tiene muchas áreas verdes \_\_\_\_\_

La entrada es gratis \_\_\_\_\_

Se puede practicar deportes/ejercicios \_\_\_\_\_

Brindan mantenimiento y aseo \_\_\_\_\_

Promueve la cultura y el arte \_\_\_\_\_

Puede pasear a su mascota \_\_\_\_\_

25. ¿Qué recomendarías para mejorar tu experiencia en el parque?

Más espacios de deporte \_\_\_\_\_

Más juegos para niños \_\_\_\_\_

Más opciones de alimentos \_\_\_\_\_

Seguridad del parque \_\_\_\_\_

26. ¿Estaría dispuesto a regresar al Parque Cuscatlán?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Cómo percibe el nivel de seguridad en el trayecto desde, la parada de bus/punto de parqueo u otro, hacia el Parque Cuscatlán?

Muy seguro \_\_\_\_\_

Seguro \_\_\_\_\_

Ni inseguro ni seguro \_\_\_\_\_

Inseguro \_\_\_\_\_

Muy inseguro \_\_\_\_\_

28. ¿Cómo percibe el nivel de seguridad dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán?

Muy seguro \_\_\_\_\_

Seguro \_\_\_\_\_

Ni inseguro ni seguro \_\_\_\_\_

Inseguro \_\_\_\_\_

Muy inseguro \_\_\_\_\_

## Anexo 15. Guía de observación para población: Mobiliario y equipo



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN  
(FUNDAPARC), SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre el estado en que se encuentran los activos de la organización, dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán; mediante una guía de observación, para determinar una posible contingencia y correlación financiera en el corto plazo.

Nombre del Activo: \_\_\_\_\_

**Instrumento:**

N°	Criterios de observación	Si	No	N/A	Comentarios
<b>1</b>	<b>Control del activo</b>				
1.1	¿El activo se encuentra registrado y controlado en un Kardex u otro tipo de registro?				
1.2	¿Existe un responsable designado para elaborar y revisar el ingreso del activo en los registros?				
1.3	¿El activo posee un costo de adquisición?				
1.4	¿El activo está identificado con su ubicación dentro de las instalaciones?				

- 1.5 ¿El activo cuenta con un nombre del responsable?
- 1.6 ¿Existen mecanismos o protocolos para prevención de robo o hurto del activo?
- 1.7 ¿El activo posee una revisión periódica para evaluar su condición y uso?
- 1.8 ¿Se identifica la fecha de compra del activo?
- 1.9 ¿El activo posee un código de control interno?
- 1.10 ¿El activo posee un logo institucional?

## **2 Uso de los activos por parte del personal administrativo**

- 2.1 ¿El activo ha sido dispuesto para uso del personal administrativo exclusivamente?
- 2.2 ¿El personal conoce cómo se manipula el activo?
- 2.3 ¿El personal revisa la condición del activo antes y después de usarlo?
- 2.4 ¿El activo se guarda en un lugar seguro cuando no se está utilizando?

2.5 ¿Cualquier persona que no pertenezca a la organización podría tener acceso al activo?

### **3 Control y uso de los activos por parte de los visitantes del parque**

3.1 ¿El activo ha sido dispuesto para uso de los visitantes del parque exclusivamente?

3.2 ¿El activo posee una señalética sobre las instrucciones de uso para el público?

3.3 ¿Los visitantes del parque revisan la condición del activo antes y después de usarlo?

3.4 ¿El activo puede ser hurtado o robado de las instalaciones?

3.5 ¿El activo presenta visualmente daños por mal uso o caducidad de su vida útil?

## Anexo 16. Guía de entrevista para población: Personal involucrado en el control y recaudación financiera



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN  
(FUNDAPARC), SAN SALVADOR.

**Objetivo:** Obtener información sobre el control interno, políticas, directrices, planes de acción y ejecución de mecanismos de supervisión, control y recaudación de las fuentes de ingreso que posee FUNDAPARC; mediante una guía de entrevista orientada a las personas que tienen la responsabilidad y función del control y recaudación de las finanzas, para determinar una posible contingencia y correlación financiera en el corto plazo.

### **Instrumento:**

#### **1. Políticas de control financiero**

- 1.1. ¿La institución cuenta con políticas de control financiero?
- 1.2. ¿Las políticas de control financiero están segregadas para las operaciones y ejecución de proyectos?
- 1.3. ¿Las políticas de control financiero están siempre accesibles?
- 1.4. ¿Las políticas de control financiero han sido aprobadas por la Junta Directiva?

#### **2. Sistema contable de FUNDAPARC**

- 2.1 ¿La institución cuenta con un sistema contable?
- 2.2 ¿El sistema contable está legalizado y autorizado por el Ministerio de Gobernación?
- 2.3 ¿Ha tenido una inducción en las principales políticas contables que establece el sistema contable, así como su descripción y aplicación?
- 2.4 ¿La organización posee una segregación clara de las funciones financieras y contables?

### **3. Rendición de cuentas**

- 3.1 ¿Usted participa en el proceso de rendición de cuentas? ¿En qué apoya?
- 3.2 ¿Posee una directriz para la presentación de información contable o financiera tanto de la parte administrativa como de los proyectos que ejecuta la institución?
- 3.3 ¿Quiénes son los beneficiarios de la información contable y financiera que genera?

### **4. Plan de acción de las estrategias de recaudación**

- 4.1 ¿Participa en la elaboración del plan de acción de las estrategias de recaudación?
- 4.2 ¿Cuál es la función que desempeña para llevar a cabo el plan de acción de las estrategias de recaudación?
- 4.3 ¿Existe un control de cuentas por cobrar y por pagar de la organización?
- 4.4 ¿Hay una persona encargada de realizar la gestión de cuentas por cobrar y por pagar de la organización?
- 4.5 ¿La organización posee una directriz para el manejo y resguardo del dinero?

### **5. Implementación de estrategias de diversificación del riesgo financiero**

- 5.1 ¿Existen políticas internas orientadas a la prevención de fraude, hurto o robo de dinero?
- 5.2 ¿La organización posee estrategias de diversificación de riesgo financiero?
- 5.3 ¿Existen procesos para ampliar la cartera de donantes de la organización?
- 5.4 ¿Existen procesos para buscar nuevas inversiones en los proyectos que ejecuta la organización?

### **6. Análisis de estados financieros, revisión y comunicación**

- 6.1 ¿Se realizan estados financieros de forma periódica? ¿Con qué frecuencia?
- 6.2 ¿Se presenta un análisis de estados financieros?
- 6.3 ¿Se aplican razones a los estados financieros? ¿Cuáles?
- 6.4 ¿Cuál es el mecanismo de comunicación del análisis y situación de los estados financieros organizacionales?
- 6.5 ¿Posee la organización auditorías internas, auditorías financieras externas y auditorías fiscales?

**Anexo 17. Objetivos de Desarrollo Sostenible, Metas e Indicadores a los que contribuye directamente la visión estratégica de FUNDAPARC**

<b>Filosofía Organizacional</b>	<b>ODS</b>	<b>META</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>Misión</b> Promover la cohesión y el progreso social de la población de San Salvador, mediante la gestión de un espacio urbano multidimensional que impacte sus costumbres, prácticas y cultura y renueve la esperanza de una sociedad que convive en paz y armonía.</p>	<p><b>ODS 11</b> Ciudades y Comunidades Sostenibles</p>	<p>11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países</p>	<p>11.3.2 Proporción de ciudades que cuentan con una estructura de participación directa de la sociedad civil en la planificación y la gestión urbana y funcionan con regularidad y democráticamente.</p>
<p><b>Misión:</b> Un Centro Histórico y Parque Cuscatlán que sirven como ancla y catalizador de desarrollo urbano, progreso social y prosperidad económica de la zona; es motivo de orgullo y sentido de pertenencia para sus vecinos y</p>		<p>11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo</p>	<p>11.4.1 Total de gastos per cápita destinados a la preservación, protección y conservación de todo el patrimonio cultural y natural, desglosado por fuente de financiación (pública y privada), tipo de patrimonio (cultural y natural) y nivel de gobierno (nacional, regional y local/ municipal)</p>

Filosofía Organizacional	ODS	META	INDICADORES
visitantes; así como un modelo a replicar en otras zonas urbanas del país y la región.	<b>ODS 15</b> Vida de Ecosistemas Terrestres	15.1 De aquí a 2020, asegurar la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres	15.1.1 Superficie forestal en proporción a la superficie total  15.1.2 Proporción de lugares importantes para la biodiversidad terrestre
		15.9 De aquí a 2020, integrar los valores de los ecosistemas y la biodiversidad en la planificación, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad nacionales y locales.	15.9.1 a) Número de países que han establecido metas nacionales de conformidad con la segunda Meta de Aichi del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011- 2020 o metas similares en sus estrategias y planes de acción nacionales en materia de diversidad biológica y han informado de sus progresos en el logro de estas metas; y b) integración de la biodiversidad en los sistemas nacionales de contabilidad y presentación de informes, definidos como implementación del Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica

**Filosofía Organizacional****ODS****META****INDICADORES**

15.a Movilizar y aumentar significativamente los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar y utilizar de forma sostenible la biodiversidad y los ecosistemas

5.a.1 a) Asistencia oficial para el desarrollo destinada concretamente a la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y b) ingresos generados y financiación movilizada mediante instrumentos económicos pertinentes para la biodiversidad

**ODS 8** Trabajo Decente y Crecimiento Económico

8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento

8.3.1 Proporción de empleo informal con respecto al empleo total, desglosada por sector y sexo

de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros

8.4.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB

Filosofía Organizacional	ODS	META	INDICADORES
		<p>8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados</p>	
<hr/>	<p><b>ODS 17</b> Alianza para Lograr los Objetivos</p>	<p>17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los</p>	<p>17.16.1 Número de países que informan de sus progresos en los marcos de múltiples interesados para el seguimiento de la eficacia de las actividades de desarrollo que apoyan el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</p>

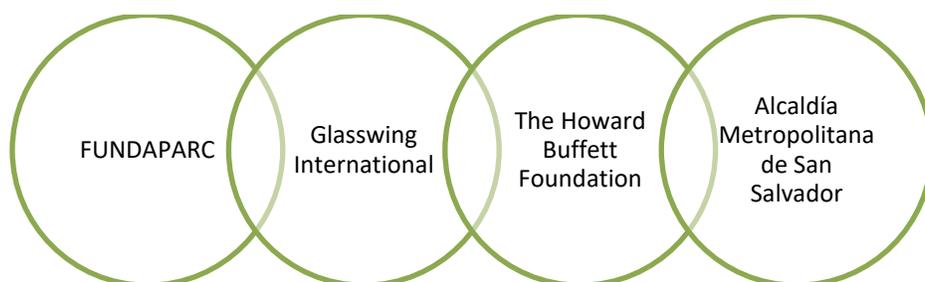
Filosofía Organizacional	ODS	META	INDICADORES
		países, particularmente los países en desarrollo	
		17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas	17.17.1 Suma en dólares de los Estados Unidos prometida a las alianzas público-privadas centradas en la infraestructura

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 18. Modelo integrado propuesto de los actores involucrados con la gestión del Parque Cuscatlán

El presente modelo integrado tiene como objetivo evitar la duplicidad de funciones y controles en la gestión administrativa del Parque Cuscatlán, previniendo, además, confusiones sobre la responsabilidad de los actores que intervienen en la toma de decisiones estratégicas dentro del parque.

**Figura A3. Actores involucrados con la gestión operativa del Parque Cuscatlán**



<b>Objetivo</b>	FUNDAPARC, tiene como objetivo brindar un espacio público de máxima calidad para que todas las personas pudieran tener un lugar donde encontrarse y coexistir en igualdad y armonía.	Glasswing, busca abordar las causas y consecuencias fundamentales de la violencia y la pobreza a través de programas que empoderen a los jóvenes	The Howard G. Buffett Foundation busca catalizar un cambio transformador para mejorar el nivel de vida y la calidad de vida, en particular para las poblaciones más empobrecidas y marginadas del mundo.	La Alcaldía de San Salvador es la responsable de consolidar el cumplimiento administrativo municipal, que permita responder a las obligaciones legales.
<b>Canales de Autoridad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directora Ejecutiva: Encargada de realizar anuncios oficiales sobre la administración de los recursos y encargada de la ejecución estratégica de FUNDAPARC.</li> <li>- Coordinador del Parque Cuscatlán: Encargado de velar por el mantenimiento del Parque Cuscatlán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Director Ejecutivo: Encargado de realizar gestiones de fondos y representar públicamente a Glasswing International.</li> <li>- Director de proyecto IMAGINA: Encargado de la intervención y mejora en el Parque Cuscatlán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante de Howard G. Buffett: Encargado de negocios y velar por el cumplimiento de la intervención en el Parque Cuscatlán y sus alrededores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes del Comité de Trabajo Conjunto: Planificar actividades de corto, mediano y largo plazo para mantenimiento y activación.</li> <li>- Administrador del Parque Cuscatlán: Responsable del mantenimiento del Parque Cuscatlán.</li> <li>- Jefe del CAM SS: Velar por la seguridad de las instalaciones del Parque Cuscatlán.</li> </ul>

<b>Respuesta bilidades</b>	- Mantener un Parque activo como factor crucial para generar cohesión a través de un espacio público.  - Realizar actividades culturales, deportivas y de medio ambiente está al centro del quehacer de FUNDAPARC.	Apoyar la iniciación del proyecto de creación de una organización que brinde sostenibilidad a la intervención del Parque Cuscatlán, para su preservación en el mediano y largo plazo.	Gestionar fondos para implementar mejoras en la infraestructura del Parque Cuscatlán y apoyar con la activación de las zonas aledañas del Parque Cuscatlán.	Crear de esquemas de desarrollo sostenibles en el entorno social, económico, cultural y ambiental, generando un alto grado de satisfacción al ciudadano capitalino.
<b>Alcance</b>	FUNDAPARC, tiene como alcance ofrecer a los usuarios actividades que ayuden a su salud mental y física, poniendo especial énfasis en los niños y jóvenes. Así como, apoyar en la gestión de mantenimiento de las instalaciones del Parque Cuscatlán.	Glasswing, tiene como alcance apoyar a FUNDAPARC en el inicio de sus operaciones, brindando recursos para el establecimiento y fortaleza de las actividades administrativas en sus primeros años de operación.	Apoyar la creación y remodelación de las instalaciones del Parque Cuscatlán, así como la activación de comunidades aledañas al parque, implementando actividades de beneficio social.	Velar por el cumplimiento de las ordenanzas municipales, en referencia a la responsabilidad del mantenimiento de los espacios públicos y parques en San Salvador.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los esfuerzos de las partes involucradas en las operaciones del Parque Cuscatlán están determinados siempre por la máxima autoridad de la administración del Parque Cuscatlán, quien por orden municipal es la Alcaldía Municipal de San Salvador. Sin embargo, FUNDAPARC, fue creada para apoyar la gestión del mantenimiento y activación del parque, así como la intervención en las comunidades y zonas aledañas al mismo.

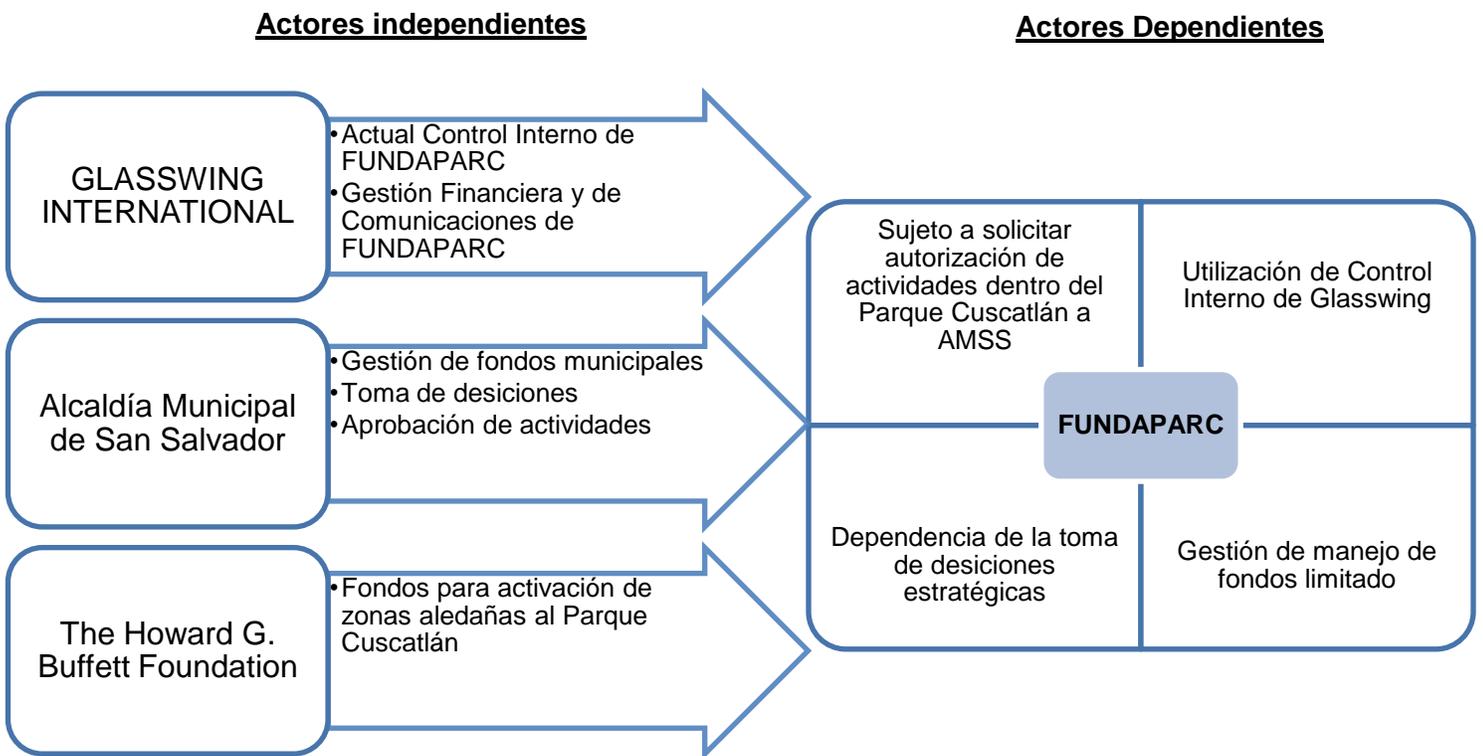
Glasswing por otra parte, es quien apoyó la gestión de creación y sostenibilidad estratégica en los primeros años de FUNDAPARC, ya que nació la personería jurídica de la misma como consecuencia de la intervención del proyecto “IMAGINA: El país que queremos”, financiado por fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Ante la intervención del Parque Cuscatlán, propuesta en el año 2017, The Howard G. Buffett Foundation, quiso brindar un aporte de contrapartida al proyecto IMAGINA, donde se comprometieron a invertir \$12 millones de dólares para apoyar la inversión en 6 anteproyectos de infraestructura dentro del Parque Cuscatlán.

## Anexo 19. Situación base y situación propuesta de FUNDAPARC

Se ha identificado la incidencia y objetivo estratégico que persigue FUNDAPARC con base a los 2 ejes principales de su intervención en el Parque Cuscatlán, como lo son: brindar apoyo a la gestión de mantenimiento y activación del parque, así como la intervención en las comunidades y zonas aledañas al mismo. Actualmente la situación base, parte del vínculo organizativo entre FUNDAPARC, Glasswing, la Alcaldía de San Salvador y The Howard G. Buffett Foundation.

**Figura A4. Situación base de FUNDAPARC**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura A5. Situación propuesta de FUNDAPARC**



**Fuente:** Elaboración propia.

La situación propuesta en el presente documento, busca que FUNDAPARC inicie un proceso de independencia de Glasswing International, debido a que en los últimos años ha dependido de su control interno y los recursos operativos para la gestión de la Fundación. Respecto a la situación actual con la Alcaldía de San Salvador, no se ha establecido un Asocio Público Privado (APP), sino que a la fecha se ha establecido un Convenio Específico de Cooperación entre Fundación Parque Cuscatlán y el Municipio de San Salvador, para la Gestión Sostenible del Parque Cuscatlán.

## Anexo 20. Flujo de fondos actual por fuentes y usos de FUNDAPARC

FUNDAPARC gestiona fondos propios a través de mecanismos de recaudación aprobados y por la Junta Directiva, siendo la Directora Ejecutiva, la encargada de la implementación, relaciones públicas y entrega de resultados sobre las inversiones públicas y privadas dentro del Parque Cuscatlán.

La sostenibilidad del Parque Cuscatlán depende de encontrar un equilibrio entre los gastos generados en su cuidado y la generación de ingresos. En ese sentido, se ha ideado un mecanismo para que los eventos de índole comercial o empresarial puedan generar donaciones, las cuales son percibidas por FUNDAPARC. Estos fondos se gastan exclusivamente en tareas de mantenimiento (compra de insumos, servicios) ante la solicitud de la AMSS. Se comenzó a implementar este mecanismo, pero se vio suspendido por siete meses a raíz de la pandemia.

A continuación, se muestra un resumen de los fondos administrados por la FUNDAPARC durante el año 2020. Fuente: Memoria de Labores 2020.

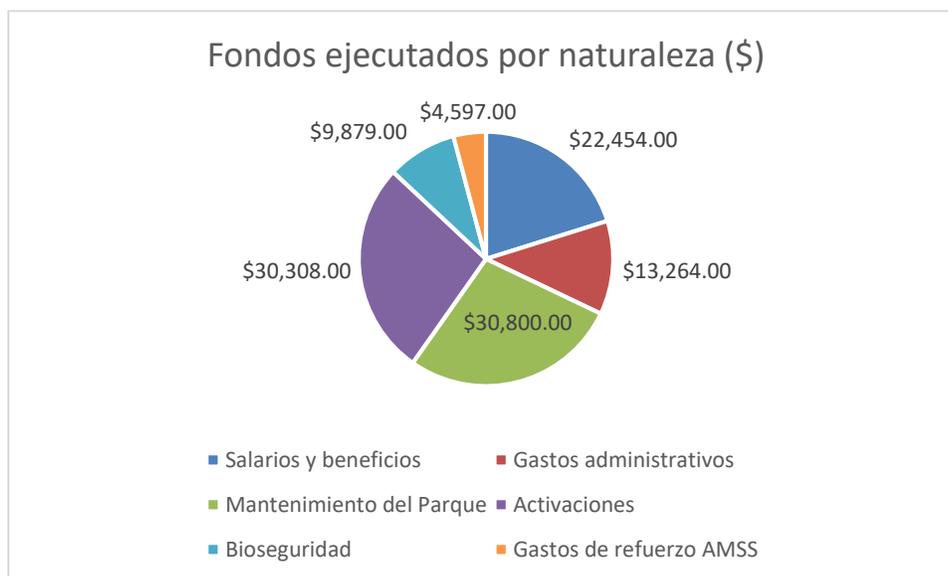
**Figura A6. Ingresos por origen y donante en efectivo para el año 2020**

Ingresos por donante	Monto donado (\$)	Porcentaje (%)
Fundación Poma	\$ 50,000.00	27%
Fundación Raíces	\$ 100,000.00	54%
Banco Agrícola	\$ 20,000.00	11%
Departamento de Estado	\$ 2,500.00	1%
Plataforma Web	\$ 555.00	0%
Donantes individuales	\$ 1,609.00	1%
Actividades comerciales	\$ 10,148.00	5%
<b>Total</b>	<b>\$ 184,812.00</b>	<b>100%</b>



**Figura A7. Gastos por naturaleza en efectivo de FUNDAPARC para el año 2020**

Gastos por naturaleza	Monto (\$)	Porcentaje (%)
Salarios y beneficios	\$ 22,454.00	20%
Gastos administrativos	\$ 13,264.00	12%
Mantenimiento del Parque	\$ 30,800.00	28%
Activaciones	\$ 30,308.00	27%
Bioseguridad	\$ 9,879.00	9%
Gastos de refuerzo AMSS	\$ 4,597.00	4%
<b>Total</b>	<b>\$ 111,302.00</b>	<b>100%</b>



Los ingresos de la FUNDAPARC están integrados por el 99% de fondos privados y solo el 1% de fondos públicos, para el año 2020. El mayor donante es Fundación Raíces con un 54% de los ingresos totales para el mismo año. Las actividades comerciales representan el 5% del total de ingresos y comprenden las gestiones realizadas por la Alcaldía Municipal de San Salvador (AMSS), sin embargo, la alcaldía como tal no tiene aportes en efectivo a FUNDAPARC.

Los gastos de la FUNDAPARC fueron ejecutados mayormente en mantener el Parque Cuscatlán siempre en optimas condiciones para operar, siendo el 28% de la gestión de gastos de la organización, seguido por un monto similar, la inversión en activaciones y actividades dentro del Parque Cuscatlán, los salarios del personal administrativo y los guías culturales del parque, representan el 20% de los gastos.

En conclusión, de los \$184,812 que se recibieron en el año 2020, se ejecutaron \$111,302, obteniendo FUNDAPARC un superávit de \$73,510, los cuales fueron trasladados como un disponible a ser ejecutado durante el año 2021.

## Anexo 21. Riesgos políticos identificados de FUNDAPARC

IDENTIFICACIÓN			CALIFICACIÓN			PLAN DE RESPUESTA	
Código	Descripción	Tipo	Clasificación	Probabilidad de ocurrencia	Impacto de objetivos estratégicos	Respuesta	Acción
<b>R01</b>	Cambio de partidos políticos en la municipalidad estableciendo nuevas autoridades para la gestión	Externo	Oportunidad	50%	Alto	Mitigar	Establecer relaciones de cordialidad y cooperación con los diferentes gobiernos, manteniendo siempre la neutralidad y respetando el carácter de organización apolítica que permita crear alianza estratégicas
<b>R02</b>	Cambio los marcos regulatorios municipales, ordenanzas y prioridades gubernamentales que afecten la gestión del Parque	Externo	Amenaza	50%	Medio	Mitigar	Establezca cartas de entendimiento y acuerdos o convenios a largo plazo que puedan perdurar en el tiempo con la municipalidad estableciendo roles, funciones y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados.
<b>R03</b>	Sanciones a la cooperación internacional debido a tensiones políticas con gobierno de turno	Externo	Amenaza	75%	Alto	Mitigar	Diversificar el riesgo financiero asegurando tener acceso a más fuentes de financiamiento.

**Anexo 22. Convenio entre Fundación Parque Cuscatlán y Alcaldía  
Municipal de San Salvador**

**CONVENIO ESPECIFICO DE COOPERACION ENTRE FUNDACION PARQUE CUSCATLAN  
Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTION SOSTENIBLE DEL PARQUE  
CUSCATLAN**

**NOSOTROS: ERNESTO LUIS MUYSHONDT GARCÍA PRIETO**, de cuarenta y cinco años de edad, Empresario, del domicilio de San Salvador, Departamento de San Salvador, con Documento Único de Identidad número cero uno siete uno siete uno nueve nueve - tres, y con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro – tres cero cero ocho siete cinco – cero cero dos – cinco, actuando en nombre y representación del **MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, ENTIDAD DE DERECHO PÚBLICO** en mi calidad de **ALCALDE MUNICIPAL Y TITULAR DEL CONCEJO MUNICIPAL DEL MISMO**, con Número de Identificación Tributaria Número cero seis uno cuatro – cero uno cero seis uno uno – cero cero dos - dos, personería que legitimo mediante la documentación siguiente: **a)** El ejemplar del Diario Oficial Numero veintitrés, Tomo Doscientos Noventa, de fecha cinco de febrero de mil novecientos ochenta seis, en el que aparece publicado el Decreto Legislativo Numero Doscientos setenta y cuatro, emitido por la Asamblea Legislativa con fecha treinta y uno de enero del mismo año, por el cual se decretó el Código Municipal que entró en vigencia el día uno de marzo del citado año, apareciendo en el Artículo cuarenta y siete del mencionado Código Municipal, que el Señor Alcalde representa legal y administrativamente al Municipio. **b)** La credencial extendida por los miembros del Tribunal Supremo Electoral, señores: Julio Alfredo Olivo Granadino, Magistrado Presidente; Fernando Argüello Téllez, Ana Guadalupe Medina Linares, Sonia Clementina Liévano de Lemus y Miguel Ángel Cardoza Ayala, Magistrados Propietarios y Louis Alain Benavides Monterrosa, Secretario General en funciones, con fecha veinticinco de abril del año dos mil dieciocho, en cumplimiento de la facultad que le otorga los Artículos sesenta y tres letra d, sesenta y cuatro letra a romano vi, doscientos diecinueve, doscientos veintiuno y doscientos veinticuatro del Código Electoral, en el que consta que de acuerdo al Escrutinio Final de las elecciones celebradas el día cuatro de marzo del año dos mil dieciocho por el referido Tribunal, el señor Ernesto Luis Muyshondt García Prieto, resultó electo Alcalde del Concejo Municipal de San Salvador, para el período constitucional que inició el uno de mayo de ese mismo año y finalizará el treinta de abril del año dos mil veintiuno; **c)** Certificación de punto de acta de acuerdos municipales Extendida en la Alcaldía Municipal de San Salvador, departamento de San Salvador, el día nueve de abril de dos mil veintiuno. Por el licenciado Javier Antonio Cruz García en su calidad de Secretario Municipal del

Municipio de San Salvador, en el que consta que en sesión Extraordinaria celebrada por el Concejo Municipal el nueve de abril de dos mil veintiuno, se encuentra el acuerdo Número SE-09042021-5.2, que en lo pertinente dice: Autorizar al señor alcalde de San Salvador, Ernesto Luís Muyshondt García Prieto o al alcalde interino, para que, en nombre y representación del Municipio, comparezca a suscribir el presente Convenio de Cooperación. Quien en lo sucesivo me denominare como “**EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR**”; y por otra parte, **ALEJANDRO ANTONIO POMA RASKOSKY**, de cuarenta y ocho años de edad, Licenciado en Administración de Empresa, del domicilio de San Salvador, departamento de San Salvador, con Documento Único de Identidad número cero dos siete seis cero cinco siete dos – cuatro, y con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro – dos seis cero tres siete dos – cero cero dos - cero, actuando en mi calidad de Presidente y en consecuencia Representante Legal de la **FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN**, que puede abreviarse **FUNDAPARC**, con domicilio en San Salvador, con Número de Identificación Tributaria cero seis uno cuatro –uno nueve cero nueve uno nueve – uno cero nueve – siete, personería que legitimo mediante la documentación siguiente: a) Copia certificada de La Escritura Pública de Constitución de la Fundación Parque Cuscatlán, otorgada en San Salvador a las catorce horas y treinta minutos del día diecinueve de septiembre de dos mil diecinueve, antes los oficios del notario CARLOS ARTURO LEÓN GARCÍA RIVERA, inscrita en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro al número DIECIOCHO folio DOSCIENTOS SESENTA AL DOSCIENTOS SETENTA Y CINCO del Libro CUARENTA de Fundaciones Nacionales, el día tres de febrero de dos mil veinte. B) Copia certificada del Diario Oficial, Tomo cuatros cientos veintiséis de fecha cinco de febrero de dos mil veinte, número veinticuatro en donde se publicaron los Estatutos de la **FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN** en los que consta que la Representación Legal de la fundación le corresponde al Director Presidente de la Junta Directiva, con facultades para otorgar contratos como el presente. y cuando sean referidas de forma conjunta nos denominaremos como “**LAS PARTES**”; por el presente documento ACORDAMOS:

#### **CONSIDERANDO:**

- I) Que el Artículo 203 inciso 1º de la Constitución de la República, establece: “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional;

- II) Que el Artículo 4, No. 1 del Código Municipal, establece que: “la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local”;
- III) Que según Escritura Pública otorgada el veinticuatro de julio de dos mil diecisiete, EL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES (INDES) y LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN SALVADOR (AMSS), otorgaron un contrato de COMODATO, por medio del cual el INDES entregó materialmente y gratuitamente, el uso y manejo del PARQUE CUSCATLAN, para un plazo de diez años prorrogables, con el objeto que la AMSS, realice sobre el parque obras de remodelación, quedando obligada la AMSS a pagar los costos de mantenimiento y conservación del parque;
- IV) Que con fecha treinta de enero de dos mil dieciocho, la Agencia Internacional de los Estados Unidos para El Desarrollo (USAID), The Howard G. Buffett Foundation, Center Of Conflict And Development (CONDEV), La Fundación Crisálida Internacional y la Alcaldía de San Salvador firmaron un MEMORÁNDUM DE ENTENDIMIENTO PARA LA RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN, MANTENIMIENTO Y ACTIVACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO EN SAN SALVADOR, donde se establecieron las primeras bases de gestión del Parque Cuscatlán como espacio público existente;
- V) Que en los estatutos de la Fundación, Parque Cuscatlán en el Artículo 4 se establece literalmente: “La Fundación tiene como objetivo ó finalidad aportar en la administración del PARQUE CUSCATLAN y mejorar el entorno de las comunidades aledañas, para cuyo cumplimiento se propone: a) Crear políticas y procesos de participación de la comunidad necesarios para conservar y manejar el Parque Cuscatlán y/o cualquier otro Parque ó parques nacionales, Monumentos y Reservas, existentes actualmente y los que eventualmente se incorporen a nivel nacional; b) La movilización de recurso humano y financiero con el fin de asegurar el mantenimiento de su integridad, mejoramiento y/ó la transformación del Parque Cuscatlán ó de cualquier otro parque ó parques nacionales, Monumentos y Reservas; c) Mejorar la calidad de vida y bienestar de comunidades vulnerables a través de procesos participativos de diseño, construcción y activación de áreas verdes para el encuentro, promoviendo en el interior de la comunidad sentimientos de pertenencia y orgullo con respecto del lugar donde se vive y del cual se es parte; d) Crear vinculaciones de cooperación y de asistencia con instituciones públicas y privadas que deseen recuperar ó transformar espacios públicos; e) Mantener una base de datos de instituciones individuos y poblaciones donantes asegurando un asocio colaborativo a largo plazo; f) Fomentar la educación entorno a la conservación, transformación y

- activación de espacios, públicos, áreas verdes y medio ambiente; g) Promover y fomentar la cultura de seguridad en las comunidades, a través del uso responsables de parques, áreas verdes y espacios públicos”;
- VI) Que según la Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), San Salvador presenta actualmente una relación de espacio público por habitante de sólo 6.99 m<sup>2</sup>, lo que reduce las oportunidades de convivencia y menoscaba la calidad de vida de los capitalinos, por lo que deben priorizarse las alianzas público privadas que recuperen, transformen, mantengan y activen estos elementos urbanos;
- VII) Que el Parque Cuscatlán está ubicado en una de las zonas de la ciudad que concentra mayor cantidad de equipamiento de salud, educación, deportes y recreación, colinda con el Centro Histórico en el cual se encuentran importantes espacios culturales. Es así como el Parque Cuscatlán resulta un punto estratégico de intervención como proyecto catalizador para desencadenar importantes intervenciones urbanas capaces de consolidar y construir una ciudad que propicie espacios de sana convivencia;
- VIII) Que desde su apertura y con la ayuda de investigaciones realizadas in situ, la población ha gozado del Parque Cuscatlán y se ha abocado masivamente al espacio a razón de 30,000 visitantes al mes, lo cual implica un importante desgaste de las instalaciones;
- IX) Que la alianza entre FUNDAPARC y EL Municipio de San Salvador significa una valiosa oportunidad para conservar el Parque Cuscatlán y aprender de la experiencia de este espacio para intervenir otros en el futuro;

**POR LO TANTO**, sobre la base de los considerandos precedentes, las partes en el ejercicio de sus funciones acuerdan celebrar el siguiente **CONVENIO ESPECÍFICO DE COOPERACIÓN ENTRE FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN Y EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DEL PARQUE CUSCATLAN**, el cual se regirá por las siguientes cláusulas:

**CLAUSULA PRIMERA. - OBJETO:**

Las partes desean entablar una relación de cooperación para la gestión administrativa y técnica para la sostenibilidad del Parque Cuscatlán; entendiendo gestión como el apoyo a las labores administrativas, de activación, mantenimiento del parque y del cuidado del mismo, de forma coordinada.

**CLAUSULA SEGUNDA. - COMITÉ DE TRABAJO CONJUNTO:**

Para lograr el objetivo se creará y establecerá como consecuencia de este convenio un COMITÉ DE TRABAJO CONJUNTO, que tendrá como finalidad planificar las

actividades de corto, mediano y largo plazo para el mantenimiento y activación del Parque Cuscatlán y comunicar las decisiones tomadas en conjunto a otros actores que intervienen en el Parque, tales como: Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM), Dirección Municipal para la Gestión Sustentable de Desechos Sólidos, Policía de Turismo (POLITUR), Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES), Fundación Sus Hijos y otros que puedan sumarse a futuro.

El Comité de trabajo conjunto se reunirá al menos una vez al mes y estará conformado por ocho miembros y sesionará con un mínimo de cinco miembros. En cualquier caso, para que las sesiones tengan validez, siempre deberá estar representada la Alcaldía Municipal de San Salvador y FUNDAPARC por igual número de miembros, lo anterior es con el fin de asegurar, la eficiente operación del Parque Cuscatlán. Los representantes podrán nombrar a un suplente de ser necesario. Los acuerdos deberán alcanzarse con el consenso de los miembros del Comité.

El Comité de Trabajo Conjunto tiene un rol estratégico, en él, estarán representadas la Municipalidad y FUNDAPARC. Por parte de la Municipalidad, lo integrarán un representante de cada una de las siguientes dependencias: (1) un miembro del Distrito dos, al que el Parque pertenece; (1) un miembro de la Gerencia de Cooperación y Relaciones Internacionales, (1) un miembro de la Dirección de Finanzas y el Administrador del Parque (1) y cuatro miembros que FUNDAPARC designe, totalizando hasta ocho (8) integrantes.

El Comité tendrá entre sus funciones las actividades enumeradas a continuación, sin que dicha enumeración deba tomarse como una limitación a las actividades de cooperación entre las partes, los objetivos del comité de trabajo conjunto son:

- 1) Elaborar un Plan Operativo Anual (POA) tomando en cuenta las prioridades establecidas para el buen funcionamiento del Parque, El POA se elaborará para implementarse entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año respectivo.
- 2) Trabajar bajo el POA establecido; tomando en cuenta los recursos disponibles por parte de ambas entidades.
- 3) Elaborar las actas de sesiones del Comité de Trabajo Conjunto donde aparezcan los acuerdos alcanzados.
- 4) Fortalecer el equipamiento y la dotación de materiales relacionados al mantenimiento de la infraestructura, el ecosistema y la realización de actividades culturales y deportivas en el Parque Cuscatlán.
- 5) Promover el entrenamiento continuo del personal que desarrolla sus labores en el Parque para lograr una mejor atención al usuario y favorecer el cuidado de las instalaciones.

- 6) El Comité de Trabajo Conjunto presentará anualmente a la Alcaldía Municipal de San Salvador y a la Junta Directiva de FUNDAPARC, un informe de actividades que contenga: 1) la ejecución presupuestaria de las partes, 2) actividades, indicadores, 3) retos enfrentados, lecciones aprendidas y 4) planes a futuro del Parque Cuscatlán.
- 7) Otras facultades que se consideren necesarias para el debido funcionamiento.

Asimismo, el Comité de Trabajo Conjunto podrá presentar un informe de actividades y ejecución presupuestaria a los representantes comunitarios de la zona de influencia del Parque, con el objeto de encontrar una retroalimentación de los grupos mencionados para establecer nuevas actividades o líneas de trabajo en el POA del siguiente año.

#### **CLAUSULA TERCERA. COMPROMISOS DE LA FUNDACIÓN:**

- a) Canalizar y gestionar recursos internos y externos provenientes del sector privado, organismos no gubernamentales nacionales e internacionales, fundaciones y de cualquier otra fuente lícita para fortalecer las actividades de mantenimiento y activación del Parque Cuscatlán.
- b) Establecer convenios de cooperación con aquellos socios estratégicos y organizaciones nacionales y/o internacionales que desarrollen proyectos relacionados con este convenio.
- c) En el caso de recibir donaciones provenientes de los usuarios del Parque que realicen eventos o actividades en el mismo, queda establecido que FUNDAPARC destinará estos fondos única y exclusivamente al mantenimiento y activación del parque de acuerdo a lo que establezca el Comité de Trabajo Conjunto, debiendo llevar la Fundación los registros necesarios que permitan la trazabilidad de los fondos captados, dejando la información disponible para ambas partes.
- e) Una vez al año, se realizará una auditoría externa que certifique el buen uso de los fondos para los fines descritos en este convenio.
- d) FUNDAPARC asumirá el monitoreo, evaluación y sistematización de las actividades del parque e informará sobre los hallazgos encontrados al Comité de Trabajo Conjunto con la finalidad de aprender de esta información y mejorar los procesos para el mantenimiento y activación del Parque.

#### **CLAUSULA CUARTA. - COMPROMISOS DEL MUNICIPIO:**

- a) Reconocer las funciones del Comité de Trabajo Conjunto y los acuerdos que se establezcan.
- b) Garantizar el pago de los servicios de electricidad y agua potable.
- c) Contribuir a la gestión de recursos para garantizar la sostenibilidad del Parque.

- d) Mantener en buen estado las áreas verdes y los espacios públicos de acuerdo a la "Ordenanza Reguladora del Uso de Parques y Plazas del Municipio de San Salvador".
- e) Velar por mantener una fluida recolección de desechos alrededor de la zona de acuerdo a la "Ordenanza Reguladora del Aseo de la Ciudad de San Salvador".
- f) Colaborar en la creación de carpetas técnicas para subvencionar proyectos por medio de la cooperación.
- g) Las demás actividades que surjan del Comité de Trabajo Conjunto y/o del Plan Operativo Anual.

**CLAUSULA QUINTA. - COMPROMISOS ENTRE LAS PARTES:**

- a) Ambas partes deben de garantizar que la entrada al Parque Cuscatlán será siempre gratuita para todos los visitantes.
- b) Realizar actividades que respondan al diseño, y capacidades del Parque Cuscatlán, asegurándose de garantizar el cuidado de sus instalaciones eléctricas e hidráulicas (agua lluvia, potable y negras), redes de voz y datos en todo momento.
- c) Fortalecer la protección del ecosistema urbano presente en el Parque Cuscatlán a través de actividades plasmadas en el POA.
- d) Visibilizar y proteger los servicios ambientales que provee el Parque Cuscatlán,
- e) Promover el conocimiento y cuidado de la fauna y flora presentes en el Parque Cuscatlán a través de acciones de educación ambiental.
- f) La estrategia de comunicaciones deberá ser consensuada entre ambas partes en el marco del comité de trabajo conjunto. Será FUNDAPARC quien formulará la propuesta a presentar al Comité, pero en todo caso deberá incluir la presencia de ambas partes.

**CLAUSULA SEXTA. - PLAZO:**

El presente convenio se celebra por un plazo de SIETE años contados a partir de esta fecha los cuales serán prorrogables previo convenio entre las partes siempre y cuando exista comunicación formal y escrita en ese sentido. -

**CLAUSULA SÉPTIMA. - SOLUCION DE CONFLICTOS:**

Cualquier controversia en cuanto a la interpretación de los compromisos adquiridos en el presente Convenio, será resuelta por las partes de común acuerdo, sobre la base de la buena fe y disposición.

**CLAUSULA OCTAVA. - CESIÓN:**

Los derechos y obligaciones que emanan de este convenio, no podrán ser cedidos, en ninguna circunstancia y bajo ningún título.

**CLAUSULA NOVENA. - MODIFICACIONES DEL CONVENIO:**

Las partes de común acuerdo, dentro de la vigencia del presente Convenio, podrán prorrogar su duración, así como sustituir alguna de sus cláusulas. Lo anterior, deberá solicitarse por escrito, especificando en qué consiste, lo cual quedará legalizado por medio de una adenda.

**CLAUSULA DÉCIMA. - CAUSALES DE TERMINACIÓN:**

El presente convenio podrá darse por terminado por:

- A) Cuando cualquiera de las partes así lo manifiesten, previamente y por escrito con seis meses de anticipación, habiendo agotado la cláusula séptima del presente convenio.
- B) Por incumplimiento de una de las partes en cualquiera de las condiciones o cláusulas expuestas anteriormente, sin necesidad de acción judicial. En ese caso, las partes deberán expresarlo previamente y por escrito, con seis meses de anticipación, habiendo agotado la cláusula séptima del presente convenio.
- C) Por vencimiento del plazo.

**CLAUSULA DÉCIMA PRIMERA. - NOTIFICACIONES:**

Toda correspondencia entre las partes, deberá hacerse por escrito y tendrá que ser dirigida a los respectivos titulares de cada Institución o a los representantes que estos designen a las siguientes direcciones:

- A) **El Municipio de San Salvador:** Alameda Juan Pablo II y Avenida Cuscatancingo No 320, San Salvador, El Salvador, América Central.
- B) **Fundación Parque Cuscatlán:** Calle Los Bambúes #18, Colonia San Francisco, San Salvador, El Salvador, América Central.

Así nos expresamos en las calidades en la que actuamos y estando conformes en fe de ser lo acordado firmamos en duplicado, en la ciudad de San Salvador, a los veintiocho días del mes de abril de dos mil veintiuno. -



**ERNESTO LUIS MUYSHONDT GARCÍA  
PRIETO  
ALCALDE DE SAN SALVADOR**



**ALEJÁNDR0 ANTONIO POMA RASKOSKY  
PRESIDENTE  
FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN**

**Anexo 23. Matriz de decisiones operativas y financieras a partir del origen de los fondos**

Tipo de Alianza	Origen del fondo	Objeto	Incidencia en la toma de decisiones
Municipalidades (AMSS)	Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a las labores administrativas de FUNDAPARC, entre las cuales están: la activación, mantenimiento y cuidado del Parque Cuscatlán.</li> <li>- Las actividades a corto, mediano y largo plazo para la activación y mantenimiento del Parque serán consensuadas con la municipalidad y actores que intervienen en el Parque.</li> <li>- Contribución a la gestión de recursos del Parque Cuscatlán.</li> <li>- Colaborar en la creación de carpetas técnicas para subvencionar proyectos por medio de la cooperación.</li> </ul>	A través del Comité de Trabajo Conjunto la implementación actividades administrativas, de comunicación, de activación, mantenimiento y cuidados serán consensuadas.
Cooperación Internacional (Bilateral y Multilateral)	Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de convenios y/o acuerdos de asociación para el desarrollo de proyectos a través de cooperación técnica y/o financiera no reembolsable.</li> </ul>	En el establecimiento de las actividades, proyectos o programas establecidos en los acuerdos de cooperación.
Fundaciones nacionales e internacionales	Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de convenios y/o acuerdos de asociación para el desarrollo de proyectos a través de cooperación técnica y/o financiera no reembolsable.</li> </ul>	En el establecimiento de las actividades, proyectos o programas establecidos en los acuerdos de cooperación.
Empresas privadas	Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de inversión social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes de las zonas aledañas al Parque Cuscatlán</li> </ul>	Determinación de proyectos restringidos con la participación limitada de la representación empresarial de la alianza.
Personas naturales	Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgamiento de fondos como donativos privados para uso generalizado de las actividades, mantenimiento y activaciones dentro del Parque Cuscatlán.</li> </ul>	Utilización de fondos libres bajo la administración de FUNDAPARC para realización de los objetivos estratégicos de la misma.

# MANUAL DE ÉTICA Y CONDUCTA



San Salvador, Julio de 2021

## Contenido

### Introducción

- I. Objeto
- II. Audiencia
- III. Alcance
- IV. Fundamentos de la organización: misión, visión, valores, y principios éticos
- V. Funciones de la organización
- VI. Conflicto de Intereses
- VII. Manejo de Información
- VIII. Aplicación y Cumplimiento del Manual de Ética
- IX. Control y Prevención del Lavado de Activos y Financiación al Terrorismos y al Tráfico de Personas

### Anexo. Glosario

## MANUAL DE ÉTICA Y CONDUCTA

---

### Introducción

Reconociendo la importancia que tienen las relaciones dentro de la Fundación Parque Cuscatlán y de la misma con terceros, el Manual de Ética y Conducta, busca establecer lineamientos generales que delimiten el comportamiento ideal o más apropiado de nuestro personal en su ejercicio profesional y a la vez enuncia los valores presentes para cada miembro de la Fundación.

Este Manual es un documento en continua formación. Por tanto, es tarea de todos y todas el promover su aplicación a situaciones concretas, así como aportar a su conclusión y perfeccionamiento.

Fundación Parque Cuscatlán ha adoptado el presente Manual de Ética y Conducta, cuyo propósito es el de enunciar los principios y normas que orienten el comportamiento y la conducta de los directores de la Junta Directiva, ejecutivos y personal en el ejercicio diario de sus actividades y tareas. Asimismo, tiene como objetivo establecer la forma de dirigir, ejecutar y cumplir las funciones bajo unos principios claros de ética, con el fin de lograr que todo el personal de la entidad, conserven la reputación de profesionalismo, fiabilidad, integridad y responsabilidad.

Esto sólo se logra si todas las personas en el desarrollo de su actividad laboral, tanto directa como indirectamente, actúan en consonancia con estos principios. Pretende además suministrar la información sobre políticas, normas y sanciones con respecto a la posible generación de conflictos de intereses al interior de la Fundación y del uso indebido de la información.

El Manual de Ética y Conducta es de imperativo cumplimiento por parte de todos los miembros de la Junta Directiva y personal de Fundación Parque Cuscatlán de manera que sus fundamentos se observen en cada acto, por convicción y como manifestación de un propósito preventivo.

## **I. Objeto**

Establecer el marco que define las relaciones entre empresas, organizaciones, instituciones gubernamentales, personal, voluntarios y proveedores, y aportar elementos que ayuden a garantizar la transparencia e integridad de la fundación.

## **II. Audiencia**

El Código de Ética y Conducta debe ser guía de actuación, por excelencia, para la Fundación y su personal. Para las Instituciones, Fundaciones Empresas, Organizaciones, Proveedores y Voluntarios con las que FUNDAPARC se relaciona, será el marco ético que regirá las relaciones con ellos; y para la comunidad y sociedad en general, será la norma con la cual evaluará el comportamiento y compromiso en el ámbito social.

## **III. Alcance**

Para todos los miembros de la Asamblea General, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de la Fundación reviste gran importancia que todo su personal asuma en forma permanente en todas sus actuaciones, la práctica de los valores corporativos, principios y comportamientos éticos expresados en este Manual.

La eficacia del Manual de Ética y Conducta depende estrechamente del grado de compromiso del cumplimiento de los valores que él contiene. En la medida en que cada uno de miembro del personal se decida libre y conscientemente a ser leal y coherente con estas pautas de acción y oriente su conducta hacia ellas, nuestras relaciones serán más eficaces.

## **IV. Fundamentos de la ética de FUNDAPARC**

El componente fundamental del Manual lo constituyen: la misión, visión, valores, principios de la Fundación, pero requiere para su cumplimiento de un clima laboral que permita la socialización, verificación, y cumplimiento de las normas, por lo que es necesario conformar un Comité de Ética y Conducta.

➤ **Misión**

Promover la inversión social estratégica mediante la creación de "redes de acción" - entre empresas, fundaciones, gobierno y organizaciones sin fines de lucro - con el objetivo de fomentar una mayor participación de la sociedad en la mejora de la calidad de vida de los espacios públicos de El Salvador.

➤ **Visión**

Crear una sociedad más integrada en la que los individuos conjuntamente ayuden a fomentar un ambiente de solidaridad y respeto mutuo, basado en la creencia fundamental de la dignidad humana, en la que cada persona pueda aprovechar sus habilidades individuales para ser un agente de cambio.

➤ **Valores**

- **Excelencia.** Capacidad del personal para actuar en base a prácticas sobresalientes en la gestión y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, liderazgo, perseverancia, mejora continua e innovación, y responsabilidad social.
- **Responsabilidad.** Es la apropiación del trabajo con seriedad, espíritu de servicio y equidad, para garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con agilidad y flexibilidad, para cumplir los objetivos que van a satisfacer las necesidades de los beneficiarios y patrocinadores, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- **Honestidad.** Implica el desempeño de las labores propias de la Fundación, con rectitud y respeto a los principios éticos y morales.
- **Compromiso.** Servicio a los beneficiarios de los programas, identificándose con los objetivos de la Fundación y la realización de tareas con prontitud, eficacia y eficiencia para responder a los permanentes cambios del entorno.

## ➤ Principios Éticos

La Fundación, para mantener y garantizar un comportamiento ético en todas y cada una de sus actuaciones y el cumplimiento de sus responsabilidades frente al Estado, la sociedad, los Miembros Fundadores, la Junta Directiva, los beneficiarios, los voluntarios, las empresa y organizaciones patrocinadores de los programas, los proveedores y sus colaboradores, adopta entre otros los siguientes principios básicos, reconociendo y reiterando la observancia de los demás que rigen el buen comportamiento y actuación en todos los campos.

- Respetamos y fomentamos ser leales al buen nombre, la imagen, reputación y prestigio de la Fundación Parque Cuscatlán.
- Fomentamos la utilización adecuada los bienes y herramientas que la Fundación ha puesto a disposición para el desarrollo de las actividades.
- Mostramos respeto y transparencia en todas las actuaciones derivadas de las relaciones de trabajo. La selección y contratación de los colaboradores es de acuerdo a las capacidades y aptitudes que muestre cada candidato, cumpliendo en todos los casos los requisitos de formación y competencia definidos en el perfil del cargo establecido por la Fundación, sin ejercer ninguna discriminación o presión, por razones de raza, religión, nacionalidad, color, sexo, edad, estado civil, filiación política. La misma selección y/o contratación se realiza, sin que exista ninguna presión personal, política o empresarial.
- Promovemos el cumplimiento de buenas prácticas administrativas en el manejo de personal que conduzcan al bienestar de los colaboradores, a su seguridad, desarrollo integral y crecimiento personal.
- Colaboramos adecuadamente en la revisión y verificación de las operaciones y actividades realizadas por los organismos de control, auditoría y vigilancia.
- El manejo dado a la información contable y financiera es coherente con los requerimientos fijados por la legislación salvadoreña al igual que por las normas internas o externas que regulan su tratamiento con criterios de transparencia, precisión, diligencia, oportunidad, pulcritud y veracidad.
- Promovemos un ambiente de trabajo soportado en la seguridad de los colaboradores y de las instalaciones.

- Aseguramos el estricto cumplimiento del ordenamiento jurídico salvadoreño en sus diferentes jerarquías: la Constitución, los Tratados Internacionales suscritos y ratificados por la República de El Salvador, las Leyes, los Decretos y los Reglamentos.
- Rechazamos toda forma de soborno y corrupción. Por tal motivo, no ofreceremos ni prometeremos un favor personal o financiero impropio u otro tipo de favor -en forma directa o a través de intermediarios- a fin de obtener o conseguir un negocio u otra ventaja de parte de un tercero -sea público o privado.
- En particular, promovemos los principios de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, de la Convención Interamericana contra la Corrupción, de los Convenios para Prevenir el Soborno Transnacional y demás instrumentos internacionales que tienen por objeto asegurar una cultura de integridad y legalidad en las relaciones con el Estado.
- En la relación con los servidores públicos, promovemos el cumplimiento de los principios, deberes y obligaciones contenidos en la Ley de Ética Gubernamental de la República de El Salvador a la par que con otras iniciativas internacionales similares. Además, procuramos un trato profesional y respetuoso hacia los funcionarios o empleados públicos y exigimos lo mismo por parte de éstos en todo momento. En particular, los empleados y directivos de las empresas no realizaremos ningún tipo de transferencia -directa o indirectamente- de los fondos, activos, objetos de valor, servicio o ayuda de la empresa a favor de algún funcionario, empleado o entidad gubernamental, si dicha aportación es ilegal o conlleva fines ilegales.
- Confirmamos, como usuarios, los compromisos contractuales y legales con la protección y garantía del uso autorizado de los desarrollos intelectuales e industriales protegidos por derechos de patentes, signos distintivos y demás derechos de la propiedad intelectual e industrial.
- Exigimos a los proveedores el cumplimiento de sus obligaciones legales en la contratación laboral. Al relacionarnos con proveedores de bienes y servicios, realizarnos órdenes y firmamos contratos y compromisos con proveedores, sin incurrir en favoritismos de ninguna índole, privilegiando únicamente el interés y beneficio patrimonial de la Fundación Parque Cuscatlán. La sola alusión o tentativa para presionar decisiones que no obedezcan a los parámetros y requisitos establecidos por la Fundación, que efectúen clientes, proveedores, usuarios o cualquier otro tercero como medio para conseguir condiciones privilegiadas, constituye una práctica que va en contra de la ética de Fundación Parque Cuscatlán. Para el

proceso de selección de contratistas y proveedores y de celebración de contratos regirán los principios de:

- Selección Objetiva: la selección de contratistas y proveedores se realizará sobre la base de la del ofrecimiento más favorable para la Fundación Parque Cuscatlán y a los fines que ella busca, sin tener en consideración cualquier clase de motivación subjetiva o particular.
- Transparencia: el proceso de selección y de contratación debe realizarse siguiendo los parámetros definidos en las normas internas establecidas en el Manual de Compras.
- Respetamos el interés de las entidades, organizaciones y personas con quienes nos relacionamos por proteger su información confidencial. Consideramos que 'información confidencial' es aquella que, según el criterio de la empresa, no es ni debe ser de conocimiento público. Ello incluye secretos comerciales, planes de negocio, comercialización y servicios, puntos de vista del consumidor, ideas de ingeniería y fabricación, recetas o fórmulas de productos, diseños, bases de datos, registros, información sobre sueldos y cualquier otra información financiera o de otra índole clasificada como tal.
- Promovemos una cultura de seguridad y salud laboral, por lo que consecuentemente: (i) Brindamos capacitación a los trabajadores en temas de salud ocupacional y seguridad para incrementar la conciencia sobre los riesgos propios de las actividades que llevamos a cabo; (ii) Observamos los principios y estándares reconocidos local e internacionalmente, para la salud ocupacional y seguridad. Esto implica la elección de programas y sistemas adecuados para proteger a las personas, bienes y el medio ambiente en el entorno de las instalaciones; y (iii) Fomentamos el diseño de programas de higiene y salud laboral con el objetivo de propiciar condiciones seguras y saludables en beneficio de los empleados, contratistas, visitantes y de la comunidad donde opera la fundación.
- Consideramos que toda relación laboral entre la Fundación y sus empleados es completamente voluntaria. En consecuencia, no toleramos el trabajo esclavo, la explotación infantil o de menores, el trabajo forzado ni la servidumbre por deudas.
- Promovemos el fiel cumplimiento de la legislación nacional y los tratados internacionales donde se establecen acciones dirigidas a hacer valer los derechos de las personas discapacitadas con el objetivo de equiparar las oportunidades y propiciar su integración social.

- Apoyamos las iniciativas encaminadas a prevenir todo tipo de acoso o abuso físico, sexual, psicológico, verbal o castigo corporal en cualquiera de sus formas. Ello implica el propósito de mantener un ambiente de trabajo excelente donde prevalezcan el respeto y el trato digno, y en el cual se aseguren, en bien de los trabajadores, las condiciones de trabajo más favorables.
- Consideramos, en nuestra relación con la comunidad, la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizativa. También se toman en cuenta las diferencias en las condiciones económicas, siempre que sean coherentes con la normativa internacional de comportamiento.
- Llevamos a cabo las mejores prácticas que propicien la conservación de los recursos naturales, el reciclaje, el ahorro de energía y la mejora del medio ambiente.
- Propiciamos el más amplio disfrute de los usos beneficiosos del medio ambiente sin degradación, o riesgos a la salud o a la seguridad.
- Asumimos el compromiso de denunciar ante las autoridades públicas competentes -nacionales e internacionales- cualquier acto de corrupción o conducta ilegal cuando tengamos conocimiento fehaciente de ello. Un empleado que comprometa a la Fundación mediante actos de soborno o corrupción, debidamente comprobados, deberá enfrentar su destitución inmediata y las sanciones establecidas en la ley.
- Promovemos medidas encaminadas a evitar represalias cuando los empleados expresen sus preocupaciones con relación a las condiciones de la Fundación, expongan sugerencias, quejas, inquietudes o recomendaciones. De este modo, se evitará el temor de amonestación, presión psicológica, castigo o pérdida de empleo y se viabilizará un buen ambiente de trabajo encaminado hacia las buenas prácticas en los negocios.

## **V. Funciones de la Organización**

La Junta Directiva de acuerdo a lo definido en los estatutos, la dirección y administración del patrimonio de la Fundación serán responsabilidad de la Junta Directiva. Son las personas que por disposición de la Asamblea General están facultadas para establecer y definir las políticas que orienten a la Fundación hacia el cumplimiento de sus objetivos encaminados a alcanzar la Visión.

La Junta Directiva será responsable que la Fundación Parque Cuscatlán establezca controles y medidas de seguridad de cumplimiento de los principios en este documento

establecidos, tal como lo definen los estatutos de la administración y del patrimonio de la fundación.

Los deberes y responsabilidades de todas las operaciones deberán ejecutarse en los términos que lo definen los estatutos y las leyes vigentes de los países donde se realizan.

En tal virtud deberá cerciorarse de:

- Que las decisiones de colaboración con las instituciones, organizaciones y empresas sean tomadas dentro de los lineamientos y competencias que se hayan definidas en los estatutos.
- Que todo el personal de la Fundación y los involucrados en las operaciones de contabilidad estén correctamente instruidos, en el sentido de no fomentar ninguna relación de negocios sobre la base de desinformación o mal entendimiento o intereses particulares.
- Los miembros de La Junta Directiva tendrán el deber de revelar la naturaleza y extensión de cualquier conflicto entre sus propios intereses o los de sus contactos, así como sus responsabilidades con los mismos con el fin de darles un tratamiento justo y equitativo. De no ser posible, deberán abstenerse de realizar la operación.
- Los Miembros de la Junta Directiva deberán asegurar que las obligaciones impuestas a ellos por las normas legales sean cumplidas.
- Tiene la responsabilidad de identificar, valorar, medir, controlar, definir indicadores y divulgar los riesgos en las operaciones que realiza, así como desarrollar un plan para su adecuada administración para prevenir o corregir posibles situaciones que afecten las actividades que se desarrollan.

**A. Deberes del Representante Legal.** La(s) persona(s) de conformidad con las disposiciones estatutarias de Fundación Parque Cuscatlán está(n) facultada(s) para actuar en nombre de ésta, debidamente acreditado(s) y de acuerdo a las leyes vigentes como Representante(s) Legal(es) de la fundación.

**B. Deberes de la Auditoria.** Las personas o empresas que de conformidad con los requerimientos de las leyes debidamente facultados por la Junta Directiva supervisan, analizan y evalúan el Sistema de Control Interno y el Sistema de Administración de Riesgos de la Fundación, presentando a la Junta Directiva los cambios y/o ajustes propuestos para el correcto desarrollo del objeto social y la salvaguarda del patrimonio de la Fundación.

**C. Deberes del Responsable de Compras.** La(s) persona(s) que de conformidad con las políticas y los procedimientos de la Fundación ejecutan un proceso de adquisiciones de manera transparente y ausente de conflicto de intereses para la buena ejecución y cumplimiento de los deberes y las obligaciones de la Fundación.

- Los miembros de la Junta Directiva y el personal de contabilidad ajustarán su conducta en todo momento a las disposiciones, principios y espíritu de este Manual de Ética y Conducta.

- La Junta Directiva reconoce que es esencial que sus miembros y el personal de contabilidad conozcan y asimilen el presente Manual, y el Manual de Compras, y conduzcan, bajo cualquier circunstancia, las operaciones de manera profesional y bajo los lineamientos que expuestos en ambos manuales.

- La Auditoría debe ejercer controles que aseguren que la conducta de los miembros del personal de contabilidad sea consistente con el mantenimiento del más alto nivel de seriedad y reputación.

**D. Principios Generales en la Función de Contabilidad**

- Conducir las operaciones con lealtad, claridad, seguridad, precisión, probidad comercial, seriedad y cumplimiento, en el mejor interés de la Fundación.

- Observar debida diligencia en la recepción y ejecución general de las operaciones propias de la contabilidad.

- Cumplir el deber de obtener y suministrar a la Junta Directiva, a la Dirección Ejecutiva, a la Gerencia de Operaciones, a la Auditoría, la información relevante para la toma de decisiones sobre actividades relativas a presupuestos gastos y otras actividades relacionadas y riesgos, así como también la documentación de los negocios realizados.

- Evitar los conflictos de intereses y asegurar un tratamiento equitativo en todas las negociaciones, obrando de buena fe y diligencia en el desarrollo de su gestión.

- Abstenerse de realizar operaciones, directamente o por interpuesta persona, utilizando información privilegiada o confidencial.

## **E. Comité de Ética y Conducta**

Comité de Ética y Conducta: Es la Instancia encargada de promover y liderar el proceso de divulgación, interpretación, y actualización del Manual de Ética y Conducta, y es la guía de actuación para la Fundación y su personal, así como para resolver eventuales conflictos asociados al cumplimiento de las normas en el descritas; está integrado por: el Director Ejecutivo, un representante de las gerencias y un miembro de la Junta Directiva.

El Director Ejecutivo podrá convocar al Comité de Ética y Conducta cuando sea necesario, incluyendo la necesidad de resolver situaciones relativas a lo definido en este Manual.

## **VI. Conflicto de Intereses**

El concepto del conflicto de intereses reconoce universalmente que las facultades de razonamiento de una persona, aún actuando con la mejor intención, pueden verse disminuidas intencionada o involuntariamente, directa o indirectamente cuando sus propios intereses o los de miembros de su familia, asociados, allegados o una institución con la cual estén afiliadas, son afectados positiva o negativamente por el trabajo que realizan.

Los miembros de la Junta Directiva, ejecutivos y el personal de la Fundación no deberán participar en actividades contrarias a los intereses de la organización o que puedan perjudicar la completa dedicación y cumplimiento de sus deberes y responsabilidades con la Fundación, sino más bien actuar con responsabilidad, transparencia y confianza pública. El objetivo de estas directrices y procedimientos es el evitar que los conflictos de intereses potenciales se traduzcan en inequidades, ineficiencias o cualquier otra acción u omisión que redunde en perjuicio de las actividades de la Fundación.

Se entiende por vinculado económico aquellos que se encuentran dentro de alguna de las siguientes situaciones: a) Los miembros de la Junta Directiva de Fundación Parque Cuscatlán; y b) quienes sean directores, gerentes, administradores o personal de la Fundación, y sus cónyuges o sus parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

En caso de que exista un conflicto de intereses, real o aparente, o en caso de alguna interrogante sobre la manera correcta y esperada de actuar, deberá informarse de ello al Comité de Ética y Conducta.

## **VII. Manejo de Información**

- **Seguridad y Calidad de la Información**

Fundación Parque Cuscatlán, buscando garantizar la seguridad y calidad de la información que maneja a través de diferentes medios de distribución de productos y servicios para clientes y usuarios, presenta definiciones relacionadas con los criterios de: confidencialidad, integridad, disponibilidad, efectividad, eficiencia y confiabilidad que le permiten dar cumplimiento a este objetivo.

- **Información Confidencial**

Es aquella información que tiene como propósito fundamental salvaguardar los intereses de la Fundación y sus relacionados y que por lo tanto debe manejarse con la debida reserva y de conocimiento sólo por personas autorizadas. Se entenderá por tal el deber de limitar su divulgación, de abstenerse de manejarla para obtener un beneficio propio y de impedir la difusión incorrecta o uso inapropiado de la misma.

- **Información Pública**

Es la información que puede ser entregada o publicada sin que implique daños a terceros o violación a los principios, sistemas y procesos de la Fundación. Se entiende, por tanto, que es aquella que no es de carácter confidencial, bien sea en virtud de alguna norma o requerimiento legal o porque así lo ha definido una instancia competente dentro de la Fundación, facultada para hacerlo.

- **Reserva de Información**

Ningún directivo, ejecutivo o colaborador revelará información privilegiada o confidencial relacionada con Fundación Parque Cuscatlán, ni utilizará en beneficio propio o de terceros esta información, ni los bienes a los cuales tiene acceso por su ocupación en la Fundación.

Los directivos, ejecutivos y personal Fundación Parque Cuscatlán deben respetar la confidencialidad personal y profesional. Se protegerá la información que ha sido dada a conocer por los clientes relacionados y proveedores; sin que ello constituya encubrimiento y/o colaboración con actos ilícito.

La información que se obtiene en virtud de las relaciones de trabajo, que no está a disposición del público, es de carácter confidencial y no debe ser divulgada sin el visto bueno del Director Ejecutivo y/o el presidente de la Fundación por autorización de entidad competente, o de quien derive o se origine la información.

## **VIII. Aplicación y Cumplimiento del Manual de Ética**

**A. Mecanismos de Control de Riesgos por parte del Personal.** Las políticas y procedimientos para el control de riesgos, la prevención del lavado activos, financiación del terrorismo y del tráfico de personas y el Código de Ética y Conducta Fundación Parque Cuscatlán se han diseñado como medidas de control para evitar que la empresa pueda ser utilizada para darle apariencia de legalidad a transacciones derivadas de actividades delictivas, y garantizar la seguridad y transparencia de los negocios.

Para asegurar el cumplimiento de estas normas y principios por parte del personal a todo nivel, se harán las siguientes actividades:

- Divulgar el Manual de Ética y Conducta de Fundación Parque Cuscatlán y todas las normas relacionadas en todos los niveles de la Fundación, para garantizar su conocimiento y adhesión a sus principios.
- Hacer entrega formal del Manual de Ética y Conducta a todo el personal, para su discusión aplicación y puesta en ejecución para su discusión aplicación dejando constancia escrita del recibo y conocimiento del contenido del mismo.
- Enviar inmediatamente a todo nivel de la Fundación la actualización de las normas con respecto al control de riesgos y al Manual de Ética y Conducta y las demás que requiera para la realización óptima de sus tareas.
- Verificar, de manera continua el conocimiento y práctica de estas, normas evaluando actividades, acciones y procesos efectuados por el personal.
- Resolver las dudas que puedan generar conflicto de intereses o prácticas no autorizadas, así:
  - Analizar las inquietudes de acuerdo con las normas legales y procedimientos operativos y administrativos establecidos por la Fundación.
  - Si persiste la duda, consultar las instancias correspondientes para cualquier toma de decisión relevante.
  - Si se hace necesario, se consultarán asesores externos, dejando claro que debe existir total seguridad de la legalidad de las actividades, y la transparencia de las mismas.

Periódicamente, mínimo cada seis meses, se evaluará el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos que existen en la Fundación sobre el control de riesgos, con el fin de aplicar los correctivos y ajustes correspondientes para minimizarlos.

**B. Sanciones.** El presente Manual de Ética y Conducta es adoptado por Fundación Parque Cuscatlán como una herramienta de referencia y contiene los principios y normas que rigen a todos y cada uno de los diferentes niveles de la Fundación, por lo tanto, el mismo resulta de obligatorio cumplimiento.

Las situaciones que se susciten en relación con el incumplimiento de las normas de conducta establecidas en el presente código, serán conocidas por el jefe inmediato de la persona infractora, quien lo trasladará al Comité de Ética, quienes escucharán al presunto infractor y resolverán la situación considerando los principios y valores aquí contenidos.

Las sanciones a imponerse serán las que correspondan al régimen laboral o contractual establecido y se aplicarán atendiendo las circunstancias de cada caso en concreto, de acuerdo con la gravedad de la falta, el daño o posible daño causado, la reincidencia, entre otras:

- a) Amonestación Verbal.
- b) Amonestación escrita, con cargos a la hoja de vida.
- c) Suspensión en el ejercicio de sus funciones
- d) Terminación del contrato de trabajo.
- e) Ante faltas graves, denuncia ante las autoridades competentes

En caso de faltas graves, se aplicarán las sanciones administrativas pertinentes, sin perjuicio de las consecuencias legales a que hubiere lugar.

## **IX. Control y Prevención del Lavado de Activos y Financiación al Terrorismo y al Tráfico de Personas**

### **Principios Generales y Políticas**

Fundación Parque Cuscatlán apoya las medidas de control aplicables a la Prevención y Control del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, al Tráfico de Personas y prohíbe la vinculación de instituciones, organizaciones, empresas o personas naturales, sobre los cuales exista duda o sospecha de estar involucrados en actividades ilícitas.

La Fundación se protege a través de un completo conocimiento de las instituciones, organizaciones, empresas o personas naturales y de los movimientos que sean afines a su tipo de negocio o necesidades.

Por ello, el personal de Fundación Parque Cuscatlán debe ser diligente y ejercer el debido cuidado en el conocimiento y manejo de las operaciones con quienes se relacionan. De no ser así, Fundación Parque Cuscatlán, puede ser usada como intermediaria para la transferencia de fondos derivados de actividades ilícitas.

De conformidad con las consideraciones expuestas anteriormente, la Fundación adopta las siguientes políticas que deben observar todo el personal:

- Impulsamos en todos los niveles de la Fundación la cultura en materia del "Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo"; promovemos medidas e iniciativas de seguridad con el objetivo de evitar el contrabando de productos, la venta y el uso de drogas, y la trata de humanos, en cumplimiento con los acuerdos y tratados internacionales ratificados por El Salvador;
- Establecemos el deber de los órganos de administración y de control, del oficial de cumplimiento, así como de todos los empleados, de asegurar el cumplimiento de los reglamentos internos y demás disposiciones relacionadas;
- Establecemos lineamientos para la prevención y resolución de conflictos de intereses;
- Consagramos lineamientos más exigentes de vinculación de sus relaciones y de monitoreo de operaciones de personas nacionales o extranjeras que por su perfil o por las funciones que desempeñan pueden exponer en mayor grado a Fundación Parque Cuscatlán al riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, y trata de personas;
- Señalamos los lineamientos que adoptará la Fundación frente a los factores de riesgo y los riesgos asociados de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y trata de humanos; y
- Establecemos las consecuencias que genera el incumplimiento de estas normas.

## ANEXO. GLOSARIO

Amonestación	Advertencia o llamada de atención sobre un error o falta, antes de tomar una decisión negativa contra alguien.
Calidad	Incluye a las estrategias dirigidas a desarrollar una cultura organizacional orientada al servicio (clientes externos e internos); a mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes con relación a los servicios que ofrece la Fundación; e Impulsar un compromiso de mejora continua en los procesos tanto internos como los contratados con terceros.
Comité de Ética	Instancia encargada de promover y liderar el proceso de implantación de la gestión ética en la Fundación, en términos de Eficacia, Transparencia, Integridad y Servicio.
Cumplimiento	La disposición para hacer lo que se debe y se está obligado según la normativa vigente.
Ética	La rama de la filosofía que estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social.
Excelencia	Se refiere a ejecutar los procesos claves con estándares internacionales apoyados en sistemas confiables y aprovechando las sinergias del grupo de trabajo.
Financiación del Terrorismo	Es la acción por medio de la cual de manera directa o indirectamente, se recolectan o proveen fondos para financiar una organización terrorista o a un miembro de esta o a un terrorista individual, con la intención de que se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados, en todo o en parte, en la financiación de actividades terroristas.
Honestidad	La disposición para realizar las actividades con rectitud.

Información confidencial	<p>Aquella que, a criterio de la Fundación, no es, ni debe ser, de conocimiento público. La misma incluye secretos comerciales, planes de negocio, comercialización y servicios, puntos de vista del consumidor, ideas de ingeniería y fabricación, recetas o fórmulas de productos, diseños, bases de datos, registros, información sobre sueldos y cualquier otra información financiera o de otra índole clasificada como tal.</p>
Información Pública	<p>Es la información que puede ser entregada o publicada sin que implique daños a terceros o violación a los principios, sistemas y procesos de la Fundación.</p>
Integridad	<p>En nuestra organización y en todas nuestras actuaciones, aseguramos la excelencia y la corrección de los procesos y el fiel cumplimiento con nuestros Estatutos, los estándares éticos vigentes, y los parámetros aplicables a la administración de los recursos de la Fundación. Además, constituye un compromiso medular el asegurar un ambiente de trabajo donde impere el respeto, la solidaridad, y la unión de propósitos para que la organización pueda cumplir cabalmente su misión.</p>
Lavado de Activos	<p>Es el proceso a través del cual es encubierto el origen de los fondos generados mediante el ejercicio de algunas actividades ilegales o criminales (narcotráfico o estupefacientes, contrabando de armas, corrupción, desfalco, fraude fiscal, crímenes de guante blanco, prostitución, malversación pública, extorsión, secuestro, trabajo ilegal, piratería y últimamente terrorismo). El objetivo de la operación, que generalmente se realiza en varios niveles, consiste en hacer que los fondos o activos obtenidos a través de actividades ilícitas aparezcan como el fruto de actividades legítimas y circulen sin problema en el sistema financiero.</p>

Participación	Es la apertura para compartir y permitir el aporte y/o involucramiento de otros agentes en proyectos de mutuo interés.
Respeto	El reconocimiento y la no vulneración de los derechos de las partes interesadas.
Responsabilidad	La disposición para asumir las consecuencias de nuestras acciones u omisiones.
Responsabilidad social	Contribuir a la conciencia del mejoramiento del medio ambiente y calidad de vida de las personas, al promover los esfuerzos e iniciativas de sustentabilidad de la Fundación.
Riesgo de Lavado de Activos y de Financiación del Terrorismo	Se refiere a la posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una entidad por su propensión; a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para; y el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.
Servicio	La disposición para satisfacer las necesidades y expectativas de los donantes y beneficiarios, cumpliendo lo pactado de buena fe.
Soborno	Definido como el ofrecimiento de regalos, préstamos, pagos, reconocimientos o cualquier otro tipo de consideración, a cualquier persona, como un incentivo para desarrollar un acto o para influenciar una decisión final que atenta contra la honestidad, es ilegal o implica una falta a la confianza en el curso normal de las actividades del negocio. Sobornar o permitir ser sobornado por alguien es una práctica deshonestas, que deberá ser severamente castigada. Cuando el soborno está dirigido hacia un servidor público puede constituir un delito y exige tomar medidas legales al respecto.

Solidaridad	Apoyar la atención de las necesidades o causas de otros.
Transparencia	Es un principio fundamental el cual se despliega en todas las relaciones de negocios, con todas las personas y entidades que conforman el círculo de interés del sector en todo su entorno. Se refiere al deber de proveer información clara, precisa y oportuna. A su vez implica el compromiso de actuar con la debida transparencia en el accionar frente a Donantes, empleados, beneficiarios de Programas, organizaciones de la sociedad civil y comunidades locales; instituciones del Estado y de otros Estados, medios de comunicación, proveedores, competidores, inversionistas y acreedores.
Tráfico de Personas	Es el comercio ilegal de personas con propósitos de esclavitud reproductiva, explotación sexual, trabajos forzados, extracción de órganos, o cualquier forma moderna de esclavitud.

Anexo 25. Manual de políticas administrativas contables de  
FUNDAPARC

# Manual de políticas administrativas contables



San Salvador, julio de 2021

## **CONTENIDO**

### **1. GENERALIDADES**

- 1.1 Denominación
- 1.2 Finalidad y constitución
- 1.3 Organigrama
- 1.4 Objetivo del manual administrativo contable

### **2. DEFINICIONES**

- 2.1 Políticas contables
- 2.2 Procedimientos
- 2.3 Manual de procedimientos

### **3. ESTRUCTURA DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS**

- 3.1 Áreas de aplicación (Alcance de las políticas y procedimientos)

### **4. EFECTIVO Y EQUIVALENTES**

- 4.1 Definición de efectivo y equivalentes
- 4.2 Políticas de caja chica
- 4.3 Procedimientos de caja chica
- 4.4 Procedimiento de arqueo de caja chica
- 4.5 Formularios a utilizar para el control de caja chica

### **5. DEPÓSITOS EN CUENTA CORRIENTE**

- 5.1 Políticas generales de cuentas corrientes
- 5.2 Políticas generales de depósitos
- 5.3 Procedimiento de depósitos
- 5.4 Políticas de salida de efectivo (Emisión de cheques, pagos en efectivo y/o transferencias electrónicas bancarias)
- 5.5 Procedimiento para la solicitud y emisión de cheques
- 5.6 Políticas para cuentas bancarias designadas a proyectos
- 5.7 Políticas de anticipos de fondos para la ejecución de proyectos
- 5.8 Procedimiento para anticipos

5.9 Formularios a utilizar

## **6. CUENTAS POR COBRAR**

6.1 Políticas de cuentas por cobrar a empleados

6.2 Procedimiento para gestión de la cuenta por cobrar a empleados

6.3 Formularios a utilizar

6.4 Políticas de cuentas por cobrar por donaciones pendientes de recibir

6.5 Procedimiento para donaciones pendientes de recibir

6.6 Formularios a utilizar

6.7 Políticas de cuentas por cobrar entre partes relacionadas

6.8 Procedimiento para cuentas por cobrar entre partes relacionadas

6.9 Formularios a utilizar

## **7. GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO**

7.1 Políticas de compras al por mayor

7.2 Procedimiento para compras al por mayor

7.3 Políticas de control del stock de gastos pagados por anticipado

7.4 Procedimiento para el control del stock

7.5 Formularios a utilizar

## **8. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO**

8.1 Políticas sobre compras de propiedades, planta y equipo

8.2 Procedimientos sobre compra de propiedades, planta y equipo

8.3 Políticas sobre el control de propiedades, planta y equipo

8.4 Procedimientos sobre el control de propiedades, planta y equipo

8.5 Políticas de incorporación de propiedades, planta y equipo recibidos en donación para la administración de la Fundación

8.6 Políticas de incorporación de propiedades, planta y equipo residuales de proyectos

8.7 Formularios a utilizar

## **9. CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO**

9.1 Políticas de cuentas por pagar

9.2 Procedimiento para retenciones legales por pagar

9.3 Procedimiento para proveedores y acreedores varios

## **10. DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN (PASIVOS)**

10.1 Políticas de donaciones en administración

10.2 Procedimiento para controlar donaciones en administración

10.3 Formularios a utilizar

## **11. FONDO PATRIMONIAL**

11.1 Políticas para el fondo patrimonial

11.2 Procedimiento para controlar el fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo

11.3 Formularios a utilizar

## **12. INGRESOS**

12.1 Políticas de ingresos

12.2 Procedimiento para el control de ingresos

12.3 Formularios a utilizar

## **13. GASTOS / ADMINISTRATIVOS**

13.1 Políticas generales de gastos administrativos

13.2 Políticas para gastos del personal

13.3 Procedimiento para el control de gastos del personal

13.4 Políticas de viáticos y transportes

13.5 Políticas de gastos de viaje al exterior

13.6 Políticas de viáticos por combustible

13.7 Políticas de viáticos por consumo de llamadas telefónicas

13.8 Formularios a utilizar

## **14. GASTOS / PROYECTOS**

14.1 Políticas para el manejo contable de los proyectos

14.2 Proyectos específicos o restringidos

14.3 Procedimiento para el control contable de los proyectos

14.4 Formularios a utilizar

## **15. ORDEN Y ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

15.1 Políticas para ordenar y archivar la información contable

15.2 Políticas para archivar trámites legales de la empresa

## **16. POLÍTICAS CONTABLES DE RECONOCIMIENTO Y MEDICIÓN**

16.1 Bases de preparación de los estados financieros

16.2 Políticas para elaborar Estados Financieros

16.3 Políticas de Reconocimiento y medición de los elementos de la contabilidad

16.4 Distinción entre partidas corrientes y no corrientes

16.5 Clasificación de equivalentes de efectivo

16.6 Clasificación de los inventarios

16.7 Clasificación de clientes y otras cuentas por cobrar

16.8 Reconocimiento y clasificación de propiedades, planta y equipo

16.9 Clasificación de activos intangibles

16.10 Deterioro del valor de los activos

16.11 Arrendamientos operativos

16.12 Costos por préstamos

16.13 Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias

16.14 Reconocimiento y clasificación de cuentas por pagar

16.15 Reconocimiento y clasificación de beneficios a los empleados

16.16 Reconocimiento y clasificación del patrimonio

## **17. CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS**

17.1 Solicitud y autorización de cambios en las políticas

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 Denominación**

Manual de políticas administrativas contables de FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLAN

### **1.2 Finalidad y constitución**

La Fundación Parque Cuscatlán, en adelante “la Fundación”, es una entidad de utilidad social, apolítica y sin fines de lucro, constituida por tiempo indefinido, bajo las leyes de la República de El Salvador, e inscrita en el Ministerio de Gobernación, en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en fecha cinco de febrero del año 2020, su finalidad principal es aportar en la administración del Parque Cuscatlán y el entorno de las comunidades aledañas.

Sus actividades se centran fundamentalmente en crear políticas y procesos de participación de la comunidad necesarios para conservar y manejar el Parque Cuscatlán y/o cualquier otro parque o parques nacionales, monumentos y reservas, existentes actualmente y los que eventualmente se incorporen a nivel nacional.

Actualmente la fundación goza de exención de las obligaciones tributarias sustantivas de conformidad con el Art. 6 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, según resolución de fecha de mayo del 2021.

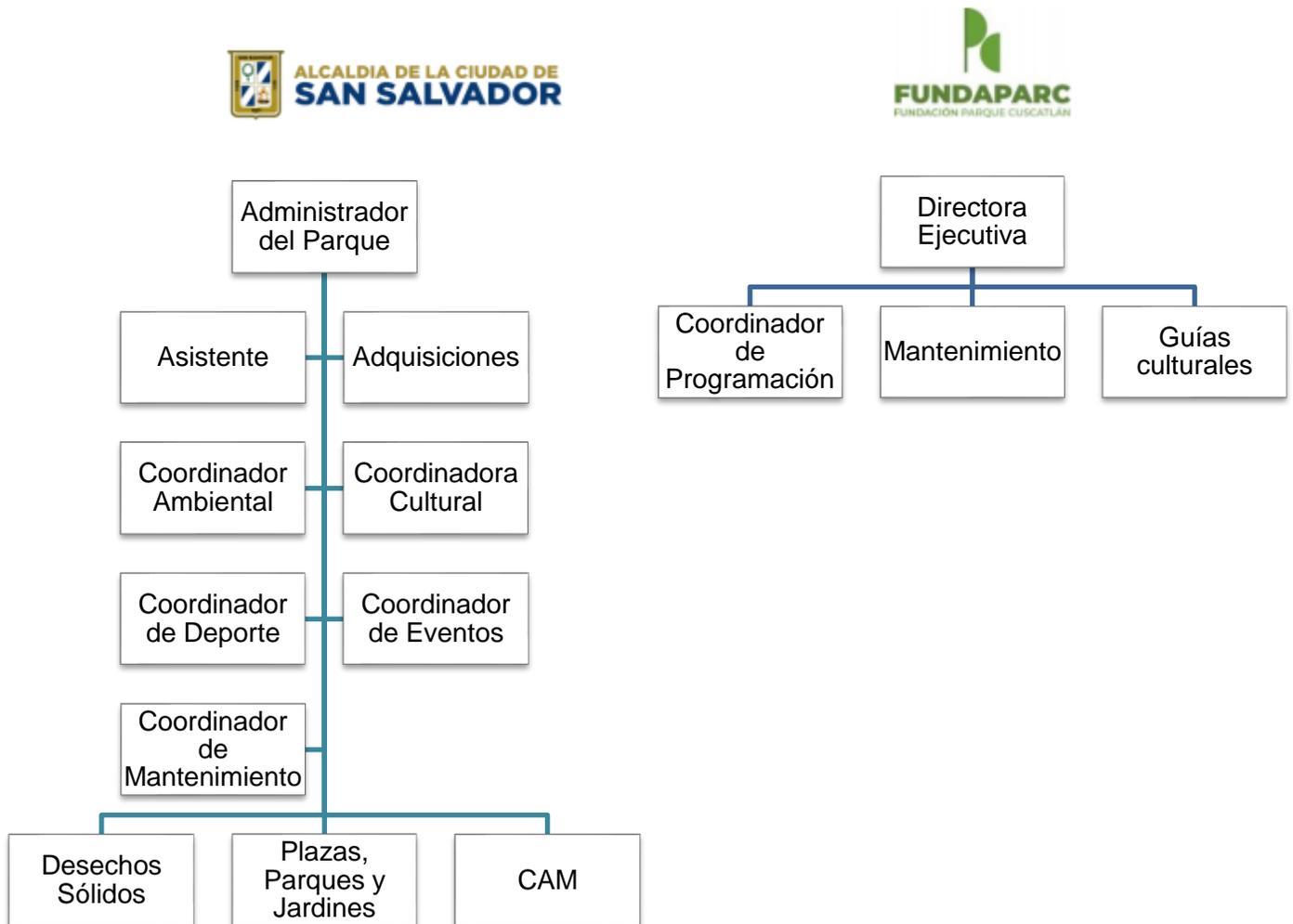
Su gobierno está a cargo de la Asamblea General de Miembros Fundadores como máxima autoridad de la fundación y la administración y dirección bajo la responsabilidad de una Junta Directiva, quien administra y dispone del patrimonio de la Fundación según los términos contenidos en los estatutos.

La fundación también cuenta con un sistema de información contable (Catálogo de cuentas y manual de aplicaciones) autorizado por el Ministerio de Gobernación a través del Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, a los 20 días del mes de abril del 2021.

### 1.3 Organigrama

La organización para la administración del Parque Cuscatlán es un híbrido entre la Alcaldía Municipal de San Salvador y la Fundación Parque Cuscatlán. Siendo la Alcaldía Municipal de San Salvador a quien le compete la regulación y mantenimiento de los parques dentro del municipio, según el artículo 4, numerales 3°, 4°, 23° y 25° del Código Municipal.

La fundación cuenta con una estructura jerárquica, mediante la cual se logra funcionalidad y segregación de la autoridad, pieza clave para la adecuada administración del patrimonio de la fundación, según se muestra a continuación:



## **1.4 Objetivo del manual administrativo contable**

El presente manual tiene como objetivo fundamental, establecer los lineamientos necesarios para el control administrativo contable de todas las operaciones desarrolladas por la Fundación, a través del diseño de políticas y procedimientos orientadas al manejo de la información contable, cuyo fin último es la generación de cifras razonables a través del control de los elementos administrativos que subyacen al proceso de la contabilidad, entre éstos: las cuentas por cobrar, el efectivo, las propiedades planta y equipos, entre otras.

La estructura de este manual está orientada a controlar a través de los distintos procedimientos y políticas, la autorización de operaciones, segregación de funciones, documentación, registro y presentación de la información contable, conciliación de saldos y manejo de proyectos, proceso de compras, contrataciones, control y adquisición de activos fijos y más, las cuales han sido aprobadas y autorizadas por la administración.

## **2. DEFINICIONES**

### **2.1 Políticas Contables**

Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros, es decir, lineamientos que representan una decisión de la administración o dirección de la entidad sobre la forma en que se controlarán las operaciones.

### **2.2 Procedimientos**

Representan un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente, en relación con los responsables de la ejecución, que tienen como propósito cumplir con las políticas y normas establecidas para el control de las operaciones que realiza la fundación, incluyendo el uso de documentos.

### **2.3 Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un elemento del sistema de control interno, que debe entenderse como un documento de información detallada e integral, que contiene en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y lineamientos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una entidad, en todas sus áreas, secciones o departamentos.

### 3. ESTRUCTURA DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

La elaboración de este manual sobre la base de las definiciones anteriores y en atención a los objetivos que se persiguen con la implementación del control interno se ha estructurado de la siguiente manera: inicialmente enuncia el acápite, se expone la naturaleza o los objetivos del control, se enuncian las políticas, los procedimientos de control interno contable y finalmente un resumen de los formularios a utilizar, se aclara que no todas las políticas tienen un procedimiento propio y que es posible estructurar un solo procedimiento para un conjunto determinado de políticas.

Vista esquemática de la estructura del manual:

- Área / Acápite
- Naturaleza u objetivo
- Política
- Procedimiento
- Formularios a utilizar

#### **Áreas de aplicación (Alcance de las políticas y procedimientos)**

El presente manual se ha diseñado con el propósito de ordenar las siguientes áreas:

- Efectivo y equivalentes
- Cuentas por cobrar
- Gastos pagados por anticipado
- Propiedades, Planta y equipo
  - Mobiliario y equipo de oficina
  - Herramienta y equipo pequeño
- Cuentas por pagar a corto plazo
- Donaciones en administración
- Fondo patrimonial
- Ingresos
- Gastos
  - Control de proyectos
  - Manejo de efectivo
  - Compras
  - Contrataciones

El control interno ha sido diseñado de acuerdo a la estructura antes descrita e incorpora adicionalmente políticas estrictamente contables, que tienen como propósito establecer lineamientos orientados al registro, evaluación y presentación de la información desde una perspectiva técnica internacional.

Se incluyen políticas administrativas de autorización, adquisición, documentación, conciliación y más, cuyo enfoque se orienta hacia el fortalecimiento contable y consecuentemente a la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros que prepara la fundación,

Se incorporan políticas que permitirán controlar de una manera sencilla pero efectiva los proyectos que ejecuta la entidad a fin de garantizar la optimización y manejo apropiado de los recursos previstos por los donantes nacionales e internacionales permitiendo en todo caso el logro de los objetivos que con ellos se persiguen.

#### **4. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

##### **4.1 Efectivo y equivalentes**

Representa el efectivo y equivalentes de efectivo propiedad de la fundación, proveniente fundamentalmente de donaciones efectuadas por organismos nacionales e internacionales.

El efectivo de la fundación está dividido en:

- Caja Chica
- Depósitos en cuenta corriente
- Depósitos en cuentas de ahorro
- Depósitos en cuentas a plazos

El equivalente de efectivo por su parte representa los fondos invertidos en instrumentos de liquidez inmediata no mayores a 3 meses y cuya realización es estrictamente en efectivo.

**Objetivo:** controlar el flujo de efectivo, a través del adecuado manejo de los ingresos, depósitos, emisión de cheques, apertura y control de cuentas, entre otros, incluyendo la autorización y documentación de las operaciones que impliquen entradas o salidas de efectivo.

## 4.2 Políticas de caja chica

- La Fundación destinará un fondo denominado caja chica el cual será utilizado para efectuar pagos de índole administrativo no mayores a \$50.00, dicho importe estará a cargo de un responsable designado por la fundación, el cual velará por el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el adecuado funcionamiento de dicho fondo.
- El responsable de caja chica deberá firmar un documento de responsabilidad del importe a controlar.
- El monto total de la caja chica será de \$600.00, pudiendo incrementarse previa autorización de la administración, de igual forma, podrá incrementarse el límite de pagos.
- Todo retiro de la caja chica deberá estar amparado a una solicitud del gasto a través de un documento de uso temporal denominado "Vale de caja chica", el cual deberá contener la autorización de un responsable designado por la fundación, que deberá ser diferente de la persona que controla el fondo y emite los cheques.
- El corte de caja chica se efectuará cada 15 días o cuando se hayan utilizado el 80% del fondo total.
- Por cada corte de caja chica deberá elaborarse un formulario denominado "Corte de caja chica" el cual deberá estar amparado por todos los documentos que respaldan cada uno de los gastos efectuados (facturas, recibos, estados de cuenta, entre otros) e incorporará la firma de elaborado por el responsable del fondo y firma de verificado por el emisor de cheques.
- Todos los documentos de respaldo de los gastos incluidos en el reembolso o corte de caja chica deberán contener características de formalidad, legalidad y elegibilidad, es decir deben ser facturas originales a nombre de la fundación, recibos debidamente firmados, documentos a sujetos excluidos que tengan los requisitos establecidos por disposiciones tributarias, entre otros.
- El reembolso de caja chica se efectuará a más tardar dos días después de haber realizado el corte de caja chica, por el designado para la emisión de cheques internos, emitiendo para tal efecto cheque a nombre del responsable del fondo, el cual firmará de recibido.
- El contador de la fundación de forma sorpresiva efectuará arquezos de caja chica por lo menos 3 veces al año con el propósito establecer la integridad y uso adecuado del fondo.

- En caso de existir faltantes que no puedan ser justificados, estos montos serán cargados y cobrados al responsable designado por la fundación para el manejo de la caja chica.
- El contador será el responsable de registrar todos los gastos que se originen o generen a partir del fondo de caja chica, utilizando como respaldo el formulario de corte que para tal efecto se elabora y los documentos anexos a éste.

#### **4.3 Procedimientos de caja chica**

- Instalada la caja chica todo el personal que necesite hacer uso del fondo para efectuar gastos menores a \$50.00, deberán de solicitar autorización a través de un vale de caja chica; el cual, contendrá entre otras cosas la fecha, el nombre del solicitante, el monto solicitado, el concepto, la firma del solicitante y la firma de autorización, dicho documento es de índole temporal y será reemplazado por un documento formal que ampare el gasto efectuado (Facturas, recibos, documentos a sujetos excluidos, entre otros).
- Después de efectuados los requerimientos de fondos, el solicitante del gasto deberá de entregar el documento formal que ampare la operación a más tardar el día siguiente a la solicitud, canjeándolo por el vale firmado previamente, caso contrario, los importes le serán cargados como una cuenta por cobrar y descontado de su salario.
- Cada 15 días o cuando se haya utilizado el 60% del fondo, el responsable efectuará un corte de caja chica para solicitar el reembolso respectivo, para tal efecto utilizará el formulario "corte de caja chica" en donde detallará según su naturaleza, los gastos efectuados, el importe de cada uno de ellos incorporando la firma de elaborado.
- Efectuado el corte respectivo, el responsable verificará la integridad del fondo a través de un conteo del efectivo restante que sumado a los gastos incluidos en el corte representará el fondo total.
- Una vez elaborado el corte de caja chica y verificada la documentación de respaldo por parte del responsable del fondo, se presentará al emisor de cheques para que éste efectúe el reembolso respectivo el día designado para la emisión de cheques, el responsable de elaborar los cheques deberá verificar la correlación de los gastos con respecto al monto a reembolsar, además de validar la formalidad y legalidad de los documentos que amparan los gastos, debiendo firmar de verificado.

- Efectuado este procedimiento la información del reembolso pasará al contador para ser registrado quien verificará como parte del proceso, la autenticidad y formalidad de los documentos que respaldan el reintegro.

#### **4.4 Procedimiento de arqueo de caja chica**

- El contador solicitará los documentos que respaldan gastos o egresos de caja chica a la persona responsable.
- Solicitará el dinero disponible y/o cortes o cheques pendientes de recibir.
- Completará el formulario de arqueo de caja chica y si hay un faltante será reintegrado por el responsable de caja chica.

#### **4.5 Formularios a utilizar para el control de caja chica**

- Vale de caja chica
- Corte de caja chica.
- Formulario de arqueo de caja chica.

### **5. DEPÓSITOS EN CUENTA CORRIENTE**

Representa el efectivo que la fundación, posee en los diferentes bancos del país.

Se dividen en:

- Cuentas generales de la Fundación
- Cuentas de proyectos

Esta última tiene como propósito el control del efectivo correspondiente a cada uno de los proyectos a fin de generar transparencia en el manejo de los fondos.

#### **5.1 Políticas generales de cuentas corrientes**

La Fundación, aperturará y designará cuentas de índole general para el manejo de los fondos utilizados para administrar la institución y proyectos. Se designará una cuenta bancaria corriente para cada proyecto proveniente de donaciones restringidas que reúnan las características para ser controlado y contabilizado de forma independiente, incluidos aquellos casos en que así lo requiera el donante y que cumple en conjunto con las siguientes características:

- Proyectos cuyos montos sobrepasan los \$100,000.00
- Que la duración sea mayor a seis meses.
- Por requerimiento del donante (no determinante)

## **5.2 Políticas generales de depósitos**

- La fundación designará a una persona encargada de la recepción de los fondos provenientes de las donaciones y demás fuentes de entradas que posee la institución.
- Para cada uno de las entradas de efectivo deberá elaborarse cualquiera de los siguientes comprobantes de ingresos: un comprobante de donación, factura consumidor final, comprobante de ingreso o comprobante de crédito fiscal. Dichos comprobantes deberán ser pre impresos y con numeración correlativa.
- El responsable según el origen y destino de los fondos deberá elaborar la remesa a las cuentas de administración o a la cuenta de proyectos específicos.
- Una persona designada por el director ejecutivo será la responsable de verificar y efectuar el depósito, validando el total de la remesa con todos los importes registrados en los distintos comprobantes de ingresos de efectivo, esta persona será la encargada de que los fondos recibidos por la fundación se depositen de forma integral a más tardar al día siguiente de su recepción.
- Para documentar la remesa se hará uso de los formularios proporcionados por el banco y se anexará documentación para propósitos de control y registro los comprobantes de ingresos.
- La Fundación podrá autorizar y recibir depósitos directamente en cuenta.
- Los fondos provenientes de donaciones restringidas deberán de ser depositados en la cuenta bancaria aperturada para tal efecto.
- En materia de registro, siempre que se efectúe una remesa deberá acompañarse con la emisión de una “partida de ingreso” que explique en términos generales el motivo de la operación.

## **5.3 Procedimiento de depósitos**

- Cada vez que se reciba efectivo se procederá inmediatamente a la elaboración del comprobante de ingreso de fondos previsto por la fundación pre impreso y correlativo, después de contar y verificar la suma recibida, la cual, deberá coincidir con el importe plasmado en el comprobante antes mencionado.
- Acto seguido se entregará la información completa del depósito al designado, quien verificará y validará la integridad de los fondos, cotejando la remesa con los comprobantes de ingresos y el corte del día, procediendo a efectuar el depósito a más tardar al día siguiente de recepcionados los fondos.

- Para las remesas efectuadas directamente como abono a cuenta por parte de los organismos y entidades donantes, el encargado deberá contactar al depositante y proporcionarle el número de cuenta a la cual se requiere que sean depositados los fondos, depósitos que serán verificados y documentados con la nota de abono del banco o en su defecto con el estado de cuenta bancario, a más tardar un día después de notificada la transferencia.
- Una vez verificada la aplicación bancaria, se elaborará el respectivo comprobante de ingreso de fondos para propósitos de control y registro, anexando de ser posible, copia del estado de cuenta o comprobante del banco en que consta en abono.

#### **5.4 Políticas de salida de efectivo (Emisión de cheques, pagos en efectivo y/o transferencias electrónicas bancarias)**

- Todo egreso de la fundación será pagado a través de cheque o transferencia.
- No se efectuará ningún pago en efectivo a menos que sea del fondo de caja chica.
- El personal podrá solicitar la emisión de cheques o transferencia cualquier día de la semana, pero éstos serán elaborados y entregados únicamente los días miércoles por las tardes y viernes todo el día.
- Para la requisición de cheques se deberá llenar una solicitud en la que detallará el beneficiario, el monto, la fecha y el concepto del egreso, dicha solicitud deberá presentarse al responsable de emitirlos, debidamente firmada y con el visto bueno de quien autoriza la emisión de cheques.
- Cuando se efectúen compras al crédito se entregará un recibo por cada pago a efectuar el cual contendrá entre otras cosas la fecha en que se efectuará dicho pago.
- Cada cheque será respaldado íntegramente con todos los documentos formales y legales que amparan el monto consignado, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Siempre que se emita un cheque se elaborará una copia fiel de éste, denominada voucher o comprobante de cheque, el cual contendrá una explicación o concepto del egreso y bajo ninguna circunstancia debe omitirse la explicación del evento ocurrido.
- Por ningún motivo se entregarán cheques en blanco, ni cheques por los cuales no exista un respaldo real que justifique el egreso.
- Toda copia de cheque deberá contener firmas de autorizado, elaborado y verificado, actividades que serán efectuadas por personas distintas designadas para tal efecto.

- La Junta Directiva, establecerá las personas que podrán firmar y girar cheques en la Fundación.
- Cuando se anulen cheques éstos deberán invalidarse con una leyenda de anulado e incorporarse a la contabilidad a través de un voucher en blanco para el control correlativo de los cheques utilizados.
- La fundación designará un responsable para la emisión de cheques el cual no podrá tener firma registrada para girar cheques y será diferente de quien los contabiliza y quien los autoriza.
- Al final de cada mes el contador será el responsable de confeccionar una conciliación bancaria para cada cuenta propiedad de la fundación. La conciliación debe estar elaborada a más tardar el tercer día del siguiente mes.
- Los cheques se emitirán de forma correlativa y cronológica haciendo uso de la cuenta correspondiente según el destino del egreso.
- No se emitirán cheques de las cuentas de proyectos restringidos para actividades que no correspondan a dichos proyectos.
- Para efectos de registro los vouchers deberán anexar los documentos formales que amparan el egreso y se archivarán cuidando el correlativo y el orden cronológico requerido por la contabilidad.
- El encargado de la emisión de cheques ordenará correlativamente y entregará íntegramente, todos los cheques emitidos en la semana (debidamente documentados), al encargado del proceso contable.
- No se podrá efectuar el registro contable de un cheque que no contenga un documento formal de respaldo.
- Los cheques emitidos que no posean comprobante de respaldo serán cobrados a la persona beneficiaria del mismo.

### **5.5 Procedimiento para la solicitud y emisión de cheques**

- Cuando se requiera efectuar un egreso para el desarrollo de las actividades de la fundación, el personal completará una solicitud de cheque, detallando el nombre completo del beneficiario, la fecha, el monto, el concepto de la operación, la firma del solicitante y la firma o visto bueno del responsable de autorizar los gastos de proyectos o administración, inmediatamente se entregará al emisor de cheques, quien los elaborará y entregará en los días designados para tal efecto.

- El solicitante deberá anexar documento formal como respaldo del egreso, adjunto a la solicitud de cheque si fuese posible o cuando devuelva la copia de cheque debidamente firmada de recibido.
- Para la emisión ágil de cheques, se hará uso de un sistema computarizado con cheques vouchers emitidos por el banco.
- El día previsto para la emisión de cheques el responsable emitirá el cheque y la copia respectiva (Voucher), solicitará la firma de autorización, con firma de elaborado y posteriormente lo entregará al solicitante para que proceda a efectuar el pago, dicha persona será responsable de documentar y solicitar la correspondiente firma de recibido.
- Efectuado el pago, el solicitante entregará la copia del cheque con todos los documentos de respaldo al responsable de la emisión, quién los ordenará de forma correlativa y por fecha para su posterior entrega al responsable de la contabilidad, debiendo verificar además la formalidad y legalidad de los documentos de respaldo.
- Para un mejor control, la copia de los cheques se entregará al departamento de contabilidad al final de cada día de entrega de cheques.
- El contador recibirá los cheques y efectuará una verificación de la correlatividad, fechas, legalidad de los documentos que respaldan la operación y procederá al registro respectivo.
- Quien siendo responsable de documentar un cheque no lo hiciera de forma apropiada deberá reintegrar el importe de dicho cheque, de lo contrario le será descontado de su salario.

#### **5.6 Políticas para cuentas bancarias designadas a proyectos**

- Los fondos provenientes de donaciones restringidas para las cuales existe una cuenta específica de control, serán depositados de forma íntegra y exclusivamente en esa cuenta y no serán utilizados para otras actividades o egresos que no correspondan a dicho proyecto.
- Cuando se destinen o separen fondos para gastos de administración de la fundación y costos indirectos producto de la ejecución de proyectos, éstos se trasladarán de las cuentas específicas de los proyectos a las cuentas generales para administración y se adjuntará documentación pertinente para su respaldo.
- Cualquier traslado de fondos entre cuentas bancarias de proyectos, debidamente justificado y autorizado, deberá ser documentado con la constancia de traslado de

fondos, la que deberá contener las firmas del director ejecutivo y el director(a) de proyectos.

- Para la emisión, control, documentación y autorización de los cheques correspondientes, se seguirán las políticas y procedimientos generales diseñados en este manual.
- Todo depósito, cheque o documento de respaldo que corresponda a un proyecto específico, deberá ser identificado con un código asignado por el responsable de la contabilidad, el cual permitirá individualizar los ingresos y egresos según el proyecto al que corresponden.

### **5.7 Políticas de anticipos de fondos para la ejecución de proyectos**

- Los encargados de proyectos podrán solicitar anticipos para la ejecución de proyectos asignados hasta un máximo de \$1,000.00, según el monto del proyecto.
- El requerimiento de los anticipos se efectuará mediante el formulario “solicitud de anticipo” que contendrá fecha de solicitud, el período de ejecución, monto, el concepto o explicación, las firmas del solicitante y de autorización del desembolso a cargo de la persona designada para tal efecto.
- Los anticipos autorizados y desembolsados se documentarán inicialmente con un recibo debidamente firmado por el responsable del proyecto que solicitó los fondos.
- Dichos anticipos deberán ser liquidados antes de finalizar cada mes, al agotar los recursos o al finalizar el proyecto, lo que suceda primero; en estos últimos casos como máximo 3 días hábiles después de que ocurra el evento.
- No se autorizará más desembolsos para el proyecto si existen liquidaciones pendientes relacionadas con anticipos.
- La persona que recibe el anticipo será la responsable de documentar y respaldar apropiadamente cada pago efectuado, debiendo elaborar para efectos de control una “Hoja de liquidación”, a la cual le anexará todos los documentos de soporte.
- El contador será el encargado de registrar los anticipos, inicialmente con cargo al empleado solicitante (responsable del proyecto) y posteriormente descargado con la liquidación respectiva, debiendo verificar que los documentos sean suficientes y apropiados.
- Para efectos de registro las liquidaciones se amparan a un comprobante de diario.
- En caso de existir reintegro, éste será entregado al responsable de la recepción de fondos para su depósito respectivo (ver disposiciones para depósitos bancarios).

- Si existiera reembolso, éstos deberán ser autorizados por el director ejecutivo y el encargado seguirá el procedimiento para la solicitud de cheques.
- Los importes que no se documenten apropiadamente o no se reintegren, liquiden o justifiquen serán descontados del salario del responsable del proyecto que solicitó el anticipo.

### **5.8 Procedimiento para anticipos**

- Para la solicitud de anticipos el responsable del proyecto en ejecución, llenará y firmará una solicitud de anticipo, adicionando los datos generales del proyecto, fecha, monto solicitado y la explicación de los pagos a desarrollar, luego solicitará la autorización de la persona correspondiente.
- Una vez autorizada la solicitud, esta se entregará para proceder a la emisión del cheque respectivo, los días previstos para tal efecto.
- El día que se entregue el cheque, el solicitante de los fondos firmará la copia del voucher y un recibo que detalle la información relacionada con el anticipo, proyecto al que corresponde, monto, concepto, fecha y firma.
- Efectuado este paso el contador confeccionará un registro cargando dicho anticipo como una cuenta por cobrar al responsable del proyecto, la que posteriormente se eliminará con la liquidación respectiva.
- Una vez se ha agotado el recurso, se acerca la finalización del mes o del proyecto según el hecho que suceda primero el responsable del proyecto elaborará una hoja de liquidación que consiste en detallar todos los pagos efectuados clasificándolos según su naturaleza, estableciendo el monto de cada uno de ellos, la referencia al documento de respaldo, el total de la liquidación y la firmas correspondientes, dicha información será entregada al contador quien deberá de verificar la correlación de los documentos, la legalidad de éstos y la integridad con el monto anticipado, firmando de verificado.
- En caso de existir reintegros se procederá a efectuar el depósito respectivo a fin de liquidar en su totalidad la cuenta por cobrar producida por la operación.

### **5.9 Formularios a utilizar**

- Solicitud de cheques
- Comprobante de ingresos de fondos (Remesa)
- Voucher (Copia de cheque)
- Conciliación bancaria

- Solicitud de anticipo de fondos
- Liquidación de anticipo de fondos
- Factura de Sujetos Excluidos

## **6. CUENTAS POR COBRAR**

Representa los préstamos otorgados a los empleados de la fundación, las donaciones adjudicadas pendientes de recibir de organismos nacionales e internacionales y cualquier derecho por cobrar.

Están divididas en:

- Cuentas por cobrar a empleados
- Cuentas por cobrar por donaciones pendientes de recibir
- Cuentas por cobrar entre partes relacionadas

**Objetivo:** establecer los lineamientos para el control de las cuentas por cobrar propiedad de la fundación.

### **6.1 Políticas de cuentas por cobrar a empleados**

- La fundación podrá otorgar préstamos a sus empleados cuando tengan por lo menos seis meses de laborar para ella, previa solicitud del interesado.
- La autorización de los préstamos deberá ser realizada por la Directora Ejecutiva.
- El monto máximo de cada préstamo será el salario mensual del empleado.
- El plazo para el pago del préstamo será de 6 meses como máximo, la cuota mensual a pagar será establecida como resultado de dividir el monto otorgado entre el plazo del crédito.
- El otorgamiento de los préstamos debe estar respaldado con una solicitud de préstamo debidamente autorizada y con un recibo de otorgamiento del mismo, firmado por el empleado.
- El cobro de los préstamos a empleados se realizará por medio de descuentos quincenales aplicados a las planillas.
- El empleado puede liquidar completamente el préstamo otorgado, cuando él lo disponga.
- El empleado podrá solicitar cuando así lo requiera, un estado de cuenta histórico de su saldo de préstamo.

- No se podrán otorgar nuevos préstamos a un empleado, mientras el anterior no esté completamente liquidado, salvo en caso de emergencia y fuerza mayor.
- Para controlar la cuenta por cobrar a empleados se elaborará una cuenta contable con el nombre del empleado, en el cual se registrarán los préstamos otorgados, el plazo y el movimiento de cada cuenta.
- El responsable de dicho control será el contador de la fundación.
- Los importes pendientes de cobro sobre los cuales se pueda comprobar que los beneficios económicos no fluirán hacia la empresa, se entenderán incobrables y se deberá registrar como un gasto del ejercicio corriente.

### **6.2 Procedimiento para gestión de la cuenta por cobrar a empleados**

- Todo empleado de la fundación tiene derecho a solicitar préstamos hasta por un monto máximo de un salario, para poder ejercerlo deberá cumplir con el requisito de tener por lo menos 6 meses de laborar en la entidad. Para acceder a este beneficio llenará una solicitud de préstamo, dirigida a la Directora Ejecutiva, donde se debe detallar el monto y plazo solicitado. En la misma solicitud se establecerá un apartado donde el empleado acepta el descuento de la cuota a través del salario mensual.
- Una vez recibida la solicitud, la Directora Ejecutiva, será el encargado aprobar el otorgamiento, debiendo firmar la solicitud de autorizado para realizar el trámite de emisión del cheque respectivo.
- Al realizar el desembolso del préstamo a empleados, se emitirá un recibo que ampare la salida del efectivo y que además contenga el detalle del plazo del crédito, el valor de la cuota mensual, la cual siempre será el resultado de dividir el monto otorgado entre el número de meses del plazo, no pudiendo exceder de 6 meses.
- En la boleta de pago del salario, el contador reflejará el descuento de la cuota para comprobar su aplicación en planilla, dicho detalle deberá contener además y el saldo pendiente de pago.

### **6.3 Formularios a utilizar**

- Solicitud de préstamo.
- Recibo por otorgamiento de préstamo.
- Recibo de cobro mensual (recibo de pago de sueldos).
- Estado de cuenta individual.

#### **6.4 Políticas de cuentas por cobrar por donaciones pendientes de recibir**

- Deberán de registrarse de forma separada y por proyecto, las cuentas por cobrar por las donaciones pendientes de recibir que estén amparadas a un contrato de donación, firmado entre la Fundación y su donante.
- La administración, deberá de designar un responsable de controlar las donaciones pendientes de recibir y efectuará seguimiento hasta recibir los fondos, elaborará las remesas y efectuará los registros.
- Los ingresos por cobros de las donaciones, deberán ser remesados íntegros a las cuentas corrientes de la Fundación, descargando a la vez la cuenta por cobrar respectiva y serán respaldados por un recibo de ingreso de fondos.
- Todas las donaciones pendientes de recibir deberán estar respaldadas por un contrato de donación, un comprobante de donación y los recibos de ingresos de los fondos.
- Cualquier cuenta por cobrar, sobre la cual se tenga certeza de que los beneficios económicos no fluirán hacia la fundación, será calificada como cuenta incobrable debiendo efectuar las reclasificaciones y ajustes correspondientes.

#### **6.5 Procedimiento para donaciones pendientes de recibir**

- Cuando la Fundación recibe donaciones que no son pagadas en su totalidad en el acto, pero que están amparadas a un contrato firmado por las partes interesadas donde queda estipulada la forma y el plazo en el cual se recibirá el resto de la donación, se registrará como una cuenta por cobrar, convirtiéndose este documento en un compromiso real del donante hacia la Fundación. Inmediatamente se procederá a emitir el respectivo comprobante de donación.
- Una vez emitido el comprobante de donación se realizará seguimiento a su pago, cuando éste se reciba se elaborará el comprobante de ingreso por la parte de fondos que se están recibiendo en ese momento y registrar la cuenta por cobrar por la diferencia pendiente de cobro.
- Durante el proceso de cobro la persona designada como encargado de controlar las donaciones pendientes de recibir, deberá llevar un registro de los montos pendientes de cobro, los plazos en los cuales se han comprometido los donantes a hacer efectiva su donación, la gestión para efectuar los cobros respectivos al término de los plazos, los descargos de la cuentas por cobrar con sus respectivas transferencias o remesas de fondos, también de proporcionar toda la información necesaria para respaldar las operaciones contables.

## **6.6 Formularios a utilizar**

- Contrato de donación.
- Comprobante de donación.
- Recibo de ingreso de fondos.

## **6.7 Políticas de cuentas por cobrar entre partes relacionadas**

- Deberán de registrarse de forma separada e identificadas por nombre, agregando las cuentas por cobrar por las transacciones realizadas entre cada parte relacionada.
- La administración, deberá de designar un responsable de controlar las cuentas por cobrar entre partes relacionadas.
- Todas las transacciones por cobrar a cada parte relacionada deberán estar respaldadas por un contrato de donación, un comprobante de donación, facturas, recibos de ingresos de los fondos, etc.
- Cualquier cuenta por cobrar, sobre la cual se tenga certeza de que los beneficios económicos no fluirán hacia la Fundación, será calificada como cuenta incobrable debiendo efectuar las reclasificaciones y ajustes correspondientes.

## **6.8 Procedimiento para cuentas por cobrar entre partes relacionadas**

- Cuando la Fundación realice transacciones sus partes relacionadas para la ejecución de proyectos u operaciones en cada lugar, deberán estar amparadas por la respectiva documentación de soporte que justifica el hecho de las transacciones entre países.
- Durante el proceso cada parte relacionada será responsable de controlar y conciliar mensualmente las cuentas por cobrar con cada uno de sus partes relacionadas, la gestión para efectuar los cobros respectivos al término de los plazos, los descargos de las cuentas por cobrar con sus respectivas transferencias o remesas de fondos, así como proporcionar toda la información necesaria para respaldar las operaciones contables.

## **6.9 Formularios a utilizar**

- Contrato de donación.
- Liquidaciones de gastos

## **7. GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO**

Representa y controla los materiales de consumo destinados a proyectos pendientes de ejecutar y que han sido adquiridos al por mayor para consumirse y convertirse en costo de los proyectos, normalmente estos gastos anticipados están relacionados a proyectos de voluntariado.

### **7.1 Políticas de compras al por mayor**

- La Fundación podrá adquirir materiales de consumo al por mayor, para ser utilizados en los proyectos.
- Para tal efecto, se creará y actualizará permanentemente una lista de proveedores de los diferentes materiales que se necesitan adquirir.
- Las compras se efectuarán como mínimo una vez al mes o cada dos meses, debiendo asegurar que el stock de compra cubra las necesidades de ese período, en casos especiales las compras podrán hacerse cuando se hayan consumido las  $\frac{3}{4}$  partes de las existencias.
- Para efectuar las compras, los responsables de los proyectos se unirán y determinarán la cantidad de materiales a adquirir, la calidad de los materiales y demás características que sean necesario observar en los productos. Elaborando una solicitud de compra detallada basada en el presupuesto y en las necesidades reales de ejecución de los proyectos.
- La solicitud de compra en primer lugar, será revisada y ajustada por la directora de proyectos, quien dará el visto bueno a la solicitud de compra para efectuar las cotizaciones.
- Se solicitarán como mínimo tres cotizaciones tomando como fuente la lista de proveedores creada para la compra de materiales.
- El director ejecutivo, la directora y el encargado de proyectos serán los responsables de verificar y autorizar la solicitud de compra y las cotizaciones, debiendo elegir la que mejor se apegue a las necesidades de la fundación, para tal efecto firmarán y sellarán de autorizada la cotización.
- Se seleccionará la cotización de menor valor económico pero que reúna las características de los productos en cuanto a calidad, garantía, tiempo y forma de entrega, forma de pago, entre otras.

- Según la cotización seleccionada se emitirá una orden de compra, la cual deberá contener firma de elaborada y autorizada y servirá de comprobante de la operación junto con la factura correspondiente.
- La administración designará una persona diferente de quien ejecuta y controla los proyectos como responsable de recepcionar los pedidos verificando las cantidades, precios cotizados, la calidad y condiciones del producto, firmando y sellando la factura de compras con el visto bueno de la recepción del pedido, después de compararla con la orden de compra respectiva. Las personas encargadas de los proyectos podrán estar presentes en el proceso.
- En caso de existir variaciones o reclamos deberán quedar por escrito y con la firma y sello de quien entrega los productos.

## **7.2 Procedimiento para compras al por mayor**

- Para efectuar compras al por mayor, los responsables de los proyectos elaborarán un presupuesto basado en los requerimientos de los proyectos a ejecutar, confeccionando una solicitud detallada de compras en donde se incluya la cantidad, el nombre del producto y las características que deben reunir los bienes; la cantidad debe ser suficiente para cubrir el período previsto de ejecución de los proyectos (uno o dos meses).
- Elaborada la solicitud se presentará a la directora de proyectos quien la verificará, sugerirá ajustes y dará el visto bueno, acto seguido las personas responsables de las compras solicitarán a los proveedores como mínimo tres cotizaciones, una vez obtenidas las ofertas se presentarán a la directora de proyectos para que junto al director ejecutivo seleccionen una de las cotizaciones y aprueben la compra.
- Inmediatamente y según la cotización seleccionada se emitirá una orden de compra, que detallará entre otras cosas: la fecha, cantidad, descripción de los productos, características técnicas, forma de pago, costo unitario, totales, firma de elaborado y autorizado.
- Aprobada la compra se llenará una solicitud de cheque a la cual se le anexará una copia de la orden de compra, en caso de efectuar la compra mediante crédito comercial, se procederá a hacer el pedido solicitando los documentos que respaldan la compra para proceder a la emisión de quedas.
- El día de entrega del pedido, la persona designada por la administración de preferencia distinta de la encargada de los proyectos será la responsable de recibirlo, verificando

que coincidan con la orden de compra las cantidades, el precio, características, calidad y el estado de los productos, firmando y sellando a satisfacción y dejando por escrito cualquier diferencia o reclamo sobre los materiales.

### **7.3 Políticas de control del stock de gastos pagados por anticipado**

- Las compras al por mayor requerirán el control del stock, es decir las entradas y salidas de los materiales, así como el costo de los mismos.
- Los encargados de los proyectos serán los responsables de custodiar y controlar las salidas y entradas de materiales a la bodega designada para tal efecto y nadie más que ellos a excepción del contador tendrá acceso a dichas instalaciones.
- Para cada salida de materiales se elaborará una hoja denominada “Hoja de salida de materiales” la cual reflejará la cantidad por tipo de material que sale de la bodega para ser consumido en los proyectos.
- Cada responsable de proyecto será el encargado de confeccionar sus propias hojas de salida de materiales y se elaborará una por proyecto, es decir, no se admite la combinación de proyectos en una sola hoja.
- La hoja de salida de materiales deberá identificar claramente los datos del proyecto para el cual se han retirado los productos, el responsable que elaboró la hoja, la cantidad y el detalle de los bienes.
- Los sobrantes de materiales deberán anotarse y considerarse como devolución a la bodega, utilizando para tal efecto la misma hoja de salida.
- Los sobrantes se identificarán e incorporarán al stock de materiales para ser empleados y costeados en otros proyectos ejecutados por la fundación.
- Un encargado del departamento de infraestructura será el encargado de cuantificar los materiales destinados al consumo en cada proyecto, a fin de proceder a su registro, tomando en cuenta cualquier devolución efectuada.
- Para el costo de los productos se utilizará el costo promedio debiendo elaborar un cuadro en forma electrónica para el cálculo permanente.
- Como mínimo cada seis meses se efectuará por parte del departamento de infraestructura un conteo físico de los materiales, a fin de validar las existencias y el adecuado control por parte de los responsables del manejo de las entradas y salidas de los productos, cualquier faltante será cargado a cuenta de los responsables.
- El departamento de infraestructura se encargará de elaborar los listados que sean necesarios para llevar a cabo el conteo físico antes mencionado.

#### **7.4 Procedimiento para el control del stock**

- Efectuadas las compras y estando los materiales a disposición para el uso y consumo en los proyectos, cada responsable de ejecución tomará una hoja pre impresa de salida de materiales y anotará toda la información del proyecto al que serán destinados los bienes, en la primera columna registrará nombre de cada producto retirado, en la segunda columna la cantidad, al regresar de la ejecución anotará en la tercera columna las devoluciones de los materiales no utilizados, y luego una columna para reflejar la salida real después de restar al retiro original las devoluciones respectivas, finalmente el encargado firmará la hoja para luego entregársela al contador para su costeo y registro.
- Al efectuar la verificación y anotación de los materiales devueltos, se depositarán en la bodega para ser utilizados en otros proyectos.
- Recibida la hoja de salidas y devoluciones de materiales, por parte del contador, éste, costeará únicamente los materiales realmente consumidos en el proyecto.
- La hoja de salida de materiales en la parte final incorporará también un apartado para detallar las herramientas y equipo pequeño que se han retirado para utilizarse en la ejecución del proyecto y que luego se chequeará para asegurar que todo se ha devuelto a la fundación.

#### **7.5 Formularios a utilizar**

- Solicitud detallada de compra
- Hoja de salida de materiales
- Cuadro de costeo de materiales utilizados (formato digital)

### **8. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO**

Representan todas las propiedades, instalaciones, mobiliario y equipo de oficina e intangibles, adquiridos por la fundación o recibidas en donación de organismos nacionales e internacionales, para ser utilizados en el desarrollo de las actividades propias de la entidad.

Esta área se encuentra dividida en:

- Mobiliario y Equipo de oficina.
- Instalaciones.
- Edificaciones.

- Intangibles.
- Herramienta y equipo pequeño
- Depreciación acumulada.

Atendiendo a la importancia de estos renglones, resulta necesario un control especial que detalle las funciones y actividades para evaluar el manejo de los bienes, desde su ingreso a la entidad hasta su baja o devolución, es por ello que se definen las siguientes políticas y procedimientos, clasificados en los siguientes rubros:

- Compra de propiedades, planta y equipo.
- Control de las propiedades, planta y equipo.
- Incorporación de propiedades, planta y equipo recibidos en donación.
- Propiedades, planta y equipo residuales de los proyectos.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos a seguir para controlar, documentar, registrar y resguardar las propiedades, planta y equipo adquiridos por la fundación.

### **8.1 Políticas sobre compras de propiedades, planta y equipo**

- Para poder adquirir una propiedad planta y equipo, cada departamento de la fundación deberá elaborar una solicitud de compra con las especificaciones requeridas en el manual de compras.
- Un bien deberá ser considerado propiedad planta y equipo cuando el valor de compra sea mayor o igual a \$500.00, de lo contrario, deberá reconocerse como un gasto del ejercicio corriente o un costo del proyecto.
- Toda compra de propiedades, planta y equipo deberá estar respaldada por los documentos legales correspondientes e inscritos a favor de la Fundación en las entidades pertinentes.
- Debe asignarse una persona encargada de controlar la compra y mantenimiento de las propiedades, planta y equipo de la fundación.
- Para efectuar compras de bienes para el uso y desarrollo de las actividades de la fundación, se deberá pedir como mínimo tres cotizaciones que contengan todas las especificaciones técnicas, características, garantías, forma de entrega, precios, etc.
- El responsable de efectuar la compra contactará al proveedor seleccionado y emitirá la orden de compra respectiva, siguiendo además los lineamientos para emisión y documentación de cheque o emisión de quedan según corresponda.

- Para la recepción de los bienes adquiridos será necesario evaluar que se cumplan todas las características estipuladas en la cotización y orden de compra, dejando por escrito y firmado cualquier deficiencia encontrada.
- Cada propiedad, planta y equipo adquirida, deberá codificarse según el sistema previsto por la contabilidad a efectos de lograr una identificación apropiada de los bienes, detallando sus características para una adecuada clasificación, información que deberá incorporarse al control digital diseñado para tal efecto.

## **8.2 Procedimientos sobre compra de propiedades, planta y equipo**

La adquisición de estos bienes debe seguir el siguiente procedimiento:

### **a) Autorización y compra:**

La compra de propiedades, planta y equipo, parte de la elaboración de una solicitud de cada unidad o dependencia que requiera este tipo de bienes, dicha solicitud detallará la información general del departamento solicitante, el tipo de bien, sus características y la explicación que justifique la compra, deberá seguir el procedimiento requerido en el manual de compras. El encargado de las compras procederá a emitir la solicitud de compra respectiva y de tramitar la emisión del cheque o quedan según corresponda, asegurándose de documentar apropiadamente la operación.

### **b) Recepción**

Para la recepción de los bienes adquiridos, se tomará la documentación que respalda la operación y se verificará que los bienes cumplan con todas las especificaciones técnicas y de garantía, observado, además:

- El cotejo de la documentación pertinente con lo efectivamente solicitado por la Fundación.
- La verificación de la cantidad y de los atributos técnicos, físicos, funcionales o de volumen de los bienes.
- Inmediatamente se procederá a codificarlo según el sistema previamente establecido, además de efectuar su anotación en el control auxiliar diseñado para tal efecto.

### 8.3 Políticas sobre el control de propiedades, planta y equipo

- Las propiedades, planta y equipo que pertenezcan de la fundación deberán utilizarse para los fines previstos y de ninguna manera para propósitos personales por parte de los empleados o administrativos.
- Para su control se deberá efectuar una clasificación de los bienes destinados a las propiedades, planta y equipo, estableciendo un sistema de codificación que identifique como mínimo los siguientes aspectos:

Un dígito	: Ubicación	1
Tres dígitos	: Rubro	101
Cinco dígitos	: Identificación específica	10101

- Debe llevarse un registro auxiliar denominado matriz de propiedades, planta y equipo, designando para tal efecto un encargado de su control, el cual servirá para registrar las adquisiciones, movimientos internos, depreciación, deterioro, retiros de los activos, entre otros.
- Mensualmente deberá de realizarse una conciliación de saldos entre los registros contables y el registro auxiliar.
- Anualmente deberá de realizarse un inventario físico de todos los bienes catalogados como propiedades, planta y equipo, para cotejar los registros contables con las existencias reales de los bienes, verificando además de su existencia física también el estado y funcionalidad de los bienes.
- El contador será el responsable de programar y elaborar el material necesario para el desarrollo de los conteos físicos respectivos.
- Todo el personal velará por el cuidado y uso adecuado de los bienes de la fundación debiendo responder por el daño deliberado que ocasione a éstos.
- Para efectos de control, se levantará un detalle por empleado de los activos que tienen asignados a fin de monitorear su cuidado y buen uso.

A los empleados de la Fundación les queda prohibido:

- Usar los bienes para beneficio particular o privado.
- Permitir el uso para beneficio particular o privado.
- Enajenar el bien por cuenta propia.

- Dañar o alterar sus características físicas o técnicas.
- Poner en riesgo el bien.
- Ingresar bienes particulares sin autorización del responsable de activos fijos.
- Sacar bienes de la Fundación sin autorización del responsable de activos fijos.
- Conducir los vehículos de la fundación en estado de ebriedad o consumiendo sustancias controladas.
- Todos los bienes de la propiedad, planta y equipo, deben recibir mantenimiento preventivo de acuerdo a las especificaciones técnicas de cada rubro, para evitar el deterioro acelerado de los mismos.
- Deben diseñarse programas de mantenimiento preventivo para cada uno de los tipos de bienes de la propiedad, planta y equipo, con el fin de prolongar la vida útil de los mismos.
- Es responsabilidad del encargado de activos fijos llevar un control de los equipos averiados y del equipo que requiera mantenimiento preventivo y correctivo.
- Todos los vehículos, instalaciones, edificaciones, propiedad de la Fundación deben de contar con un seguro de daños y robo, para salvaguardar los activos de cualquier eventualidad o siniestro.
- La vida útil estimada de las propiedades, planta y equipo para efectos de depreciación se determinará mediante una evaluación técnica.
- La depreciación se registrará de forma mensual calculada a través del método de línea recta y según la vida útil prevista técnicamente.
- Las propiedades, planta y equipo de valuarán al cierre de cada ejercicio contable a fin de determinar la existencia de deterioro.
- La dirección ejecutiva, será la única autoridad que podrá decidir la venta o retiro de propiedades, planta y equipo de la fundación, estableciendo por escrito, las condiciones y precios bajo los cuales se desarrollará la operación.
- Toda operación de compra, venta o retiro de propiedades, planta y equipo deberá estar debidamente documentada.

#### **8.4 Procedimientos sobre el control de propiedades, planta y equipo**

Para el control de los activos clasificados como propiedades planta y equipo adquiridos o recibidos en donación, el primer paso es realizar su clasificación y codificación con el objeto de incluirlos al archivo de control diseñado para tal efecto en donde se anotará entre otras

cosas: la cantidad, la fecha de adquisición, la descripción, ubicación, vida útil, depreciación anual y depreciación acumulada.

Toda esta información deberá ser enviada al contador para el registro contable respectivo, mensualmente se efectuarán conciliaciones entre el registro auxiliar y contable para determinar posibles diferencias, durante la vida útil de los bienes se deberán realizar tareas de control como:

- Realizar inventarios por lo menos una vez al año.
- Verificar la correspondencia entre los registros y las existencias.
- Verificar las labores de mantenimiento y salvaguarda.
- Verificar la existencia de la documentación legal y registro de los bienes.
- Diseñar programas de mantenimiento preventivo para cada uno de los tipos de activos fijos, con el fin de prolongar la vida útil de los mismos.
- Llevar un control de los equipos averiados y del equipo que requiera mantenimiento preventivo y correctivo.
- Solicitar la contratación de seguros para prevenir riesgos de pérdida económica.
- Fortalecer permanentemente los controles de seguridad física, para el uso, ingreso o salida de los bienes, dentro o fuera de la entidad; velando además porque éstos no sean movidos internamente, ni retirados sin la autorización y el control correspondiente.

#### **8.5 Políticas de incorporación de propiedades, planta y equipo recibidos en donación para la administración de la Fundación**

- Cuando se reciban propiedades planta y equipo (vehículo, mobiliario y equipo), en concepto de donación debe determinarse su valor razonable, para incorporarlos a la contabilidad y serán codificados en el momento en que se reciben según el sistema utilizado para tal efecto.
- En el registro auxiliar deberá quedar identificado que se trata de un bien recibido en donación.
- Todos los bienes recibidos en donación formarán parte del fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo.
- Para respaldar la recepción de los bienes recibidos, se emitirá el respectivo comprobante de donación y el contrato de donación de propiedades, planta y equipo o cualquier otro documento necesario para amparar la propiedad del bien a favor de la Fundación.

- Para efectos de valuación las propiedades planta y equipo que constituyan un fondo patrimonial se registrarán inicialmente al valor razonable.
- El fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo deberá disminuirse (ajustarse), por la enajenación, retiro o descargo de activos fijos recibidos en donación, de igual forma por la depreciación y el deterioro que se relacione con dichos bienes.
- Para el control de estos activos se aplicarán los mismos procedimientos que se le aplican a propiedades, planta y equipo comprados.

#### **8.6 Políticas de incorporación de propiedades, planta y equipo residuales de proyectos**

- Se reconocerán como propiedades, planta y equipo los bienes que son el resultado de un remanente de activos que fueron adquiridos como inversión de proyectos y que al finalizar su ejecución serán transferidos como propiedad a la fundación.
- Se medirán al valor razonable a la fecha de traslado y se registrarán, mediante el formulario de adjudicación de propiedades, planta y equipo.
- Dicho formulario deberá detallar toda la información relacionada con los bienes a transferir, el cual servirá de respaldo al registro contable que tendrá como contrapartida el fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo, dicho formulario será firmado por quien lo elaboró, el director ejecutivo de la fundación y el donante.
- Para el control de estos activos, se aplicarán los mismos procedimientos que se le aplican a los bienes de la propiedad, planta y equipo adquiridos por la fundación.

#### **8.7 Formularios a utilizar**

- Solicitud de compra.
- Control auxiliar (matriz de propiedades, planta y equipo).
- Contrato de donación de propiedades, planta y equipo.
- Comprobante de donación.

### **9. CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO**

Representa las obligaciones adquiridas por la fundación por las cuales deberá desembolsar recursos en el futuro.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos a seguir para controlar la forma de documentar, pagar y registrar las obligaciones adquiridas por la fundación.

Normalmente dichas obligaciones se dividen en:

- Retenciones legales por pagar
- Proveedores
- Acreedores varios
- Cuentas por pagar entre partes relacionadas

### **9.1 Políticas de cuentas por pagar**

- La fundación podrá adquirir obligaciones a corto plazo producto del crédito comercial otorgado por los proveedores y acreedores.
- La fundación podrá solicitar crédito comercial con las instituciones que considere pertinente.
- Para su control se diseñará un archivo digital capaz de producir y controlar un estado de cuenta histórico por proveedor o acreedor.
- Será responsabilidad del contador diseñar y manejar el archivo de control auxiliar de forma digital y conciliar al final de cada mes los datos auxiliares con los registros contables efectuando los ajustes y correcciones que sean necesarias.
- Las obligaciones comerciales contraídas con los proveedores y acreedores, se controlarán mediante quedan, (ver las disposiciones para el uso de quedan) y se pagarán el día previsto en dicho documento.
- Toda obligación deberá documentarse con facturas, comprobantes para sujetos excluidos, recibos u estados de cuenta a nombre de la fundación.
- Las obligaciones contraídas por la fundación se reconocerán en la contabilidad al momento de su generación sobre la base del devengo, anexando a este registro los documentos respectivos (facturas, recibos, estados de cuenta, entre otros.) y amparadas a un comprobante de diario. Para el pago de las obligaciones se emitirá un cheque y su respectiva copia anexando a éste, una fotocopia del documento de compra y los quedan recuperados.

### **9.2 Procedimiento para retenciones legales por pagar**

El contador reconocerá las retenciones al momento registrar el pago de la planilla de sueldos y de cancelar servicios a personas naturales. Para documentar pago de las retenciones se emitirá un cheque y se anexará una copia de la planilla o declaración presentada a las instituciones que ejercen la vigilancia del estado en donde conste el pago efectuado, monto que deberá coincidir con el cheque emitido para tal efecto.

### **9.3 Procedimiento para proveedores y acreedores varios**

- Al momento de efectuar compras al crédito, se solicitará al proveedor o acreedor entregar las facturas que amparan la compra, a cambio, el encargado de la emisión de cheques le entregará un Quedan en donde conste la fecha de pago, según el día designado para tal efecto.
- Dichos documentos serán entregados al contador quien los anexará a un comprobante de diario y procederá a efectuar el registro, reconociendo la obligación respectiva.
- El día de pago y tras la emisión del cheque, se anexará al voucher una fotocopia de los comprobantes originales y los quedan recuperados, procediendo a su contabilización.

## **10. DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN (PASIVOS)**

Conocidas como donaciones restringidas, representan los recursos recibidos por la fundación para la ejecución y administración de proyectos con destinos específicos y sobre los cuales se está en la obligación de rendir cuentas, es decir, aquellos que previo a su ejecución representan una obligación para la entidad.

Por lo general aquellos convenios que en su contenido se estipule la realización de obras en beneficio de terceros deben ser considerados dentro de esta categoría.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos necesarios para clasificar, controlar y registrar las obligaciones adquiridas por la fundación proveniente de proyectos en administración.

### **10.1 Políticas de donaciones en administración**

- La Fundación podrá recibir donaciones en administración para proyectos restringidos y velará porque se cumplan los objetivos previstos en el contrato o términos de referencia.
- Cada donación restringida se documentará con el contrato y los comprobantes de donación respectivos, dicho contrato deberá contener las firmas de los donantes y del director ejecutivo de la fundación.
- Los fondos recibidos en administración, no podrán ser utilizados para otros fines que no sean los previstos por el donante asegurando su buen uso y optimización.
- Las donaciones en administración que reúnan los requisitos establecidos para un control individual (segmentación por proyecto) se depositarán en una cuenta bancaria exclusiva para ese proyecto, registrando al momento de la recepción de los fondos un pasivo denominado “Donaciones en administración”.

- Toda donación clasificada como restringida, deberá reconocerse inicialmente como un pasivo (donaciones en administración).
- Las donaciones en administración se clasificarán y registrarán como pasivos corrientes y no corrientes según su período de ejecución, se sub dividirán en donaciones nacionales e internacionales y se aperturará una subcuenta por cada proyecto a ejecutar.
- Se diseñará un control detallado por cada proyecto en ejecución a fin de establecer la cantidad de recursos utilizados o invertidos en cada uno de ellos, debiendo elaborar un informe mensual de costos incurridos.
- Toda la información de gastos, inversiones, salidas de efectivo, pasivos no ejecutados etc. deberán estar marcados con un código que identifique e individualice claramente el proyecto al que pertenecen.
- El contador será el responsable al final de cada mes de establecer la cantidad de costos reales incurridos por proyecto y de reclasificar a ingresos, las donaciones en administración ejecutadas, dicho registro se documentará con el informe mensual de gastos incurridos por proyecto.
- Se podrá reclasificar del pasivo en administración hacia ingresos, únicamente el importe equivalente a los costos realmente incurridos.
- Si se establece un porcentaje de fondos para gastos administrativos de la fundación éstos no se reconocerán como pasivo y se registrarán de forma directa a ingresos como donaciones libres, debiendo además trasladar el efectivo de la cuenta específica del proyecto hacia la cuenta general de la fundación, emitiendo para tal efecto una “Constancia de fondos para administración” la cual deberá ser firmada por el director ejecutivo.
- Al final del mes se deberá conciliar la información del control auxiliar con los registros contables respectivos.

## **10.2 Procedimiento para controlar donaciones en administración**

- Cuando se reciban donaciones en administración para proyectos restringidos, será necesario elaborar un contrato de donación, el cual firmarán tanto los donantes como el director ejecutivo de la fundación, debiendo establecer el porcentaje de fondos destinados para gastos administrativos del proyecto.
- Al recibir los fondos se depositarán según corresponda en un cuenta bancaria exclusiva para el proyecto, inmediatamente se procederá a emitir el comprobante de donación

respectivo, luego se clasificará y registrará un pasivo por el total de recursos destinados al proyecto, el resto como ingresos libres por un importe equivalente al porcentaje destinado para la administración de la fundación, siendo necesario efectuar un traslado de fondos de la cuenta específica del proyecto hacia la cuenta general, para ello será necesario elaborar una constancia de fondos para administración.

- Durante la ejecución del proyecto y al final de cada mes, el contador través de una adecuada identificación de los gastos, salidas de efectivo entre otros, determinará el importe total de gastos incurridos en cada proyecto para proceder a reclasificar las donaciones en administración (pasivo) a ingresos por un importe igual a los costos empleados, a fin de determinar una adecuada correlación de ingresos y gastos.
- Para todo esto será necesario que el contador diseñe un archivo digital que permita controlar por proyecto el pasivo total y el historial de ejecución y generación de ingresos en función de los gastos incurridos, datos que serán conciliados al final del mes con los registros contables respectivos a fin de corregir cualquier diferencia.

### **10.3 Formularios a utilizar**

- Contrato de donación
- Constanza de fondos para administración
- Control auxiliar digital (Estado de cuenta histórico por proyecto)
- Informe mensual de costos incurridos.

## **11. FONDO PATRIMONIAL**

Representa las aportaciones hechas por los fundadores, el importe neto de las propiedades, planta y equipo recibidos en donación y los excedentes obtenidos en el curso normal de sus operaciones.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos necesarios para clasificar, registrar y controlar los fondos patrimoniales que posee la fundación.

### **11.1 Políticas para el fondo patrimonial**

La fundación clasificará el fondo patrimonial en:

- Fondos de Aportaciones (proveniente de los aportes efectuados por los fundadores).
- Fondo Patrimonial de Propiedades, planta y equipo.
- Fondo Patrimonial Financiero (Excedentes o déficit acumulados).

- Se clasificará y registrará como fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo el equivalente a las propiedades, planta y equipo recibidos de forma directa en donación y los activos remanentes de los proyectos ejecutados que queden en propiedad de la fundación.
- Para el reconocimiento de propiedades, planta y equipo remanentes de proyectos ejecutados que pasen a ser propiedad de la fundación se elaborará un formulario denominado “Adjudicación de propiedades, planta y equipo” el cual deberá estar firmado por quien lo elaboró, el director ejecutivo de la fundación y el donante del proyecto.
- Para efectos de valuación las propiedades, planta y equipo que constituyan un fondo patrimonial se registrarán inicialmente al valor razonable.
- El fondo patrimonial de propiedades planta y equipo deberá disminuirse (ajustarse) por la enajenación, retiro o descargo de activos fijos recibidos en donación, de igual forma por la depreciación y el deterioro que se relacione con dichos bienes.
- Se clasificará y registrará como fondo patrimonial financiero, los excedentes y déficit del ejercicio o acumulados obtenidos en el curso normal de las operaciones que realiza la fundación.
- En los casos en que sea necesario, la fundación previo acuerdo tomado en Asamblea General de Miembros Fundadores, podrá liquidar el déficit acumulado contra los excedentes acumulados.

### **11.2 Procedimiento para controlar el fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo**

- Cada vez que se reciba una donación en propiedades, planta y equipo, el contador lo clasificará como fondo patrimonial medido al valor razonable a la fecha de donación, estas donaciones se documentarán con el contrato y el comprobante de donación en donde se detallen los bienes recibidos, así como su valor razonable.
- Si dicho fondo patrimonial, es el resultado de un remanente de activos que fueron adquiridos como inversión de proyectos y que al finalizar su ejecución serán transferidos como activos fijos de la fundación, se medirán al valor razonable a la fecha de traslado y se registrarán, mediante el formulario de adjudicación de propiedades, planta y equipo, detallando toda la información relacionada con los bienes a transferir, el cual servirá de respaldo al registro contable que tendrá como contrapartida el fondo patrimonial de

propiedades, planta y equipo, dicho formulario será firmado por quien lo elaboró, el director ejecutivo de la fundación y el donante.

- Después de registrada y documentada la operación, el contador verificará y ajustará el fondo patrimonial por el importe registrado de depreciación o deterioro de los bienes al igual que por la venta o retiro de los activos.

### **11.3 Formularios a utilizar**

- Adjudicación de propiedades, planta y equipo.
- Actas, cartas y traspasos de donación de activos a favor de la Fundación

## **12. INGRESOS**

Representa el incremento de beneficios económicos proveniente generalmente de donaciones libres o restringidas, recibidas de los donantes nacionales e internacionales, así como ingresos generados por otras operaciones efectuadas por la fundación como intereses por depósitos a plazo fijo, etc.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos necesarios para el control, registro y clasificación de los ingresos recibidos por la fundación, proveniente principalmente de donaciones libres y restringidas.

### **12.1 Políticas de ingresos**

- Los ingresos de la fundación deberán clasificarse según las siguientes categorías:
  - Donaciones libres (no restringidas)
  - Donaciones restringidas
  - Otros ingresos
- Todo ingreso recibido por la fundación deberá estar debidamente documentado.
- Las donaciones libres serán reconocidas como ingresos inmediatamente se tenga certeza de su recepción, es decir, sobre la base del devengo siempre y cuando medie contrato entre la entidad donante y la fundación, de lo contrario su registro se efectuará hasta que se perciba.
- El contrato de donación deberá contener de forma clara las condiciones bajo las cuales se recibe la donación y sobre todo la declaratoria expresa de ser libre o en administración, dicho contrato estará firmado por los donantes y por el director ejecutivo de la fundación.

- Todo ingreso de la fundación deberá estar amparado a un comprobante de donación exigido para el control tributario y contable.
- La administración designará a un encargado de la emisión de los comprobantes de donación, dicha persona deberá ser diferente de quien efectúa las remesas y realiza los registros contables.
- Si no existe seguridad razonable que los beneficios económicos fluyan hacia la fundación, no se reconocerá ningún ingreso ni se emitirá ningún comprobante de donación.
- Los ingresos por donaciones en administración se reconocerán en la medida en que se ejecuta el proyecto aplicando el método de los costos incurridos, es decir, que se registran ingresos por un valor igual al importe de costos empleados en el proyecto.
- El registro de los ingresos provenientes de donaciones en administración se efectuará como mínimo al final de cada mes, reclasificando el pasivo a ingresos y documentándolo con el resumen de costos incurridos, elaborado por el contador para cada proyecto.
- El contador diseñará y controlará a través de una matriz digital, un detalle histórico de los ingresos recibidos de forma mensual, separando las donaciones libres de las restringidas e identificando la institución donante o proyecto al que corresponden, a este control se incorporará siempre por separado cualquier otro ingreso recibido por la fundación.
- Los registros contables se documentarán con un comprobante de diario y se respaldarán con los comprobantes de donación emitidos para tal efecto, pudiendo anexar un reporte diario que identifique el origen y monto de las donaciones.
- Al final del mes el contador conciliará los datos del control auxiliar con los registros contables a fin de corregir posibles diferencias.
- Cualquier otro ingreso que reciba la fundación y que no corresponda a donaciones, se contabilizará al cumplirse el devengo siempre y cuando exista certeza de que se recibirán los beneficios económicos correspondientes.
- Para efectos de presentación, adicional a la clasificación de libres o restringidas, los ingresos se dividirán en nacionales e internacionales y se identificarán según el proyecto al que corresponden.

## **12.2 Procedimiento para el control de ingresos**

Cuando se reciban donaciones libres o se devenguen otros ingresos como intereses, etc. el contador deberá evaluar si existe un contrato que de certeza razonable de que los beneficios fluirán hacia la fundación, antes de proceder a contabilizarlos como ingresos, utilizando como criterio el devengo.

Si la fundación recibe donaciones en administración, inicialmente las registrará como pasivos y luego según el reporte de gastos incurridos en cada uno de los proyectos preparado por el contador (documento de respaldo), se efectuará un registro como mínimo al final de cada mes para eliminar el pasivo y reconocer el ingreso por un importe igual a los costos y gastos realmente utilizados.

Inmediatamente después de su registro contable, los ingresos se incluirán en el control auxiliar diseñado para tal efecto en donde detallará entre otras cosas la fecha, el proyecto al que corresponde, el origen, el monto y cualquier otro dato que sirva para identificar el ingreso. De este control se emitirá mensualmente un reporte que el contador utilizará para conciliar los datos entre el registro auxiliar y el contable.

## **12.3 Formularios a utilizar**

- Matriz de control de ingresos (Archivo digital)
- Contrato de donación
- Comprobante de donación
- Resumen de gastos incurridos

## **13. GASTOS / ADMINISTRATIVOS**

Representan los pagos efectuados para el adecuado funcionamiento administrativo de la fundación, entre ellos, servicios básicos, salarios, gastos de personal, combustible, papelería y otros.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos necesarios para el control, registro y clasificación de los gastos incurridos por la fundación para el desarrollo óptimo de sus actividades administrativas.

### **13.1 Políticas generales de gastos**

- Todos los gastos generados por la Fundación deberán efectuarse a través de cheque y/o transferencia electrónica, excepto aquellos pagados con fondos de caja chica.
- El personal de la fundación podrá solicitar gastos mediante el formulario de solicitud de emisión de cheques (ver disposiciones para la emisión de cheques), el cual deberá ser autorizado por las personas designadas por la administración.
- Se admitirán como gastos, únicamente las erogaciones que son necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades propias de la empresa, quedando terminantemente prohibida la incorporación de gastos personales relacionados con los funcionarios o el personal de la fundación.
- Sin excepción, todo gasto efectuado por la entidad, deberá estar debidamente documentado y amparado a un voucher. En ese sentido, para los pagos efectuados a contribuyentes inscritos se solicitará una factura formal a nombre de la fundación, para las personas naturales contribuyentes no inscritos a quienes se les pague servicios o se les compre bienes se le solicitará o en su defecto se emitirá un comprobante para sujetos excluidos, que podrán ser recibos debidamente firmados, en general cualquier documento formal (legal) que ampare el gasto generado.
- Los documentos a sujetos excluidos que sirvan para justificar gastos, deberán cumplir con todas las exigencias establecidas en las disposiciones tributarias entre ellas, nombre completo, número de DUI, NIT, dirección, teléfono, entre otras.
- Los gastos que no posean comprobante de respaldo serán cargados a cuenta de la persona beneficiaria del cheque o al responsable de documentar el gasto.
- Los gastos de la fundación para efectos de presentación, se clasificarán por su función en gastos administrativos y por su naturaleza en salarios, servicios básicos, combustible, entre otros.
- Para efectos de registro, los gastos se contabilizarán utilizando la base de acumulación o devengo.
- Sin excepción, todo gasto que implique el pago de servicios a personas naturales se le efectuará la retención de renta correspondiente, tomado en cuenta si se trata de una persona domiciliada o no, solicitando para tal efecto un documento para sujetos excluidos, el cual deberá incorporar obligatoriamente los siguientes datos:
- Nombre, número de NIT, número de DUI y firma del prestador del servicio, adicional a los requerimientos exigidos por las disposiciones tributarias.

- El contador será el responsable de verificar la autenticidad, documentación y el adecuado registro y clasificación de los gastos.

### **13.2 Políticas para gastos del personal**

- Para el control de salarios y demás gastos del personal se elaborarán dos planillas una para empleados permanentes y una para el personal eventual, sólo de ser necesario la planilla de salarios permanentes se dividirá por categorías pudiendo elaborar más de una planilla.
- Para seguridad y simplicidad en el manejo de los recursos, la planilla de salario y otras prestaciones laborales, se pagarán de forma electrónica con abono a cuenta, contratando para tal efecto los servicios de un banco de prestigio.
- Cada empleado recibirá y firmará una boleta (recibo) de pago que incorpore el detalle de los importes devengados y las retenciones efectuadas, comprobando así, que se ha efectuado el pago del salario correspondiente.
- Para el pago de prestaciones como combustible, consumo telefónico y viáticos se elaborará una planilla independiente la cual se documentará con las facturas y estados de cuenta correspondientes.
- El contador diseñará un archivo digital para la elaboración de planillas con cálculo automático de las retenciones y recibos de pago respectivo.
- Cuando se contrate personal para trabajos eventuales de la oficina, se pagarán con cheques individuales, amparando la operación con un voucher, el respectivo documento para sujetos excluidos y la copia del contrato simplificado, este último en caso de no existir una oferta formal o cuando se hicieren modificaciones a ésta.
- Las vacaciones del personal serán de 15 días tal como lo estipula la ley y se programarán al cumplir el año, según el orden que establezca la administración.
- Se pagará en concepto de aguinaldo de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

### **13.3 Procedimiento para el control de gastos del personal**

- El contador diseñará de forma quincenal la planilla de salarios utilizando el archivo diseñado para tal efecto en donde aplicará todas las retenciones que sean necesarias, de igual forma elaborará la planilla por las prestaciones adicionales a pagar como combustible, viáticos y aportes telefónicos, luego preparará el archivo o informe requerido por el banco para efectuar el abono en cuenta.

- Al momento de efectuar el depósito en cuenta, cada empleado firmará y recibirá una boleta (recibo) en donde se detallará el importe devengado y las retenciones efectuadas.
- Luego se procederá al registro, el cual, estará a cargo del contador y para documentarlo anexará los recibos debidamente firmados y los comprobantes emitidos por el banco en donde conste los abonos a cuenta efectuados.

#### **13.4 Políticas de viáticos y transportes**

- La Fundación podrá asignar viáticos al personal para el desarrollo de actividades propias de la institución. Los montos a pagar son los siguientes:
  - Alimentación:
    - Si las actividades requieren iniciar antes de las 6 de la mañana, se entregarán \$5.00 para desayuno.
    - Si las actividades pasan las 12 del mediodía, se entregarán \$10.00 para almuerzo.
    - Si las actividades pasan de las 6 de la tarde, se entregarán \$5.00 para cena.
  - Transporte:
    - Siempre debe prevalecer las buenas prácticas, por lo tanto, si la fundación no gestiona un transporte para las actividades de forma directa, se reconocerá la utilización de los vehículos del personal, cancelando \$0.19 por kilómetro recorrido, incluye gasolina y depreciación del vehículo. (Ver políticas de viáticos por combustible)
    - Si se utilizan vehículos de la oficina, se deben gestionar vales de combustible para su utilización.
    - Si el empleado se moviliza por otros medios, deberá presentar el recibo, factura o bitácora que incluya el detalle del punto de origen, destino, fecha y monto cancelado, para poder ser sujeto de reintegro.
  - Alojamiento:
    - Se deja a criterio y disposición de cada gerente o directora, la aprobación de estipendios para alojamiento del personal, considerando los principios de austeridad y razonabilidad en los precios de pago.
    - Para esta administración, es importante garantizar siempre la seguridad de su personal y determinar la comodidad para el descanso oportuno.

- Todo viático deberá estar debidamente documentado, con facturas u otro documento legal a nombre de la fundación.
- El personal podrá solicitar viáticos haciendo uso de los formularios de solicitud de cheques o vales de caja chica según sea el monto requerido.
- El documento de solicitud deberá detallar el nombre del solicitante, monto, concepto y la fecha en que será utilizado.
- Los fondos entregados para viáticos y pago de transportes deberán ser liquidados a más tardar un día después de efectuada la misión o actividad encomendada por la fundación.
- Para efectos de liquidación y cuando se trate de un número considerable de gastos, la persona que solicitó los viáticos deberá elaborar una hoja de liquidación en la que detallará los pagos efectuados, anexando las facturas y demás comprobantes legales que justifiquen el monto entregado.
- La hoja de liquidación deberá contener como mínimo: monto recibió, detalle del gasto, importe de cada gasto, total de gastos, importe a reintegrar o a reembolsar.
- Si no se hubieran gastado todos los recursos o no se documentare apropiadamente el gasto, el solicitante de los viáticos deberá reintegrar en el acto el diferencial en efectivo, monto que será entregado al responsable de las remesas.
- Sólo se efectuarán reembolsos de gastos con la autorización del Director Ejecutivo de la fundación, debiendo seguir el procedimiento para la solicitud de cheques.
- El contador será el responsable de verificar y asegurar la correcta liquidación y documentación de los viáticos y transportes.

### **13.5 Políticas de gastos de viaje al exterior**

- Los viajes deben ser programados y autorizados por la Dirección Ejecutiva de la fundación.
- Para los viáticos de viaje, se elaborará con suficiente anticipación una hoja de asignación de gastos de viaje, la cual servirá para solicitar el cheque respetivo.
- Los fondos entregados para gastos de viaje, deberán ser liquidados a más tardar un día después de retornar del exterior.
- Para efectos de liquidación, la persona que ha efectuado el viaje deberá elaborar una hoja de liquidación en la que detallará los gastos efectuados, anexando las facturas y demás comprobantes legales que justifiquen el monto entregado.

- La hoja de liquidación deberá contener como mínimo, nombre, monto recibió, detalle del gasto, importe de cada gasto, total de gastos, así como el importe a reintegrar o a reembolsar.
- Si no se hubieran utilizado todos los recursos o no se documentare apropiadamente el gasto, el solicitante de los viáticos deberá reintegrar en el acto el diferencial en efectivo, monto que será entregado al responsable de las remesas.
- Sólo se efectuarán reembolsos de gastos con la autorización del Director Ejecutivo de la fundación, debiendo seguir el procedimiento para la solicitud de cheques.
- El contador será el responsable de verificar y asegurar la correcta liquidación y documentación de los gastos de viaje.
- Cuando el viaje sea con propósitos educativos y de capacitación, el enviado deberá a su regreso entregar un informe o una réplica oral de lo comprendido para lograr el mayor provecho de la actividad.

### **13.6 Políticas de viáticos por combustible**

- La Fundación reembolsará un importe mensual en concepto de combustible para los vehículos particulares del personal que son utilizados en el desarrollo de las actividades de la fundación, utilizando de parámetro para su cálculo, un importe por kilómetro recorrido.
- El importe por km será determinado por la Directora Ejecutiva según el precio de compra del combustible.
- Al momento de crear este manual se acuerda reintegrar una tasa de \$0.19 por kilómetro recorrido, incluye combustible y depreciación del vehículo.
- El empleado llevará un control del kilometraje por cada actividad que haga para la fundación en donde utilice su vehículo, dicho control será revisado y autorizado por un responsable designado para tal efecto.
- Según la cantidad de kilómetros recorridos en las actividades de la Fundación, el empleado presentará para su reintegro, facturas a nombre de está.
- Para la entrega de la prestación, se elaborará una planilla que servirá de respaldo para la emisión de cheques o abono a cuenta del empleado, dicho documento deberá tener la firma de recibido, elaborado y autorizado.
- Si el empleado por razones especiales no labora durante un período, no está en el país, o se encuentra de vacaciones por mencionar sólo algunos casos, no recibirá los viáticos relacionados con el combustible.

- La asignación de este recurso no requerirá de mayor control en tanto que su cálculo debe apegarse al consumo real de combustible que el empleado tiene en el desarrollo de las actividades que conciernen a la fundación.

### **13.7 Políticas de viáticos por consumo de llamadas telefónicas**

- Se asignará a los empleados un monto fijo mensual en concepto consumo de llamadas de los teléfonos particulares del personal que son utilizados para el desarrollo de las actividades de la fundación, el monto será determinado por la Directora Ejecutiva según importe que podrá ser verificado y ajustado según el consumo real de los estados de cuenta del empleado.
- La entrega de esta prestación, se incluirá en la misma planilla utilizada para la asignación de combustible, la cual como se ha dicho antes servirá de respaldo para la emisión de cheques o abono a la cuenta del empleado.
- El monto asignado será revisado y evaluado cada año, a fin de ajustarlo a la realidad del momento, aumentándolo o disminuyéndolo.
- Si el empleado por razones especiales no labora durante un período, no está en el país, o se encuentra de vacaciones, por mencionar sólo algunos casos, no recibirá los viticos relacionados con el consumo telefónico.
- La asignación de este recurso no requerirá de mayor control en tanto que su cálculo debe apegarse al consumo real que el empleado tiene en el desarrollo de las actividades que conciernen a la fundación.

### **13.8 Formularios a utilizar**

- Documentos para sujetos excluidos.
- Contrato simplificado para trabajos eventuales.
- Hoja de liquidación de gastos
- Archivo digital para la elaboración de planillas de sueldos.
- Planilla de viáticos (Combustible y teléfono)

## **14. GASTOS / PROYECTOS**

Representa la forma en que se controlan, contable y administrativamente los gastos de los proyectos, las contrataciones, el manejo del efectivo, los ingresos, las cuentas por cobrar y los pasivos.

**Objetivo:** Establecer los lineamientos necesarios para el control, registro y clasificación de cada uno de los proyectos en administración desarrollados por la fundación, con el objeto de lograr la mayor optimización y aprovechamiento de los recursos.

### **14.1 Políticas para el manejo contable de los proyectos**

- Para control contable los proyectos se dividirán y clasificarán en generales y específicos (en administración).
- Se definirán y utilizarán dos sistemas de control y contabilización según el tipo y clasificación del proyecto o centro de costo.
- Se clasificará como proyecto en administración y requerirá la apertura de cuentas específicas de control los proyectos que cumplan con las siguientes características.
  - El monto de ejecución es mayor a \$2,000.00
  - La duración del proyecto es mayor a seis meses
  - Cuando por requerimiento del donante se solicite un control segmentado de los recursos.

### **14.2 Proyectos específicos o restringidos**

Para cada proyecto restringido o en administración que reúna los requisitos establecidos por la fundación, se utilizará un sistema de control de información por centros de costos, a través de subcuentas específicas de identificación del proyecto, segregadas de las siguientes cuentas:

- Efectivo
- Cuentas por cobrar
- Donaciones en administración (pasivo)
- Ingresos
- Costos o gastos del proyecto

El manejo y control del efectivo se efectuará a través de una cuenta específica para cada proyecto, en donde se controlarán las entradas y salidas de dinero, la administración

aperturará las cuentas bancarias que sean necesarias de preferencia con firmas mancomunadas.

Para controlar el efectivo le serán aplicables todas las disposiciones y políticas establecidas en este manual para la emisión de cheques, depósitos, autorizaciones, documentación, respaldo, conciliaciones bancarias y reportes exigidos por el donante.

Toda información de los proyectos aun cuando se controle en cuentas separadas se identificará apropiadamente, haciendo uso de un código asignado por el contador, a fin de individualizar de forma correcta la información que corresponde a cada donación, este sistema de identificación servirá para el registro contable y controles auxiliares.

Las cuentas por cobrar incorporarán una subcuenta de donaciones pendientes de recibir y como segregación de ésta, una subcuenta por cada proyecto sobre el cual se posee un importe pendiente de cobro.

Para esta cuenta se podrá diseñar un control auxiliar que detalle de forma histórica el proceso de cobro y el saldo pendiente, que sirva como referente al efectuar la conciliación con los registros contables.

Toda donación clasificada como restringida deberá reconocerse inicialmente como un pasivo (donaciones en administración).

La cuenta de pasivo denominada donaciones en administración se clasificará y registrará como pasivos corrientes y no corrientes según su período de ejecución, se sub dividirá en donaciones nacionales e internacionales y se aperturará una subcuenta por cada proyecto a ejecutar.

Esta cuenta, podrá requerir de un control auxiliar que detalle de forma histórica el proceso de ejecución y reclasificación a ingresos por donación en administración, que, además, sirva como referente para efectuar la conciliación con los registros contables.

Los ingresos se clasificarán y registrarán como libres o en administración y se dividirán en nacionales e internacionales aperturada una subcuenta por cada proyecto en ejecución. (ver políticas y procedimientos de ingresos).

Se aperturará una cuenta de gastos por cada proyecto en administración y las subcuentas que sean necesarias según su naturaleza a fin de reflejar los conceptos en que se han utilizado los recursos del proyecto.

Todos los gastos de un proyecto deberán identificarse apropiadamente con un código designado por el contador, el cual servirá para el control auxiliar y contable.

Para el control de este rubro se aplicarán todas las disposiciones contenidas en este manual relativas a la emisión de cheques, autorizaciones, identificación, documentación de gastos, registro, etc.

El contador diseñará y controlará los gastos de cada proyecto en un archivo auxiliar que sirva de referente para la elaboración del resumen que documente el reconocimiento de ingresos según los gastos incurridos.

### **14.3 Procedimiento para el control contable de los proyectos**

- Inmediatamente se reciba una donación el contador junto al director ejecutivo o el director de proyectos determinarán si el proyecto es general o específico libre o en administración.
- Luego de clasificada la donación, el contador aplicará el sistema de control que corresponda ya sea general o segmentado, en este último caso procederá a la apertura o designación de la cuenta bancaria, pasivos, ingresos y gastos para controlar la información del proyecto de forma exclusiva.
- Una vez aperturada las cuentas y sub cuentas necesarias, se procederá al registro de cada uno de los conceptos según transcurra la ejecución del proyecto, verificando en todo momento que exista una buena identificación de la información y adecuada documentación de las operaciones.
- Para los proyectos generales el contador construirá un control digital con el historial del efectivo, ingresos y gastos de los proyectos con el propósito de informar en todo momento a los donantes que lo requieran.

### **14.4 Formularios a utilizar**

- Constancia de fondos para administración.
- Orden de trabajo para generación de centros de costos
- Presupuestos
- Convenios o cartas de entendimiento para fondos restrictivos
- Controles auxiliares de forma digital para cada cuenta de control

## **15. ORDEN Y ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE**

### **15.1 Políticas para ordenar y archivar la información contable**

- Los documentos que respalden las operaciones administrativas, contables y financieras deberán ser archivadas en el departamento o unidad correspondiente, de acuerdo a un orden cronológico y en lugares de fácil acceso y ubicación.
- La documentación de respaldo deberá mantenerse archivada el tiempo que la ley estipule o el que sea necesario, con medidas de seguridad para protegerla de los riesgos de incendio, robo o cualquier otro siniestro.
- En general la información deberá ordenarse por fecha de menor a mayor; tanto los vouchers, los ingresos y los comprobantes de diario se archivarán entrelazados según la fecha en que sucedieron. En caso de existir varias cuentas bancarias los cheques (vouchers) se agruparán por día según el banco al que correspondan.
- Todos los documentos se concentrarán en un archivador de “Diario”.
- El paquete contable finalizado contendrá todos los registros de vouchers, ingresos y comprobantes de diario, además se incluirá el balance general, el Estado de resultados o el balance de comprobación según corresponda.
- El contador será el responsable de llevar los registros contables al día, incluyendo las anotaciones en los libros legales.
- La administración deberá encargarse de efectuar los respaldos digitales con resguardos externos de toda la información contable, a fin de evitar pérdidas irreparables como consecuencia de robos o siniestros.

### **15.2 Políticas para archivar trámites legales de la empresa**

- Se aperturará un folder por cada institución de gobierno en la cual se realicen trámites.
- Dentro de cada folder institucional se aperturará otros, por cada uno de los trámites que se realicen en dicha dependencia.
- Cada folder debe estar debidamente etiquetado (identificado), ordenando la información por año o fecha de menor a mayor.
- Cuando existieren resoluciones posteriores a un trámite, está deberá adjuntarse a la información original.
- La información que se archive debe ser una copia fiel de todos los documentos entregados a la institución del estado, con el objeto de dejar evidencia suficiente de la información presentada.

- Políticas para archivar declaraciones mensuales
- Se aperturará un folder por cada tipo de trámite mensual que la empresa realice (ISSS, AFP, IVA, Etc.), el cual servirá para controlar las declaraciones de un año completo (enero a diciembre) dicho folder se denominará Folder de Control Anual.
- Las declaraciones se ordenarán de forma mensual
- A cada declaración se anexarán copias de los resúmenes de control necesarios que ayuden a comprobar la información declarada, Ej.: resumen de ventas, resumen de retenciones, copia de la planilla, etc.
- Finalmente, se aperturará un folder por tipo de declaración para archivar todos los folders de control mensual, ordenándolos en base al año que corresponden.

## **16. POLÍTICAS CONTABLES**

**Objetivo:** Estas políticas tienen como objetivo principal establecer los lineamientos para el control registro, evaluación y presentación de las operaciones contables que realiza la empresa tomando como base las disposiciones técnicas internacionales.

### **16.1 Bases de preparación de los estados financieros**

La entidad preparará sus estados financieros de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB); puestas en vigencia en el país por acuerdo del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

La fundación utilizará para el registro de sus operaciones la base de acumulación y devengo, a través de la cual se incorporarán a los estados financieros los importes devengados, aunque no estén cobrados y los gastos, aunque no se hayan pagado.

### **16.2 Políticas para elaborar Estados Financieros**

- La entidad deberá generar un conjunto completo de estados financieros, que comprenderá: un estado de situación financiera, un estado de resultados (Estado de ingresos y gastos), un estado de cambios en el patrimonio, un estado de flujos de efectivo y las notas a los estados financieros que comprenden un resumen de las políticas contables y otra información explicativa. Por su naturaleza de entidad sin fines de lucro deberá emitir además cualquier otro informe que requiera la institución que ejerce la vigilancia del estado.

- La información numérica incluida en los estados financieros, deberá ser presentada en dólares de los Estados Unidos de América y en forma comparativa, respecto al período anterior.
- El período contable será del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año.
- Para informar sobre los flujos de efectivo de las actividades de operación, se utilizará el método indirecto, según el cual se presentarán las actividades de operación por la variación neta del ejercicio y por separado las fuentes de entradas y salidas de efectivo en términos brutos para las actividades de inversión y financiamiento.
- Los flujos de efectivo correspondientes a pagos de intereses, se presentarán por separado dentro del estado de flujos de efectivo, clasificándose como salidas de efectivo por operaciones de financiamiento.

### **16.3 Políticas de Reconocimiento y medición de los elementos de la contabilidad**

- La fundación reconocerá un activo en el estado de situación financiera cuando sea probable que del mismo se obtengan beneficios económicos ya sea de su uso o venta.
- La fundación reconocerá un pasivo en el estado de situación financiera cuando sea probable que para su liquidación se transfieran recursos que incorporen beneficios económicos.
- Se reconocerá un ingreso únicamente cuando haya surgido un incremento de los beneficios económicos futuros relacionado con el incremento de un activo o la disminución de pasivos que pueda medirse de forma fiable.
- Se reconocerá un costo o gasto cuando haya surgido un decremento de los beneficios económicos futuros relacionado con el decremento de un activo o un aumento de pasivos que pueda medirse de forma fiable.
- Los activos y pasivos se medirán inicialmente al costo histórico, y los ingresos y gastos al valor de la transacción (valor razonable).

### **16.4 Distinción entre partidas corrientes y no corrientes**

La fundación clasificará y presentará sus activos y pasivos en el estado de situación financiera como corrientes y no corrientes según el grado de liquidez o exigibilidad, entendiendo como corrientes los activos y pasivos líquidos o exigibles a un año plazo y como no corrientes los que son a más de un año.

### **16.5 Clasificación de equivalentes de efectivo**

Se clasificarán y registrarán como equivalentes de efectivo, aquellas inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en efectivo y cuyo riesgo de cambios en su valor no sea significativo, su convertibilidad debe ser en estricto efectivo y para un plazo no mayor a los tres meses.

### **16.6 Clasificación de los inventarios**

La fundación por su naturaleza no maneja inventarios, pero si en el futuro lo hiciera los registrará por un importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta. El costo se calcula aplicando el método del costo según última compra.

### **16.7 Clasificación de clientes y otras cuentas por cobrar**

El reconocimiento inicial de las cuentas por cobrar se medirá al precio de la transacción, excepto si el acuerdo constituye, en efecto, una transacción financiera. Cuando el crédito se amplía más allá de las condiciones de crédito normales, las cuentas por cobrar se miden al costo amortizado utilizando el método de interés efectivo.

Al final de cada período sobre el cual se informa, los importes en libros de los clientes y otras cuentas por cobrar se revisan para determinar si existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser recuperables, si es así, se reconoce inmediatamente en resultados una pérdida por incobrabilidad.

### **16.8 Reconocimiento y clasificación de propiedades, planta y equipo**

Las partidas de propiedades, planta y equipo se miden al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro de valor acumulada.

Las propiedades planta y equipo recibidos en donación se medirán al valor de mercado o valor razonable y se registrarán como activos no corrientes con crédito al patrimonio (fondo patrimonial de propiedades, planta y equipo)

El método de depreciación a aplicarse será el de la Línea Recta, calculada en base al número de años de la vida útil del activo que se deprecia.

En la depreciación de las propiedades, planta y equipo se utilizarán las siguientes tasas:

- Mobiliario y Equipo de Oficina 20% (5 años de vida útil)
- Maquinaria y Equipo 20% (5 años de vida útil)
- Equipo de Transporte 20% (5 años de vida útil)
- Edificaciones 5% (20 años de vida útil)
- Herramientas y Equipo Pequeño (por reemplazo)

Si existe algún indicio de que se ha producido un cambio significativo en la tasa de depreciación, vida útil o valor residual de un activo, se revisa la depreciación de ese activo de forma prospectiva para reflejar los nuevos importes de depreciación.

La pérdida de valor por deterioro para bienes recibidos en donación se registrará reduciendo el fondo patrimonial correspondiente y para los bienes adquiridos por la fundación representará un gasto.

#### **16.9 Clasificación de activos intangibles**

Los activos intangibles (como programas informáticos) adquiridos que se expresan al costo menos la amortización acumulada y las pérdidas por deterioro acumuladas. Se amortizan a lo largo de la vida útil estimada de cinco años o según los requerimientos establecidos en la normativa internacional, empleando para tal efecto el método lineal. Si existe algún indicio de que se ha producido un cambio significativo en la tasa de amortización, vida útil o valor residual de un activo intangible, se revisa la amortización de ese activo de forma prospectiva para reflejar las nuevas expectativas.

#### **16.10 Deterioro del valor de los activos.**

En cada fecha sobre la que se informa, se valuarán las propiedades, plantas y equipo y activos intangibles para determinar si existen indicios de que esos activos hayan sufrido una pérdida por deterioro de valor.

De existir un posible deterioro de valor, se estima y compara el importe recuperable de cualquier activo afectado (o grupo de activos relacionados) con su importe en libros. Si el importe recuperable estimado es inferior, se reduce el importe en libros al importe recuperable estimado y reconoce una pérdida por deterioro del valor en resultados.

### **16.11 Arrendamientos operativos**

Las cuotas derivadas de los arrendamientos operativos serán reconocidas como gastos en el estado de resultados de forma lineal, en el transcurso del plazo del arrendamiento, clasificando el gasto según su naturaleza y fusión.

### **16.12 Costos por préstamos**

Los costos por intereses serán reconocidos como gastos financieros del período en que se incurre en ellos y se reconocen sobre la base del método del interés efectivo.

### **16.13 Reconocimiento de ingresos de actividades ordinarias**

Se reconocerán ingresos sólo si es probable que los beneficios económicos derivados fluyan hacia la fundación y si la medición de dichos ingresos es fiable.

Por la naturaleza de la fundación, la cual no persigue lucro en sus operaciones, los ingresos se reconocerán de la siguiente manera:

- Para donaciones restringidas los ingresos se registrarán haciendo uso del método de los costos incurridos, a fin de generar una correlación costo ingresos que produzca un efecto económico cero. Para ello se reclasificará del pasivo un importe de ingresos igual a la cantidad de costos empleados en los respectivos proyectos.
- Para las donaciones no restringidas se registrarán como ingresos el total del importe recibido.
- Para los ingresos provenientes de la venta de bienes, se registrarán como tal cuando se transfieran todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad.

### **16.14 Reconocimiento y clasificación de cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar, basadas en condiciones de crédito normales que no tienen intereses se clasificarán como corriente y no corrientes según corresponda.

Los importes de las cuentas por pagar denominados en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional (dólar de los Estados Unidos de América) usando la tasa de cambio vigente en la fecha sobre la que se informa. Las ganancias o pérdidas por cambio de moneda extranjera se incluyen en los gastos o en otros ingresos.

### **16.15 Reconocimiento y clasificación de beneficios a los empleados**

La Fundación reconocerá el costo de las remuneraciones de carácter acumulativo a favor de los empleados a la fecha del estado de situación financiera, en función de los importes adicionales que se espera satisfacer a los empleados como consecuencia de los derechos que han acumulado en dicha fecha, registrando para tal efecto una estimación para obligaciones laborales.

Los costos de pensiones corresponden a un plan de beneficios por retiro de contribución definida, mediante el cual la fundación y los empleados efectúan aportes a un fondo de pensiones administrado por varias instituciones especializadas, y autorizadas por el Gobierno de El Salvador, las cuales son responsables conforme a la Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones, del pago de las pensiones y otros beneficios a los afiliados a ese sistema.

Por lo tanto, la fundación únicamente es responsable de efectuar los aportes conforme a la Ley, recayendo la responsabilidad del mantenimiento de dicho plan en la Administradora de Fondos de Pensiones correspondiente, lo que no genera compromisos adicionales relacionados con la suficiencia de los aportes para el mantenimiento de dicho plan.

### **16.16 Reconocimiento y clasificación del patrimonio**

El patrimonio de la fundación se presentará y clasificará en tres grandes categorías:

- Fondo patrimonial - Aportaciones de fundadores
- Fondo patrimonial - Propiedades Planta y Equipo
- Fondo patrimonial – Financiero
  - Excedentes acumulados
  - Déficit acumulado

## **17. CAMBIOS EN LAS POLÍTICAS**

### **17.1 Solicitud y autorización de cambios en las políticas**

A solicitud de la Junta Directiva, una política podrá ser modificada previa evaluación y autorización de la Asamblea General, teniendo que analizar el efecto que produce el cambio de dicha política y las disposiciones contenidas en la normativa técnica internacional.

Las políticas referentes a este manual podrán ser modificadas o ampliadas a través de memorándum para cambio de políticas y procedimientos girados y autorizados por la asamblea general.

# Manual de organización



San Salvador, julio de 2021

## **CONTENIDO**

### **1. GENERALIDADES**

- 1.1. Denominación
- 1.2. Finalidad y constitución
- 1.3. Propósito y audiencia
- 1.4. Reglamentos aplicables y orden de precedencia
- 1.5. Autoridad y enmiendas

### **2. PROTOCOLO DE LA ORGANIZACIÓN**

- 2.1. Clima organizacional
- 2.2. Orientación al personal
- 2.3. Horarios de trabajo
- 2.4. Código de vestimenta
- 2.5. Política de medios de comunicaciones
- 2.6. Uso personal de la propiedad, planta y equipo
- 2.7. Políticas de teléfono de oficina y celular
- 2.8. Seguridad y protección
- 2.9. Viajes al extranjero
- 2.10. Gastos de Viaje al Interior
- 2.11. Uso de vehículos
  - 2.11.1. Conductores autorizados y responsabilidad
  - 2.11.2. Uso de vehículo personal
  - 2.11.3. Bitácora de viajes y kilometraje
  - 2.11.4. Mantenimiento y operación
  - 2.11.5. Obligaciones de la administración
  - 2.11.6. Conducción irresponsable, incidentes y multas

### **3. LUGAR DE TRABAJO Y PRÁCTICAS DEL EMPLEO**

3.1 Acción afirmativa

3.2 Acoso por hostilidad

3.3 Acoso sexual

3.4 Conflicto de intereses

3.5 Favores empresariales

3.5.1 Recepción de regalos

3.5.2. Acciones prohibidas para obtener negocios

3.6 Soborno

3.7 Comportamiento inapropiado

3.7.1 Abuso de drogas y alcohol

3.7.2. Robo o daños intencionales a la propiedad de FUNDAPARC

3.8 Confidencialidad y propiedad de la información

### **4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

4.1 Categorías de empleados

4.1.1 Contrato permanente

4.1.2 Personal a tiempo parcial

4.1.3 Personal temporal de apoyo

4.1.4 Pasantes

4.2 Selección y contratación

4.2.1. Convocatoria

4.2.2. Proceso de selección

4.2.3. Establecimiento y negociación del sueldo

4.2.4. Documentación requerida una vez contratado el personal

### **5. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

5.1 Mantenimiento de registros

## 5.2 Licencias de trabajo

- 5.2.1. Vacaciones anuales
- 5.2.2. Licencia por incapacidad
- 5.2.3. Licencia sin goce de sueldo
- 5.2.4 Licencia no autorizada sin sueldo
- 5.2.5 Licencia por maternidad
- 5.2.6 Licencia por paternidad
- 5.2.7 Licencia por duelo
- 5.2.8 Licencias compensatorias

## 5.3 Beneficios de los empleados

- 5.3.1. Seguro de salud
- 5.3.2 Días de fiesta
- 5.3.3 Aguinaldo

## 5.4 Administración de sueldos

- 5.4.1 Distribución de los pagos de sueldos
- 5.4.2 Método y moneda de pago
- 5.4.3 Formulario de planilla
- 5.4.4 Deducciones
- 5.4.5 Anticipos de sueldos
- 5.4.6 Pago final de sueldo
- 5.4.7 Aumentos de sueldos

## 5.5 Evaluación del desempeño

- 5.5.1 Período de prueba
- 5.5.2 Proceso de evaluación anual del desempeño

## 5.6 Formación del personal

## 5.7 Terminación de la relación de trabajo

5.7.1 La terminación voluntaria

5.7.2 Terminación del proyecto

5.7.3 Terminación debido a circunstancias imprevistas

5.7.4 Causa de terminación involuntaria

5.7.5 Despido sumario sin previo aviso

5.7.6 Procedimientos de terminación

5.7.7 Reclamaciones y derecho de apelación

5.8 Indemnización

## **ANEXOS**

Anexo A. Formulario de enmienda del manual

Anexo B. Verificación de Referencia

Anexo C. Solicitud de Licencia

Anexo D. Evaluación de Desempeño

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 Denominación**

Manual de organización de FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLAN

### **1.2 Finalidad y constitución**

La Fundación Parque Cuscatlán, en adelante “la Fundación”, es una entidad de utilidad social, apolítica y sin fines de lucro, constituida por tiempo indefinido, bajo las leyes de la República de El Salvador, e inscrita en el Ministerio de Gobernación, en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en fecha cinco de febrero del año 2020, su finalidad principal es aportar en la administración del Parque Cuscatlán y el entorno de las comunidades aledañas.

Sus actividades se centran fundamentalmente en crear políticas y procesos de participación de la comunidad necesarios para conservar y manejar el Parque Cuscatlán y/o cualquier otro parque o parques nacionales, monumentos y reservas, existentes actualmente y los que eventualmente se incorporen a nivel nacional.

Actualmente la fundación goza de exención de las obligaciones tributarias sustantivas de conformidad con el Art. 6 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, según resolución de fecha de mayo del 2021.

Su gobierno está a cargo de la Asamblea General de Miembros Fundadores como máxima autoridad de la fundación y la administración y dirección bajo la responsabilidad de una Junta Directiva, quien administra y dispone del patrimonio de la Fundación según los términos contenidos en los estatutos.

La fundación también cuenta con un sistema de información contable (Catálogo de cuentas y manual de aplicaciones) autorizado por el Ministerio de Gobernación a través del Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, a los 20 días del mes de abril del 2021.

### **1.3 Propósito y audiencia**

El manual de organización, representa un esfuerzo de promover una aplicación uniforme y consistente de las políticas y los procedimientos de Fundación Parque Cuscatlán, y así fomentar la transparencia y agilizar el trabajo que realizamos todos en la organización.

El manual de organización, no representa un contrato de trabajo ni significa permanencia del empleo, y se puede actualizar en cualquier momento. Los acuerdos verbales no sustituyen ninguna política por escrito. Los cambios en las políticas serán oficializados con una nota escrita, que debe insertarse en este manual, cuando proceda.

#### **1.4 Reglamentos aplicables y orden de precedencia**

El contenido del manual de organización está regido y basado en la legislación laboral de El Salvador y otras leyes aplicables como reglamentos, decretos ejecutivos, ordenanzas municipales, así como sus enmiendas o disposiciones finales.

Cuando esas leyes y reglamentos permitan flexibilidad, los contenidos estarán regidos por la Junta Directiva de Fundación del Parque Cuscatlán. En caso de que estas fuentes presenten conflicto entre sí o con el contenido de este manual, se dará prioridad a las disposiciones establecidas en las leyes laborales de El Salvador y sus reglamentos, seguidos por los reglamentos de la Junta Directiva de la Fundación.

#### **1.5 Autoridad y enmiendas**

La autoridad y responsabilidad del manual de organización, corresponde a la Junta Directiva de la Fundación Parque Cuscatlán. Cualquier futura adición, supresiones o modificaciones a este manual, se clarificarán a través de un comunicado oficial de la Junta Directiva. Este manual se modificará periódicamente, según lo requerido por las circunstancias.

Todas las enmiendas serán distribuidas a todos los usuarios del manual. Sugerencias de cambios a este manual deberán ser por medios escritos, con fundamentos y respaldos en disposiciones legales o hechos comprobables.

## **2. PROTOCOLO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 Clima organizacional**

La Fundación promueve y fomenta el respeto entre los miembros del personal, usuarios externos de las instalaciones y miembros a todo nivel organizativo. Dentro de las instalaciones de la Fundación se busca establecer calidad de atención tanto a los usuarios internos como externos a la misma. La fundación, está orientada a la vocación de servicio y una buena relación de trabajo con: Donantes, voluntarios, proveedores, subcontratistas, usuarios de las instalaciones del Parque Cuscatlán y público en general.

## **2.2 Orientación al personal**

Todos los nuevos empleados deben recibir una copia de las regulaciones del control interno vigente. Por lo tanto, es de responsabilidad de la Dirección de la Fundación: Proporcionar copias del control interno por escrito y en formatos electrónicos, crear medios de inducción apropiados, evaluar la comprensión del control interno y realizar procedimientos de retroalimentación del personal sobre su contenido.

Para facilitar la integración de todo miembro nuevo en el equipo de trabajo, la Directora Ejecutiva, o su designado, orientará a todos los nuevos empleados sobre las normas y reglamentos de la oficina, los procedimientos administrativos y los protocolos de trabajo de la Fundación.

## **2.3 Horarios de trabajo**

Las horas de trabajo son el momento y el número de horas por día y días por semana cuando la oficina está oficialmente abierta para el trabajo. La jornada es de 8 horas, de lunes a viernes, con una hora para el almuerzo. El horario de la oficina es de 9:00 am a 5:00 pm; este horario es flexible de acuerdo a los compromisos y la naturaleza del cargo desempeñado.

## **2.4 Código de vestimenta**

En general, se espera que el personal use un apropiado atuendo de oficina. Debido a la naturaleza del trabajo de campo de la Fundación, se recomienda a los empleados vestirse de acuerdo a la ocasión y con decoro.

## **2.5 Política de medios de comunicaciones**

Todas las solicitudes de información o investigación de los medios de comunicación deben ser dirigidas a la gerencia de comunicaciones.

## **2.6 Uso personal de la propiedad, planta y equipo**

Los bienes de la Fundación a disposición del personal, son para uso de los fines y realización de las responsabilidades pertinentes del personal, son de carácter institucional y no personal.

Todo empleado debe garantizar que estos bienes se utilicen adecuadamente y con responsabilidad.

Los activos de la organización incluyen una amplia gama de recursos, desde equipo de oficina hasta los vehículos, computadoras y programas informáticos, teléfonos, correo electrónico, servicios de Internet, tiempo en el trabajo y producto del trabajo, la información propiedad de la empresa, documentos impresos y electrónicos, las marcas, el nombre, la propiedad intelectual, y otros activos.

## **2.7 Políticas de teléfono de oficina y celular**

Los teléfonos de la oficina se utilizan para fines laborales, sin embargo, se permite realizar llamadas personales desde la línea fija de la oficina, dentro de un uso razonable y preferiblemente a líneas fijas. Para minimizar los costos, las llamadas telefónicas hechas a líneas fijas dentro de El Salvador deberán realizarse a través de la línea fija de la oficina. Siempre que sea posible, las personas deben tratar de utilizar plataformas digitales gratuitas para hacer llamadas internacionales.

## **2.8 Seguridad y protección**

La Fundación Parque Cuscatlán, reconoce que hay peligros inherentes y amenazas que enfrentan los empleados que operan, viajan y trabajan para llevar a cabo la misión de la organización, por lo tanto, se establecen medidas de seguridad de carácter preventivo ante situaciones inminentes, tales como:

- **Plan de evacuación ante situaciones de emergencia**

La Fundación promueve medidas de emergencia y planes de evacuación de las instalaciones donde se ubica la oficina. Los planes abordan la toma de decisiones, comunicación, transporte, funcionamiento de la oficina, responsabilidades del empleado, y otros aspectos de preparación para emergencias. La Directora Ejecutiva o su designado, evaluarán, planificarán, ejecutarán, supervisarán y distribuirán el plan de evacuación de emergencia, a partir de su realización e informará a los empleados de los cambios o actualizaciones que se hayan realizado.

- **Protección de los Activos Físicos.**

La propiedad de la organización ha sido provista para facilitar el desempeño del trabajo. Los empleados y otros usuarios autorizados deben de manipular los activos con el cuidado adecuado, siguiendo instrucciones de uso y manipulación. Los empleados pueden ser responsables por pérdidas o daños debido a negligencia o falta de cumplimiento de las instrucciones de uso y manipulación.

## 2.9 Viajes al extranjero

Los viajes al extranjero implican gastos, principalmente en alimentación, transporte y alojamiento. A continuación, se detalla el tipo de gasto y tasa correspondiente.

- Transporte y alimentación: Hasta \$50 por día
- Alojamiento: Entre \$40 - \$130 por día  
En EEUU, \$70 - \$160 por día

La selección del alojamiento considera tres factores – seguridad, limpieza y ubicación. No es necesario obtener cotizaciones previo a la selección. Otros gastos incurridos para propósitos de trabajo, tal como impresiones, saldo de celular local e internet, se reintegrará contra presentación de factura.

El viajante puede solicitar un anticipo por el total de viáticos y/o alojamiento mediante la presentación de la solicitud de cheque (Anexo B), detallando el concepto del anticipo (Definir qué gastos cubrirá y objetivo del viaje) y aprobado por el supervisor.

Al regresar del viaje, el viajante entregará su solicitud de reintegro de gastos. Si recibió un anticipo, debe liquidar los gastos dentro de 5 días laborales después del final del viaje. Para ambos, utilizar el formulario de reintegro de gastos (Anexo C).

## 2.10 Gastos de Viaje al Interior

Por general, no se dará un viático para viajes realizados al interior del país. Sin embargo, cuando un proyecto lo autoriza, se proporcionará un viático de acuerdo al detalle a continuación. Los viáticos sólo los recibirán en viajes que estén fuera de la ciudad de residencia del empleado, y la cantidad recibida dependerá del momento en que el viaje comience y termine.

Los valores establecidos por viáticos ascienden a un importe máximo de US\$ 20.00 por día y se desglosan a continuación:

- Desayuno: US\$ 5.00 - Debe iniciar el viaje desde las 6:00 AM
- Almuerzo: US\$ 10.00 - Hay que iniciar el viaje antes de las 12:00 PM
- Cena: US\$ 5.00 – El viaje debe terminar después de las 6:00 PM

Para solicitar el reembolso de los viáticos, es necesario presentar facturas o documentación legal vigente. Para tipos de gastos, distintos a los viáticos, la Fundación reembolsará a los empleados en base a costos reales. En consecuencia, los empleados deben conservar las facturas por escrito de todos los gastos que van a ser reembolsados.

El pago de reintegro de gastos se entrega dentro de tres días de ser recibido en Contabilidad, pero siempre en un martes o un jueves.

En caso de que un empleado pierda los respaldos de gastos, hará todo lo posible para obtener recibos de sustitución. Si esto no fuera posible, el empleado firmará un memorándum indicando los gastos incurridos y se adjunta al reporte de gastos. La falsificación de cualquier elemento en un informe de gastos será motivo de finalización del contrato.

## **2.11 Uso de vehículos**

En esta sección se abordan las políticas y procedimientos relacionados con el uso de vehículos de la organización y vehículos personales.

### **2.11.1 Conductores autorizados y responsabilidad**

Sólo las personas empleadas contratadas permanentemente por la organización podrán conducir vehículos de proyectos o de la Fundación. Se hace énfasis que, de preferencia, los vehículos sean conducidos por conductores profesionales y autorizados por la Dirección, aunque se reconoce que las circunstancias pueden exigir a otros empleados de proyectos que asuman esta función.

Es responsabilidad del encargado del proyecto o la administración, garantizar que el vehículo se utilice exclusivamente para fines de trabajo. Es de responsabilidad de la jefatura de operaciones, verificar las disposiciones aquí establecidas.

### **2.11.2 Uso de vehículo personal**

El uso de vehículo personal por parte de los empleados permanentes, empleados de tiempo parcial y voluntarios individuales es permitido para fines laborales. No se reintegra el kilometraje que corresponde entre su domicilio y la oficina de la Fundación.

La tasa por kilometraje será asignada por la Directora Ejecutiva. Se debe presentar el reporte de kilometraje (Anexo D) al supervisor al final del mes, acompañado por la(s) factura(s) de compra de combustible. El reporte de kilometraje será aprobado por el supervisor respectivo.

### **2.11.3 Bitácora de viajes y kilometraje**

Cada conductor debe completar el registro diario de uso de vehículos, que registra cada uno de los puntos de partida y de llegada, la fecha y hora, nombre del conductor y el propósito del viaje. Este informe también registra todas las lecturas del odómetro y la cantidad cada vez que el combustible o lubricantes se añaden al vehículo.

### **2.11.4 Mantenimiento y operación**

Los conductores reportarán a la jefatura de operaciones, cualquier problema o los problemas percibidos relacionados con la operación del vehículo. La jefatura de operaciones autorizará el mantenimiento regular del vehículo(s).

### **2.11.5 Obligaciones de la administración**

Como lo exige la legislación local, todos los ocupantes que viajan en vehículos de la organización o en vehículos privados utilizados en los asuntos de las actividades operativas, están obligados a utilizar el cinturón de seguridad. El conductor tiene la responsabilidad de asegurar que todos en el vehículo llevan un cinturón de seguridad, especialmente los pasajeros del asiento delantero.

Todos los vehículos de la organización y vehículos privados deben ser asegurados con cobertura para daño a terceros, como mínimo.

Es totalmente prohibido llevar pasajeros en la parte de atrás de vehículos como pick ups o camiones de transporte de materiales. Todos los pasajeros deben de conducirse dentro de la cabina de los vehículos, de ser necesario, se debe autorizar el alquiler de transporte exclusivamente para el personal.

### **2.11.6. Conducción irresponsable, incidentes y multas**

Todas las multas por exceso de velocidad o cualquier otra multa que se considere por conducción irresponsable son de exclusiva responsabilidad del conductor y el pago será efectuado por él.

En caso de un accidente, los daños al vehículo (sin importar cuán pequeñas sean) o cualquier otra circunstancia inusual, el conductor deberá reportar todos los incidentes a la jefatura de operaciones, quien informará inmediatamente a la Directora Ejecutiva. Se generará un informe de incidentes, con una copia guardada en los archivos de registro del vehículo.

Los conductores deben reflejar las prácticas de conducción responsable todo el tiempo, incluyendo la velocidad, reglamento de tránsito, y consideraciones pertinentes al manejo de vehículos automotores.

### **3. LUGAR DE TRABAJO Y PRÁCTICAS DEL EMPLEO**

#### **3.1 Acción afirmativa**

Para promover el objetivo de igualdad de oportunidades de empleo para todos los empleados y posibles empleados sin distinción de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, edad, discapacidad u origen nacional, o cualquier otra categoría especificada por la ley local, la Fundación establece lo siguiente:

- La Fundación seleccionará, contratará, capacitará y promoverá personas en todas las posiciones de empleo sin distinción de raza, color, religión, edad, origen, etnia, discapacidad, sexo u orientación sexual.
- Todas las decisiones de empleo serán compatibles con el principio de igualdad de oportunidades de empleo y sólo serán válidas las calificaciones requeridas.
- Todas las medidas relativas al personal, como compensación, beneficios, transferencias, cesantía, reingreso de cesantía, capacitación patrocinada por la empresa, educación, ayuda en matrícula, programas recreativos y sociales serán administrados sin distinción de raza, color, religión, sexo, orientación sexual, discapacidad u origen de nacionalidad.

#### **3.2 Acoso por hostilidad**

La Fundación establece que opera bajo principios de la dignidad de todos los empleados, determinando un fiel compromiso de respeto por todos los demás empleados, visitantes, voluntarios, donantes y proveedores. Se exige mantener una conducta respetuosa y profesional, se promueve la misión de la empresa, se promueve la productividad, se promueve la reducción de conflictos, y se amplía la gestión de la reputación de la organización en todo momento. La Fundación, está comprometida a proporcionar a sus empleados un entorno de trabajo que esté libre de discriminación, incluyendo todo tipo de hostigamiento sobre la base de cualquier posición (status) legalmente protegida. En consecuencia, la empresa no tolerará ninguna forma de hostigamiento (acoso). Cada empleado tiene la responsabilidad, en virtud de esta política, de hacer saber de inmediato cuando experimente o sea testigo de comportamiento ofensivo, a través de las vías indicadas a continuación.

La conducta prohibida por esta política incluye cualquier conducta verbal o física que pueda razonablemente ser percibida como denigrante o mostrando hostilidad hacia una persona por motivos de raza, color, religión, sexo, origen, etnia, nacionalidad, edad, estado de veterano, discapacidad o cualquier otra condición protegida por la ley. La conducta prohibida por esta política son epítetos, insultos, estereotipos negativos, o a los actos de intimidación basado en el estatus de protección (por ley) de la persona, y de la circulación o desplazamiento de material que muestre hostilidad hacia una persona debido a su status de protección.

Además, esta política prohíbe toda conducta que pueda ser percibida como el acoso por medio de un empleado, aunque esa conducta no se refiera al estatus de protección del empleado. Ese tipo de conducta incluye el comportamiento irrespetuoso de los demás o que haya sido designado para insultar, humillar, ridiculizar, aislar, o avergonzar a otro empleado o interferir con la capacidad del empleado para hacer su trabajo.

### **3.3 Acoso sexual**

El acoso sexual no es tolerable en la Fundación. El acoso sexual incluye avances sexuales inoportunos, solicitud de favores sexuales y cualquier otra conducta verbal o física, donde la presentación de dicha conducta se convierte en un término o condición del empleo o la base para cualquier decisión de empleo o cuando la conducta crea un entorno intimidatorio, o un medio ambiente de trabajo hostil u ofensivo. Del mismo sexo, el acoso sexual también está expresamente prohibido por esta política. Ningún supervisor o gerente tiene la autoridad para conceder o negar los ascensos o forzar cualquier cambio de posición (status) de trabajo basado en dar o negar favores sexuales.

El acoso sexual no se limita a las demandas explícitas de favores sexuales, pero también puede incluir acciones tales como bromas con orientación sexual, bromas o chistes; reiterados coqueteos sexuales ofensivos, avances o proposiciones; lenguaje o gestos obscenos o de orientación sexual, exhibición o circulación de materiales impresos o visuales obscenos o de orientación sexual, y contacto físico ofensivo, como agarrar, dar palmaditas, pellizcos o acercamientos del cuerpo contra otro. Toda conducta hostil basada en el género también está prohibida por esta política, independientemente de si la persona que participa en el hostigamiento y la persona acosada son de la misma o de diferentes géneros. Esta política prohíbe el acoso por razón de género sin importar si llega a nivel de una violación legal.

Los empleados que sean testigos o experimenten una conducta considerada incompatible con esta política, debe reportar esa conducta de inmediato a su Gerente, Directora de Operaciones, Directora de Programas o al Director Ejecutivo. Los empleados en estas situaciones deben tomar todas las medidas posibles para asegurarse de que sus preocupaciones se conocen por una o más de las personas mencionadas anteriormente. Sólo ellos están autorizados a recibir y actuar sobre las denuncias de acoso o discriminación ilegal. Este procedimiento de denuncia está específicamente diseñado para que los empleados tengan un mecanismo para sobrepasar al supervisor que él o ella crea que está involucrado en conducta prohibida en virtud de esta política. Asimismo, se espera y se insta a los empleados a que informen a los demás en el lugar de trabajo que su conducta es indeseable u ofensiva.

Todos los informes que describen una conducta que es incompatible con esta política serán pronta y plenamente investigados. Se mantendrá la confidencialidad en la mayor medida de lo posible, dadas las necesidades de la investigación. Las medidas correctivas se tomarán cuando se determine que corresponde. Las violaciones a esta política, así como cualquier conducta impropia que se pueda encontrar en la investigación de los informes realizados en virtud de la política, puede dar lugar a acciones disciplinarias hasta e incluyendo la terminación del empleo, aunque no se haya producido el acoso ilegal.

Para informar sobre el acoso, comunicarse en primera instancia, con el supervisor del área. En caso de que el supervisor no responda satisfactoriamente a las preocupaciones de un empleado o en caso de que el supervisor participe en el acoso que se informa, se debe notificar a la Directora de Ejecutiva. Los empleados que denuncian el acoso o la discriminación, registren una denuncia de conformidad con esta política, o participen en una investigación de acoso o discriminación están protegidos por cualquier forma de represalia.

### **3.4 Conflicto de intereses**

Al evitar relaciones financieras, comerciales, y otras que puedan comprometer cualquier tipo intereses de transparencia comercial o empresarial, la Fundación garantiza sus intereses y los de sus usuarios. Se exige prudencia, para evitar cualquier conflicto entre los deberes de los empleados y sus intereses personales.

Dado que los conflictos de intereses surgen de vez en cuando, incluso de buena fe, se requiere que el personal revele libremente y sin demora todos los posibles conflictos a la Dirección, trabajando en conjunto, para resolver los conflictos de manera satisfactoria.

Los empleados están obligados a solicitar la aprobación previa por escrito de la Directora Ejecutiva, antes de mantener un interés financiero o personal, a través de una propiedad directa o indirecta, o en una empresa que hace o busca hacer negocios con la organización, o está en competencia con la misma.

Los empleados pueden participar en causas sociales o en actos cívicos, la política, prácticas religiosas o en actividades que no estén relacionadas con el trabajo de la Fundación, siempre que sea en su tiempo libre y cubierto cualquier gasto asociado con sus propios fondos.

### **3.5 Favores empresariales**

La Fundación respeta las leyes y regulaciones gubernamentales relativas a favorecer a empresas o personas, en particular, sin tener un proceso transparente y legible, como procesos de adquisiciones o el otorgamiento de contratos a personas o proveedores, en particular. Los empleados que con conocimiento participen en una actividad ilícita o no ética de negocios tendrán que enfrentar las medidas disciplinarias de la organización, incluida la posible terminación del contrato. Cuando un empleado descubre una posible actividad ilegal o no ética, el empleado debe informar a la dirección. Todos los empleados deben respetar el manual de ética de la Fundación.

#### **3.5.1 Recepción de regalos**

Los empleados no podrán aceptar regalos o solicitar favores de los proveedores actuales o posibles subcontratistas y vendedores. La misma regla se aplica a las retribuciones en especie tales como alimentos y transporte. Con respecto a la alimentación con viáticos, los empleados no deben de visitar más de una vez al mismo proveedor. En caso que un proveedor, donante o beneficiario de los proyectos otorgue un regalo u otros emolumentos de mucho mayor valor, deben ser rechazados haciendo referencia a esta política.

- **Excepciones - Problema Cultural.** Un regalo de más de US\$50.00 puede ser aceptado si el trabajador considera que sería una vergüenza cultural rechazarlo. Sin embargo, el empleado debe documentar las circunstancias a la dirección y proponer la disposición apropiada de la donación, de preferencia donarla a la compañía para el beneficio de todos los empleados.
- **Excepciones - Impracticabilidad.** Si el límite de US\$50.00 es impracticable, el empleado debe recibir la aprobación de la dirección sobre la excepción.

### **3.5.2. Acciones prohibidas para obtener negocios**

La Fundación no paga dinero ni hace uso de regalos que incluyan gratificaciones, favores, servicios, comisiones, descuentos, entretenimiento, hospitalidad, préstamos, indulgencia, o cualquier otro elemento que tenga valor monetario que no estén disponibles para los empleados de las administraciones públicas, para obtener o retener beneficios específicos.

Queda terminantemente prohibido para un empleado de la organización pagar dinero en cualquier cuantía u ofrecer regalos a un funcionario del Gobierno de El Salvador o cualquier gobierno extranjero para inducirlos a ayudar a los fines de la Fundación, o por mero acto de obtener o conservar un trabajo. Asimismo, se prohíbe a un empleado de la Fundación fomentar o permitir a un actual o potencial subcontratista, agente o representante a efectuar un pago o proporcionar regalos, tal como se describe anteriormente. Toda persona o subcontratista culpable de esos actos prohibidos se sujeta a la terminación del empleo o contrato, y puede estar sujeto a las disposiciones penales de las leyes de El Salvador.

La Fundación devolverá obsequios valorados por encima de la cantidad permitida, con una carta explicando las políticas de la organización. Si el regalo es impráctico para devolver, la administración puede disponer del regalo para todo el personal, utilizarlo como una forma de reconocimiento a los asalariados a través de sorteo directo o como recompensa, o donarlo para caridad.

### **3.6 Soborno**

El soborno es dar o recibir dinero, viajes gratis, comidas, u otros regalos a cambio de información, nuevos negocios, o para facilitar la realización o el daño permanente de la competencia. La Fundación prohíbe cualquier tipo de soborno. Los empleados descubiertos en participación de soborno para beneficio de la organización o beneficio personal, se solicitará un deceso inmediato de cualquier acción en proceso, aperturada una amonestación directa al personal involucrado, considerando hasta la terminación de su contrato. Algunos casos graves de corrupción serán causa de destitución sin aviso de pago.

Sin embargo, se consideran situaciones que no siempre son claras. Estas actividades están destinadas a crear una atmósfera de buena voluntad por la observación de las costumbres sociales de El Salvador y no está dirigido a las personas que puedan servir a los intereses empresariales de la Fundación.

También hay ocasiones en que el empleado puede aceptar invitaciones o invitar a socios de negocios a comidas como un acto de cortesía. La regla general es que los empleados deben utilizar su criterio para distinguir entre los intentos de corrupción y cortesías sociales. Cualquier incidente cuestionable debe ser comunicado y discutido con la Dirección de esta Fundación.

Los empleados deben de tratar de evitar un número excesivo y muy frecuentes invitaciones para o de una misma fuente, y debe conocer los reglamentos de los demás socios y clientes sobre tales acontecimientos, antes de aceptar cualquier invitación. Además, todos los empleados deben respetar el manual de ética de FUNDAPARC en todo momento.

### **3.7 Comportamiento inapropiado**

El comportamiento inapropiado en el entorno laboral, tal como consumo de las drogas ilegales y el abuso del alcohol, robo y daños intencionales a la propiedad de la organización, es sujeto a las leyes de El Salvador y políticas internas, incluidas en el control interno de la Fundación.

#### **3.7.1 Abuso de drogas y alcohol**

Las drogas mencionadas aquí son mezclas químicas o plantas naturales que embriagan o afectan la capacidad del usuario para funcionar normalmente. La mayoría de estas drogas están prohibidas por la ley salvadoreña y su uso ilegal conlleva severas sanciones. La política de la Fundación, en general, es el de mantener un lugar de trabajo libre de drogas.

La Fundación no permite la fabricación, distribución, dispensación, posesión o uso de alguna sustancia controlada, por parte de cualquiera de sus empleados. Si un empleado viola esta política, por sí mismos o por permitir a otros que participen en alguna de estas actividades, las penas son severas y pueden incluir la terminación inmediata por causa justificada, de acuerdo con los procedimientos descritos en este manual.

Aunque las bebidas alcohólicas son legales, su consumo perjudica la capacidad de un individuo para fungir sus funciones o responsabilidades al máximo de eficiencia, lo que es en detrimento para la gestión de sus funciones. La Fundación, por lo tanto, no permite la embriaguez o ingerir bebidas alcohólicas durante las horas de trabajo, y cualquier empleado que viole esta política recibirá una advertencia por escrito. Reiteradas violaciones disociadoras o el abuso del alcohol tendrán la consecuencia de despido por causa justificada.

### **3.7.2. Robo o daños intencionales a la propiedad de Parque Cuscatlán International**

La propiedad de la Fundación incluye dinero, equivalentes de efectivo o cualquier otro objeto material comprado y pagado con fondos de los proyectos o de la administración, ya sea en posesión temporal en un empleado o ubicado en los locales de la organización o en vehículos.

La Fundación asume la honestidad de parte de sus empleados y espera que se ejerza diligencia en la protección de la propiedad de la organización. La política general de la Fundación no está sujeta a mantener empleados responsables de robo, pérdida o daño accidental de propiedades de los proyectos bajo su responsabilidad. Por otro lado, si se determina que el robo, pérdida, o daño haya sido a través de un acto intencional por un empleado, el empleado será responsable y sancionado de conformidad con las disposiciones de la ley salvadoreña, dependiendo de la severidad de la pérdida o daño.

### **3.8 Confidencialidad y propiedad de la información**

La siguiente información, ya sea oral, escrita, visual o electrónica, es información confidencial y será tratada como tal:

1) Toda la información que no es pública y provista o generada en relación con un proyecto de la Fundación, y si se obtiene a partir de, o a través de donantes o de otros socios institucionales, o del propio proyecto o de fuente oficial, y

2) Toda la información que el proyecto especifica por escrito que es información confidencial, o que se haya marcado como "confidencial" o verbalmente especificada como confidencial por un socio institucional.

## **4. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

### **4.1 Categorías de empleados**

Se hace una distinción legal entre los empleados a largo y corto plazo, así como servicios profesionales. Hay tres categorías principales de contratación de personal: Personal permanente de largo plazo, Profesionales a tiempo parcial, Personal de Apoyo Temporal (servicios profesionales). Todas las categorías de personal regidas por el presente manual de políticas incluyen a los empleados temporales tanto como a los empleados con tiempo indefinido.

Todos los empleados de la organización son contratados "por su voluntad" y, como tal, son libres de renunciar en cualquier momento. La Fundación tiene el derecho de rescindir en cualquier momento a un empleado con o sin motivo ni aviso. Nada de lo contenido en este manual u otros documentos provistos a los empleados tiene la intención de ser, ni debe, considerarse como una garantía de que el empleo o de cualquier beneficio se mantendrá de forma indefinida.

Todas las modalidades y condiciones que rigen los contratos de personal se explican en detalle en los contratos del personal. A continuación, se enlistan los posibles detalles contenidos en los contratos, como mínimo.

**4.1.1 Contrato permanente.** Empleado o trabajador que tiene los conocimientos específicos y es contratado para hacer un trabajo específico para alcanzar las metas de la Organización.

- Plazo: Tiempo indefinido; 44 horas semanales
- Tipo de contrato: Contrato individual de trabajo
- Forma de pago: Salario mensual, pagado quincenalmente
- Prestaciones: Todos los beneficios estipulados por la ley de El Salvador. Cierta persona recibe una prestación adicional de consumo de celular, conforme a las necesidades del cargo que desempeña.

**4.1.2 Personal a tiempo parcial.** Estos son profesionales con conocimientos técnicos específicos, contratados temporalmente para completar una determinada tarea o tareas de las metas de la Organización.

- Plazo: Tiempo definido, hasta doce meses; 30 horas o menos semanales
- Tipo de contrato: Contrato individual de trabajo
- Forma de pago: Salario mensual o diario, pagado quincenalmente
- Prestaciones:
  - Trabaja más de 20 horas hasta 30 horas semanalmente - Recibe todas las prestaciones que corresponde a un empleado, en proporción al número de horas trabajadas, si el salario percibido en un mes es igual a o más de la mitad del salario mínimo.
  - Trabaja 20 horas o menos semanalmente – Tiene la opción de recibir prestaciones si el salario percibido en un mes es igual o más de la mitad del salario mínimo; de lo contrario, no recibe prestaciones.

**4.1.3 Personal temporal de apoyo.** El personal temporal está contratado para proporcionar servicios profesionales, administrativos y otros servicios de apoyo a proyectos y la administración.

- Plazo: Tiempo definido, menos de seis meses
- Tipo de contrato: Contrato de servicios profesionales
- Forma de pago: Salario diario por servicios o monto fijo por producto(s) entregado(s)
- Prestaciones: No aplica

**4.1.4 Pasantes.** Los pasantes son jóvenes profesionales aceptados en la Fundación ganar experiencia de trabajo pertinente, que en algunas instancias son parte de sus programas escolares. Debido a que las pasantías son a menudo para créditos académicos o requisitos de graduación, algunas escuelas exigen que a los internos no se les pague. De lo contrario, la Fundación pagará un viático en representación de honorario. Para pasantes del extranjero, se puede considerar cubrir viáticos y el costo de alojamiento durante el periodo de la pasantía en El Salvador.

## **4.2 Selección y contratación**

Antes de la apertura de cualquier selección o contratación de personal, se debe desarrollar el alcance del trabajo o Términos de Referencia (TDR) para la posición requerida o la(s) tarea(s) que se necesitan cubrir. Los TDR (Anexo F) deben de justificar la contratación, incluyendo especificaciones para las tareas propuestas, que es, a su vez, deben estar vinculadas a las metas y objetivos de la organización. La Directora Ejecutiva aprobará la contratación de todo el personal. La redacción de los TDR será responsabilidad de la persona que ha identificado la necesidad y que estará supervisando la posición. La Directora Ejecutiva debe aprobar todos los TDR antes que inicie cualquier proceso de contratación de personal.

### **4.2.1. Convocatoria**

La Fundación busca candidatos con talento y profesionalismo que coinciden con la misión y la visión de la organización, de tal manera que la administración utilizará diferentes medios para convocar a candidatos interesados en integrarse al equipo de la organización.

Referencias para selección y reclutamiento de personal:

- Promoción interna
- Empresas dedicadas al reclutamiento de personal
- Publicación de vacantes en universidades
- Publicación en redes sociales u otros medios de comunicación
- Referencias / recomendaciones del personal y socios
- Voluntarios

#### **4.2.2. Proceso de selección**

La Directora Ejecutiva y/o la persona que ha identificado la necesidad de la plaza filtran los currículos de candidatos recibidos. Se elabora un cuadro de tabulación de los criterios para evaluar a los candidatos entrevistados. Estos criterios de selección son básicamente las calificaciones específicas de la plaza que un candidato debe poseer. Son la mejor combinación de habilidades, experiencia y rasgos de personalidad, que la organización considere que le permitirá a la persona hacer el mejor trabajo posible.

Dos a tres personas conformarán un comité de evaluación para entrevistar los candidatos. De estos, se selecciona uno o dos finalistas que proceden a ser entrevistados por la Directora Ejecutiva y la persona que ha identificado la necesidad de la plaza. La selección del candidato se basa en la consolidación de las evaluaciones.

La Directora Ejecutiva verificará las referencias profesionales (2 a 3) para confirmar la candidatura de la persona seleccionada (Anexo G).

#### **4.2.3. Establecimiento y negociación del sueldo**

La Directora Ejecutiva aprueba la oferta salarial. En general, los salarios reflejan el nivel de responsabilidad y lugar dentro de la organización, y se compara con salarios de cargos similares en el mercado. La Fundación pretende ofrecer un salario competitivo. Otros factores que se toman en consideración son la formación académica, años de experiencia profesional en cargos similares, y las destrezas que ofrece el candidato que añade valor al cargo.

Se presenta la oferta salarial al candidato verbalmente. Al aceptar la oferta de trabajo y el salario, se envía al candidato seleccionado la oferta por escrito, la cual indicará el cargo, el salario base y la fecha de inicio. Copia de esta oferta se archiva en el expediente del empleado.

De lo contrario, al no aceptar el salario ofrecido, se puede recibir una contraoferta que será evaluada por la dirección. Si no se logra negociar un salario aceptable, se rescinde la oferta de trabajo. En esta instancia, se procederá con el segundo finalista o en caso omiso, repetir el proceso de convocatoria y selección.

#### **4.2.4. Documentación requerida una vez contratado el personal**

Todos los nuevos empleados deben reunirse con la persona encargada de recursos humanos. Los nuevos empleados tienen dos semanas, a partir de su fecha de contrato, para completar toda la información requerida y la presentarán a la encargada de recursos humanos o a quien designe. Estos documentos incluyen: DUI, NIT, tarjeta AFP, CV y formulario de datos completado. El hecho de no completar y presentar todos los documentos dentro de las dos primeras semanas de trabajo puede resultar en un retraso en el pago de sueldos.

Toda la documentación solicitada se archivará en un expediente del empleado, y a contabilidad se le entregará copia del contrato firmado por ambas partes, del NIT, AFP y DUI.

### **5. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

#### **5.1 Mantenimiento de registros**

La Fundación hace hincapié en guardar registros precisos. Cada persona es responsable de garantizar que todos los registros financieros, incluyendo el tiempo de trabajo, viajes, materiales y otros gastos, se respalden con precisión y sin omisión.

##### **5.1.1 Hojas de control de tiempo**

En general, no se requiere completar una hoja de tiempo para ser compensado. Sin embargo, se requerirá completar una hoja de tiempo cuando sea requerido por un proyecto y en algunos casos, para personal a tiempo parcial (Anexo H).

Ya aprobada por el supervisor, el empleado y contratista entregan la hoja de tiempo a Contabilidad con una copia al expediente personal (encargada de recursos humanos). Las hojas de tiempo se recolectarán los días 15 y último día hábil de cada mes. En el caso de una de estos días caiga en fin de semana, se recogerá el viernes antes.

## **5.2 Licencias de trabajo**

### **5.2.1. Vacaciones anuales**

A cada empleado de tiempo completo le corresponde 15 días hábiles de vacaciones al año; empleados a tiempo parcial le corresponde 10 días hábiles de vacaciones al año. Las vacaciones anuales no deben ser tomadas durante los primeros tres meses de empleo. Los empleados deben abordar con sus supervisores sus preocupaciones específicas, en casos que puede ser necesario salir durante este tiempo. Tras los tres meses iniciales, un empleado puede programar las vacaciones anuales por el tiempo acumulado a la fecha en que comienza dicha salida. Es de responsabilidad del empleado programar sus propias vacaciones anuales y obtener la aprobación, con al menos dos semanas de anticipación a la fecha en que la vacación está prevista para comenzar. Debe utilizarse la solicitud de licencia (Anexo I) para solicitar las vacaciones.

A fin de alcanzar el deseado descanso y la relajación, se recomienda tomar las vacaciones anuales en bloques de varios días. También, el empleado tiene la opción de tomar una fracción de día de vacaciones, ejemplo medio día (4 horas).

Cantidad y tasa de acumulación. Las vacaciones anuales para el personal permanente corresponden a 15 días por año. Se concederá a los empleados de tiempo completo que han terminado con éxito el período de prueba de tres meses. En general, si el empleado comienza después del mes de enero, igual le corresponde los 15 días de vacaciones; la excepción es si el inicio del contrato es después del 1 de septiembre, entonces se le concederá 6 días de vacaciones hasta el 31 de diciembre.

**Vacaciones anuales no utilizadas.** La Fundación anima a sus empleados a tomar sus vacaciones anuales durante el año en que se han acumulado. Sin embargo, en el caso de que un empleado no utilice los días de vacaciones anuales acumulados, por cualquier motivo, hasta 5 días, podrán ser prorrogados de un año a otro. En el caso de cese de empleo, se pagará el saldo de vacaciones no utilizados, pero no más de 5 días.

### **5.2.2. Licencia por incapacidad**

La licencia por incapacidad da la posibilidad a los empleados para recuperarse de enfermedades o accidentes, durante el tiempo que permanecen en la planilla.

**Notificación.** Para todas las licencias por incapacidad de emergencia no programadas, un empleado está obligado a llamar a su supervisor a la mayor brevedad posible. En los casos de enfermedad prolongada con una duración estimada, será suficiente una llamada en la mañana del primer día.

En cualquier caso, el empleado deberá llenar un formulario de solicitud de licencia y obtener la aprobación retroactiva, tan pronto como él / ella vuelve a trabajar. En los casos de elección de licencia por incapacidad, como para cirugía programada o exámenes médicos, el empleado deberá llenar un formulario de solicitud de licencia y obtener su aprobación del supervisor, dos semanas antes de dicho permiso. Licencia por incapacidad electiva no es permitida normalmente dentro de los primeros tres meses de empleo, pero las excepciones pueden ser hechas por la Directora Ejecutiva.

**Requisito de informe médico.** Si la licencia por incapacidad supera tres días hábiles, es obligatorio un informe médico verificable que describa la enfermedad y su necesidad de licencia, firmada por un médico calificado con su membrete. Sin embargo, si la solicitud es para una licencia por incapacidad prolongada, el empleado o su representante presentará a la administración el informe médico antes del inicio de dicha licencia. Cuando la licencia de incapacidad supera los 5 días, se reporta la incapacidad a ISSS quien tomará a cargo el pago del 75% del salario del empleado; Parque Cuscatlán International complementará el 25% restante.

### **5.2.3. Licencia sin goce de sueldo**

Debido a la naturaleza del trabajo de la Fundación y la dependencia en los proyectos de los servicios de cada uno de sus empleados, la organización enfáticamente disuade a cualquier empleado de tomar licencia sin goce de sueldo. La Fundación reconoce, sin embargo, que hay ocasiones en situaciones de emergencia, que exigen a un empleado ausentarse del trabajo durante un cierto período de tiempo cuando él o ella no tiene suficiente tiempo de licencia acumulado.

En tales situaciones, la Directora Ejecutiva, a su discreción, puede aprobar la licencia con goce de sueldo por un periodo determinado y luego licencia sin goce de sueldo. Si un empleado está fuera de la oficina con licencia sin goce de sueldo durante un período de tiempo mayor de seis semanas, todos los demás beneficios serán suspendidos a partir de ese punto hasta que el empleado regrese al trabajo.

#### **5.2.4 Licencia no autorizada sin sueldo**

Es un incumplimiento del contrato de trabajo de un empleado que se ausente del lugar de trabajo sin haber obtenido el permiso correspondiente para dicha ausencia del supervisor y / o la Dirección. En caso de que un empleado por cualquier razón no pueda presentarse al trabajo, el supervisor o la Directora Ejecutiva deberá ser notificado tan pronto como sea razonablemente posible. La ausencia sin la aprobación previa y sin notificación a la empresa que se extienda más allá de tres días hábiles consecutivos o cuatro días hábiles alternos dentro de un mes, podrá, a discreción de la Dirección, ser tratado como renuncia voluntaria.

#### **5.2.5 Licencia por maternidad**

La licencia de maternidad es tiempo de descanso para las trabajadoras que están embarazadas, para permitirles cumplir con el parto, el descanso y la recuperación, y para el cuidado del bebé después del parto. La política de la Fundación es dar su permiso por maternidad a las empleadas en el período inmediatamente anterior y posterior al parto, siendo decisión de la persona.

Todas las mujeres, independientemente del tiempo de servicio, mantienen la cobertura médica y el derecho a la gratificación anual durante su licencia de maternidad. Las prestaciones de maternidad que la Fundación provee a todas las mujeres empleadas son los beneficios de conformidad con lo dispuesto por la ley salvadoreña. De acuerdo con la legislación local, la licencia de maternidad tiene una duración de 16 semanas, durante tal periodo, el ISSS tomará a cargo el pago del 100% del salario del empleado hasta el límite vigente estipulado; la organización complementará la diferencia entre el límite y el saldo actual del empleado.

Para programar el permiso de maternidad, el empleado deberá llenar un formulario de solicitud de licencia y buscar la aprobación del supervisor al menos un mes antes del comienzo previsto de dicha licencia. En este momento, ella especificará también la duración prevista de la licencia, que no exceda de 16 semanas. Si el empleado desea tomar licencia por un tiempo mayor de 16 semanas, por motivos personales, puede aplicar los días de vacaciones y/o solicitar licencia sin goce de sueldo.

Tan pronto como sea posible después del parto, la empleada deberá presentar un informe médico que indique la fecha de nacimiento, que se adjuntará al formulario de solicitud de la licencia en su archivo para asegurar el cumplimiento de la ley. Al regresar al trabajo, deberá ajustar su formulario de solicitud de licencia, si es necesario.

### **5.2.6 Licencia por paternidad**

La paternidad es el tiempo libre que se extiende la Fundación a los nuevos padres por el nacimiento de sus hijos. Los empleados de sexo masculino recibirán diez días de permiso de paternidad por el nacimiento de cada niño. Los nuevos padres de niños adoptados también pueden recibir cinco días de permiso de paternidad.

### **5.2.7 Licencia por duelo**

El tiempo de duelo, es dejar tiempo libre para asistir al funeral y cumplir con las obligaciones sociales asociadas con la muerte de un familiar cercano, como los padres, hijos, cónyuge, hermanos(as), suegros, abuelos, tías, o tíos. Tres días de licencia se conceden para estos miembros de su familia. La política de la Fundación es de conceder licencia por duelo con un límite de 15 días al año. El empleado debe notificar a su supervisor tan pronto como sea posible y al regresar al trabajo, él o ella es responsable de llenar un formulario de solicitud de licencia y obtener la aprobación retroactiva.

### **5.2.8 Licencias compensatorias**

La concesión de la licencia compensatoria ("Tiempo de compensación") para el personal de campo queda a discreción la Directora Ejecutiva. En general, por cada 4 sábados trabajados, se concede 1 día de vacación. Este día de vacación no se descontará del acumulado de vacaciones.

## **5.3 Beneficios de los empleados**

Los beneficios consisten en formas de compensación y privilegios por encima de la compensación monetaria mensual, por el trabajo realizado, que una empresa ofrece a sus empleados. La política general de la Fundación es de respetar las leyes locales. Los empleados ganan y pueden valerse de todos los beneficios, a partir de la fecha en que son contratados, sujetos a las condiciones en relación con cada tema discutido más adelante.

### **5.3.1. Seguro de salud**

El seguro de salud está diseñado para cubrir los gastos normales y / o graves de problemas de salud imprevistos. La Fundación se ha inscrito al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el proveedor de servicios de la salud pública local, como lo exige la Ley.

Para el personal que desempeña sus actividades principalmente en campo, se le brindará un seguro que cubre hospitalización por incidentes que resultan durante el desempeño de trabajo. El empleado contribuye el 10% y la Administración aportará el 90% del costo de esta cobertura.

### 5.3.2 Días de fiesta

Los días de Fiesta son generalmente oficiales, días de licencia patrocinadas por el Estado designadas para conmemorar ocasiones nacionales y religiosas de importancia para una sociedad. El área de recursos humanos de la organización distribuirá el calendario apropiado de festividades al comienzo de cada año calendario.

Cuando un día festivo cae durante el período de vacaciones anuales pagadas de un empleado, o licencias por enfermedad, maternidad, paternidad, y / o la licencia por duelo, el día se carga a las festividades y no se reduce el número de días de vacación o licencia al empleado.

Estos son generalmente los días de licencia oficiales patrocinados por el estado:

- Año Nuevo 1 de enero
- Jueves y Viernes Santo marzo o abril (fechas variables)
- Día del Trabajo 1 de mayo
- Día de la madre 10 de mayo
- Día del padre 17 de junio
- Fiestas de San Salvador 3-6 de agosto
- Día de la Independencia 15 de septiembre
- Día de los Muertos 2 de noviembre
- Día de Navidad 25 de diciembre

### 5.3.3 Aguinaldo

Los empleados permanentes tienen derecho a aguinaldo lo cual es efectuado en diciembre. El artículo 198 del Código del Trabajo establece lo siguiente:

Tiempo de empleo (años)	Aguinaldo
0 – 3	15 días de salario
3 – 10	19 días de salario
10 o más	21 días de salario

## **5.4 Administración de sueldos**

Esta sección describe las políticas y procedimientos de la Fundación relativos al sueldo base, con excepción de las adiciones, como las horas extraordinarias y las bonificaciones.

### **5.4.1 Distribución de los pagos de sueldos**

Todo personal permanente y tiempo parcial y contratistas, recibirán el pago quincenalmente el 15 y el último día hábil del mes. Si la fecha de pago cae en un fin de semana o un día festivo, el pago se efectuará el último día hábil antes del fin de semana o vacaciones.

### **5.4.2 Método y moneda de pago**

En cumplimiento a la política estándar de la Fundación es que a todas las categorías de empleados locales contratados se les pagará en moneda local, que, en el caso de El Salvador, dólares de EE.UU. Los empleados serán pagados por depósito directo o cheque bancario emitido desde la cuenta bancaria de la organización con un banco local.

### **5.4.3 Formulario de planilla**

Antes de la liberación de cualquier pago de sueldos, un formulario de planilla debe ser completado por el contador. Este formulario describe totalmente los detalles del sueldo del empleado, incluyendo los ingresos brutos, los pagos por horas extraordinarias siempre y cuando proceda, todas las deducciones, y adiciones a los sueldos básicos, y los ingresos netos. Es responsabilidad del contador garantizar que todos los formularios de planilla sean exactos y completamente de acuerdo con los requisitos de las leyes locales.

### **5.4.4 Deducciones**

Estas son cantidades deducidas automáticamente del salario de un empleado, de conformidad con la ley local. Es política de la Fundación, retener los impuestos de los empleados y otras prestaciones sociales y pagarlos en los regímenes fiscales y de prestaciones sociales como lo exige el sistema de la ley local. En El Salvador, la organización, hace las siguientes deducciones de los sueldos de los empleados permanentes contratados:

- AFP
- Seguro Social (ISSS)
- Impuesto sobre la renta
- Órdenes de descuento
- Cuota de manutención

#### **5.4.5 Anticipos de sueldos**

En general, la política de la Fundación es de no hacer anticipos de sueldo a sus empleados. La Dirección puede considerar y autorizar cualquier excepción.

#### **5.4.6 Pago final de sueldo**

El sueldo final para todas las categorías de empleados por terminación con la Fundación, por la razón que sea, ya sea fin de la asignación, al final del proyecto, o por causa justificada, se pagará inmediatamente después de su terminación.

El salario final estará integrado por todos los montos no pagados al empleado, menos todos los descuentos, préstamos, u otros importes que se le deben a la organización.

Los montos no pagados al empleado deberán incluir el sueldo mensual ordinario, días acumulados de vacaciones anuales no utilizadas y otras cantidades aún no reembolsadas incluyendo el reintegro de gastos.

Las deducciones serán definidas por las disposiciones del presente manual, así como los montos a favor de la Fundación por el uso de equipo, cargos de tarifas telefónicas a larga distancia, o cualquier otro gasto no reembolsado incurrido por el empleado. En las deducciones se incluyen también todos los préstamos no reembolsados realizados por la Administración al trabajador u otros como las deducciones autorizadas por escrito por el trabajador.

El contador prepara todos los pagos finales de sueldos por medio de la notificación de la Dirección, por la inminente terminación del contrato de un empleado.

#### **5.4.7 Aumentos de sueldos**

La política de la Fundación es considerar dar aumentos periódicos de sueldos al personal permanente de conformidad con los términos y condiciones que se describen a continuación:

- Ajuste por costo de vida. Esto se considerará anualmente, al criterio de la Dirección.
- Cambio de cargo o incremento de responsabilidades. Si un empleado cambia de cargo o incrementan las responsabilidades, al criterio de la Dirección, se le considerará un aumento correspondiente.

El incremento será del 4% anual, acumulado sobre la base del período anterior terminado.

El incremento se aplicará siempre y cuando la disposición de fondos dentro del presupuesto anual, sean aprobados por la Junta Directiva y respaldados con un índice de solvencia positivo.

## **5.5 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso en curso. La Fundación requiere que los supervisores lleven a cabo evaluaciones del desempeño escritas y orales al final del período de prueba de un empleado y, luego anualmente en enero de cada año.

### **5.5.1 Período de prueba**

El período de prueba es un período de tiempo especificado en el comienzo de la relación laboral durante el cual el empleador y el empleado se prueban ambas partes y cualquiera de los dos podrá dar por terminado el empleo por cualquier motivo. El periodo de prueba es de tres meses, pero podrá prorrogarse si lo considera necesario un supervisor del empleado o la Dirección.

Cerca de la conclusión del tercer mes, el supervisor se reunirá con el empleado en cuestión para examinar la idoneidad del desempeño del empleado. El supervisor debe determinar si el empleado no está funcionando adecuadamente, pero que los problemas puedan ser corregidos, y si el trabajador está dispuesto a hacerlo, se puede acordar un programa. El supervisor puede recomendar, ya sea la continuidad en el empleo (en particular la extensión del período de prueba) o la terminación del empleo del trabajador en cuestión, a la Dirección.

### **5.5.2 Proceso de evaluación anual del desempeño**

Es política de la Fundación, llevar a cabo revisiones de desempeño periódicamente para todos los empleados, preferiblemente anualmente en la fecha del aniversario del inicio del empleado. El proceso de evaluación anual de desempeño se determinará por la Directora Ejecutiva y será compartida con el personal antes del inicio del proceso. En Anexo J, se presenta el formulario de evaluación de desempeño.

## **5.6 Formación del personal**

Es política de la Fundación promover y fomentar la formación y la promoción profesional de todos los funcionarios. Todos los empleados son contratados con las calificaciones y habilidades necesarias para su adecuada asignación.

Sin embargo, la Administración ayuda a sus empleados a mejorar sus capacidades a través de la formación profesional, ya sea proporcionando el tiempo de formación durante las horas de trabajo, dando asistencia monetaria, o ambos.

Tipos de formación pueden incluir:

- Mejora de destreza cuando los requisitos varían ligeramente de lo que estaba previsto inicialmente para el trabajo, tales como la introducción de un nuevo programa de software.
- Formación individual en beneficio de la empresa mediante la mejora de las habilidades relacionadas con el trabajo de los empleados, incluyendo la administración, redacción, u otras habilidades de comunicación, según lo recomendado por el supervisor del empleado.
- Conferencias profesionales, seminarios y talleres

La Fundación aporta al costo de la formación de la siguiente manera:

- 100% La formación es directamente relevante al cargo
- 50% La formación es un complemento al desempeño del cargo
- 25% La formación no es directamente relacionado al desempeño del cargo

## **5.7 Terminación de la relación de trabajo**

La terminación de la relación de trabajo es la última, permanente e irrevocable ruptura de la relación laboral entre el empleador y el empleado. Esto puede ocurrir por diversas razones y puede ser iniciada por cualquiera, tanto por el empleador o por el empleado. Los diferentes tipos de terminación del empleo requieren diferentes políticas, aunque los procedimientos tienden a ser rutinarios y más o menos similares, a excepción de unos pocos procedimientos agregados en los casos de rescisión por causa involuntaria por demandas, como se explica a continuación.

### **5.7.1 La terminación voluntaria**

La terminación voluntaria es la decisión de un empleado de terminar su relación laboral con la Fundación, dimitiendo (renunciando). La política de la Fundación es de disuadir las terminaciones en la mayor medida posible al tratar de hacer que el trabajo y la relación de empleo sean satisfactorios y gratificantes, y tratando de resolver los problemas tan pronto como sea posible. La Administración no alterará su política de retener a los empleados, sin embargo, no modificará los sueldos para equilibrar ofertas de otras empresas.

En el caso de que un empleado renuncie, se espera que el empleado le dé al área de Recursos Humanos un mínimo 30 días de aviso por escrito. La Dirección o su designado, deberá reunirse con el empleado que sale a fin de determinar la causa de la dimisión.

### **5.7.2 Terminación del proyecto**

En algunos casos, cierto personal es contratado como empleado permanente bajo el auspicio de un proyecto. Una vez que concluye el proyecto y/o los fondos designados terminan, la relación laboral con el empleado concluirá. La Fundación debe disponer de recursos para ayudar a los empleados que se han desempeñado bien a encontrar un empleo ya sea con otro proyecto en el país o con otra organización.

### **5.7.3 Terminación debido a circunstancias imprevistas**

Esta es una terminación involuntaria como consecuencia de causas imprevistas, ya sea más allá del control de la Administración o del empleado. Surgen circunstancias imprevistas por una amplia variedad de razones, incluyendo:

- Una reorganización de la Organización que afecten la idoneidad del empleado para las descripciones de la nueva posición.
- Una reducción en el alcance del proyecto lo cual requeriría una reducción proporcional del personal.
- Un cambio en el organismo de financiación para reducir el proyecto o acortarlo en una porción de él.
- Cierre temprano del proyecto debido a la política o las condiciones económicas en El Salvador.

En el caso de cierre temprano, la política de la Fundación es dar a sus trabajadores 60 días de aviso cuando las circunstancias lo permiten. Dependiendo de las circunstancias, la Directora Ejecutiva puede considerar y aprobar el pago de dos meses adicionales del salario base, pero que no serán incluidos en el cálculo de beneficios (aguinaldo, bono de vacaciones o acumulación de vacaciones).

Además, la organización realizará todos los esfuerzos razonables para ayudar a los empleados afectados a encontrar empleo ya sea en otro proyecto de la misma, en el país o con otras instituciones afines.

#### **5.7.4 Causa de terminación involuntaria**

Esta es la terminación iniciada por el empleador por una variedad de razones incluyendo la falla en el desempeño, un significativo descenso en la calidad de rendimiento, abandono de funciones, el exceso de ausencias no autorizadas, mal uso deliberado de la propiedad del proyecto, falta grave, el uso de alcohol u otras sustancias controladas en el trabajo, el pluriempleo no aprobado, o de otra forma perjudicial a los intereses de la organización. La política general en todo momento es la de no tomar las terminaciones ligeramente, sino documentar todo el proceso a través de evaluaciones de desempeño y de medidas disciplinarias.

Tan pronto como el supervisor del empleado y la Administración, consideren que es un problema que puede llegar a justificar la rescisión por causa justificada, se le preparará de inmediato una evaluación del desempeño (Anexo I), ya sea o no el tiempo para las evaluaciones formales de desempeño anual del proyecto.

El supervisor deberá mostrarle al empleado en cuestión una copia de la evaluación del desempeño y reunirse con el empleado para discutir el problema. El empleado tendrá la oportunidad de responder por escrito y de apelar de conformidad con las reclamaciones y derecho de apelación. Si el empleado reconoce el problema y está dispuesto, se harán todos los esfuerzos razonables para trabajar con el empleado para resolver el problema y / o para mejorar el rendimiento.

En todos los casos, un segundo seguimiento de la evaluación del desempeño se llevará a cabo dentro de un mes. El empleado deberá ser puesto al corriente de los resultados y se le dará la oportunidad para responder por escrito y de apelar. Si los resultados de la segunda evaluación siguen siendo negativos, una tercera evaluación se hará en un plazo de dos semanas a un mes, dependiendo de si o no el supervisor siente que darle más tiempo haría una diferencia en el resultado. Una evaluación negativa por escrito constituirá una advertencia por escrito.

Después del mencionado proceso, si la evaluación es aún negativa, el empleado tendrá la oportunidad de renunciar. Si el empleado lo hace, la carta de referencia deberá evitar sacar el problema, en la medida de lo posible, y referencias negativas sólo serán dadas por vía oral y en respuesta a peticiones concretas. Sin embargo, si el empleado no está de acuerdo con su dimisión.

### **5.7.5 Despido sumario sin previo aviso**

Ciertos delitos, incluidos los que se enumeran a continuación, son tan graves que pueden justificar la destitución sumaria (es decir, el despido sin previo aviso de pago).

Si un empleado piensa que es culpable de dicho delito debe ser suspendido con sueldo completo, a la espera de los resultados de la audiencia. La audiencia debe ser contemplada y escuchada por la Dirección. La investigación debe tener lugar dentro de los cinco días siguientes de cometido el delito a menos que haya un retraso en la investigación, en cuyo caso hay que señalarlo por escrito y colocarlo en el archivo.

Si el trabajador es declarado culpable, la destitución sumaria será decidida y / o aprobada por la Directora Ejecutiva.

Los siguientes actos y cualquier otro caso de mala conducta o negligencia de los deberes pueden hacer que un empleado sea elegible para la destitución sumaria:

- El robo, la posesión no autorizada, el traslado o transferencia de propiedad de la compañía y / o la propiedad de otros empleados, de las instalaciones de la empresa.
- Estados violentos de ánimo que podría resultar en lesiones corporales graves a otros empleados o que pongan en peligro la seguridad de la vida humana o la propiedad de la compañía.
- Portar armas de fuego u otras armas peligrosas en las instalaciones de la empresa.
- Daños voluntarios a la empresa y / o la propiedad privada dentro de las instalaciones de la empresa.
- La negativa a llevar a cabo una instrucción razonable o legal de un superior, o incitar a otros empleados a que lo hagan, cuando cae dentro de las condiciones de empleo o en una emergencia.
- Condena por un delito que implique falta de honradez o fraude.
- Deliberado uso indebido o abuso en las hojas de tiempo y / o informes de gastos.
- Dar o aceptar sobornos.

### **5.7.6 Procedimientos de terminación**

Los procedimientos de terminación son los trámites administrativos necesarios para ultimar y formalizar el fin de la relación de trabajo. Estos procedimientos son de rutina y son manejados por la Dirección o su designado, y asistente jurídico local.

Salvo lo provisto anteriormente en virtud de cada tipo de puntos sobre terminación de una persona, todas las cesaciones, sin importar el tipo o la razón, requieren lo siguiente:

- Los profesionales y personal de apoyo a largo plazo, así como los profesionales a corto plazo y personal temporal de apoyo, se espera que presenten por escrito una carta de renuncia a la Fundación liberándola de cualquier otra obligación, por lo menos un mes antes de la fecha prevista de salida.
- La organización facilitará al empleado un certificado de servicio que incluirá la posición del empleado, el sueldo, y las fechas de servicio a la Fundación, así como una evaluación justa y equilibrada del desempeño del empleado y el motivo de la terminación. La Administración, de igual manera responderá a las solicitudes específicas de las referencias.
- El empleado que salga inmediatamente debe entregar a su supervisor todo lo que es de propiedad de los proyectos, incluido el equipo, documentos y archivos en su posesión.
- El empleado debe liquidar claramente sus cuentas personales.
- Un cheque bancario o giro por el sueldo final y el resto de la indemnización correspondiente al empleado, se liberará de inmediato o dentro de siete días, dependiendo del tipo de terminación.
- Cualquiera y todos los documentos originales conservados por la Administración, por la duración del empleo, se devolverán al empleado inmediatamente.

#### **5.7.7 Reclamaciones y derecho de apelación**

Aunque Parque Cuscatlán International hace todos los esfuerzos razonables para proporcionar el más agradable y satisfactorio ambiente de trabajo como sea posible, en cualquier empresa inevitablemente habrá ocasiones de empleados insatisfechos.

La Administración hace un serio esfuerzo para reparar errores y resolver problemas, e intenta proporcionar una explicación clara cuando la Fundación no está en condiciones de actuar por razones ajenas a su voluntad. Con este fin, FUNDAPARC ofrece a sus empleados, canales de comunicación con la Administración a través de una "política de puertas abiertas", y con procedimientos más formales para expresar quejas y apelaciones.

Como primera medida, el empleado es motivado a hablar sobre cualquier inquietud con su supervisor inmediato. Si el supervisor no resuelve el problema o explica la situación a satisfacción del empleado, el empleado puede hablar con la Dirección.

En aras de amigables relaciones de trabajo, sin embargo, se prefiere que los empleados guarden los problemas al interior de la Administración. Los empleados no podrán en ningún caso hacer una petición a otro empleado, donante, voluntario o proveedor.

Al hacer una petición a la Gerencia, el empleado debe solicitar una reunión con una persona específica, indicando claramente el motivo de la reunión. A menos que el empleado solicite la confidencialidad, se espera que su supervisor asista a cualquier reunión con la alta dirección.

Dependiendo de la naturaleza de la apelación o queja, el empleado podría elegir comunicarse verbalmente o por escrito. Si el empleado elige la última opción, la persona deberá responder a la petición por escrito, que describa claramente las medidas adoptadas para abordar las preocupaciones del empleado o la razón de la inacción.

### **5.8 Indemnización**

Se paga una indemnización a empleados por terminación de la relación laboral de causa injustificada. Otras instancias serán a criterio de la Dirección.

## ANEXOS

### Anexo A. Formulario de enmienda al Manual

Mediante la presente, se solicita una enmienda al Manual de Políticas de Personal, detallada a continuación:

No.	Página	Sección	Enmienda	Razón

---

Nombre / Firma de Solicitante

---

Fecha

---

Recibido por la Administración

---

Fecha

## **Anexo B. Verificación de referencias**

### **Solicitud de Referencia**

Nombre de Solicitante:

Nombre de la Referencia:

Título/Organización:

Datos de contacto (tel./email):

1. ¿Por cuánto tiempo conoce al solicitante? ¿En qué capacidad ha trabajado con el/ella?
2. ¿Cómo describiría su modo de trabajar? ¿Es confiable? ¿Organizado? ¿Creativo? ¿Un líder?
3. Favor de describir sus habilidades interpersonales. ¿Cómo interacciona con contrapartes, autoridades, colegas, etc.?
4. Favor de describir las destrezas de comunicación del solicitante
5. ¿Entrega productos/informes de calidad y a tiempo?
6. ¿Qué diría son las destrezas del solicitante? ¿Puede brindar ejemplos o cuentos de éxito?
7. ¿Recuerda si el solicitante ha enfrentado problemas o dificultades con su trabajo? ¿Cómo se solucionó?
8. Si tiene algún otro comentario sobre el desempeño del solicitante y/o como el solicitante cumple con el perfil del puesto solicitado, favor utilizar este espacio para comentar.
9. ¿Contrataría esta persona si estuviera en la posición de hacerlo? ¿Por qué si o por qué no?

**Anexo C. Solicitud de licencia**

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

**Motivo**

Vacaciones       Incapacidad       Día Sin Gozo de Sueldo

Duelo       Otro \_\_\_\_\_

**Fechas**

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Total, días solicitados      Días Disponibles      Días Restantes

\_\_\_\_\_  
Firma de Empleado      \_\_\_\_\_  
Fecha

## Anexo D. Evaluación de desempeño

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_

### Criterios

Se presentan criterios que pueden ser considerados en la evaluación de desempeño.

- **Calidad del Trabajo.** Monitores de calidad de los productos y servicios, se aplica el conocimiento en el área de habilidad; exactitud, exhaustividad, la atención al detalle, la toma de decisiones y de resolución de problemas; FUNDAPARC entiende y sigue los procedimientos y las normas de excelencia, eficacia de la labor de planificación y seguimiento y vigilancia a través de los planes
- **Hábitos de trabajo y la productividad.** Eficacia, eficiencia, fiabilidad, responsabilidad; capacidad para priorizar y seguimiento a través del monitoreo de los planes; tomar la iniciativa en las tareas asignadas; la flexibilidad; capacidad de aprender rápidamente; oportuna toma de decisiones; productividad bajo condiciones de estrés; logro de metas
- **Comunicaciones escritas y verbales.** Se comunica de manera eficaz y sistemática, clara, concisa y persuasivamente transmite la información; precisión; profesionalismo; fuertes habilidades de presentación; escucha y reacciona adecuadamente a la audiencia; participa productivamente en las reuniones
- **Autogestión y el desarrollo.** Activamente desarrolla nuevos conocimientos; desarrolla y demuestra excelencia técnica y versatilidad; permanece actualizado con la información de la empresa, profesional y del desarrollo internacional; integridad; uso racional de los recursos; demuestra y desarrolla conocimiento del trabajo de las herramientas adecuadas y los paquetes

- **Intercambio de conocimientos.** Participa en actividades para crear una fuerte cultura de conocimiento en FUNDAPARC; contribuye habitualmente al conocimiento del sistema de la gestión, comparte los avances en el conocimiento con el público interno y externo; comparte y administra conocimientos a través de redes de la práctica
- **Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, y servicio al cliente.** Construye productiva y duraderas relaciones con compañeros de trabajo, supervisor, clientes, otros departamentos, socios; da cuentas, responsable, cortés, comprensivo; colabora de manera eficaz, participa, apoya a los demás, comparte información abiertamente; escucha bien, proporciona retroalimentación responsable; trabaja para integrar ideas, construir consensos y resolver los conflictos; fomenta la honestidad, el respeto y la confianza; muestra un comportamiento culturalmente apropiado; se adhiere de manera proactiva para anticiparse a las necesidades de los clientes.
- **Administración y coordinación.** Entiende y sigue políticas y procedimientos establecidos por FUNDAPARC; efectividad organizar y completar tareas; buen registro de archivos y organización; gestiona eficazmente los proyectos.
- **Gestión del personal, desarrollo y supervisión (de los supervisores).** Delegación de trabajo; liderazgo, continua comunicación abierta con el personal; establece expectativas de desempeño; fomenta el crecimiento personal hacia metas de desempeño; ofrece arbitraje en la marcha; pasa el conocimiento y experiencia a los demás; proporciona eficaz, constructiva retroalimentación; delega trabajo para proporcionar oportunidades de desarrollo; proporciona a otros oportunidades de aprendizaje, tales como asignaciones especiales para construir capacidades, habilidades y experiencia; completa los procesos corporativos, incluyendo las evaluaciones anuales de desempeño, para proporcionar retroalimentación; aborda problemas de rendimiento; recluta solicitantes que llenen el modelo profesional la Fundación.

**1. Principales logros / actividades durante este periodo:**

Empleado (Incluya también al supervisor / compañeros / subordinados involucrados que puedan dar su aporte a las actividades enumeradas.)

**2. Rendimiento y progreso en las áreas identificadas en el último período de evaluación:**

Autoevaluación del Empleado:

Comentarios del Supervisor:

**3. Áreas de mejora:**

Recomendaciones al empleado, incluidos los medios en que el supervisor puede ayudar al empleado:

Comentarios del Supervisor:

---

Firma de Empleado

---

Fecha

---

Firma de Supervisor

---

Fecha

---

Firma de Director Ejecutivo

---

Fecha

# Manual de adquisiciones y contrataciones



San Salvador, julio de 2021

## **CONTENIDO**

### **1. GENERALIDADES DEL MANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**

1.1. Definición y alcance el manual

1.2. Objetivo del manual

1.3. Principios Generales

1.4. Responsabilidades

1.5. Definiciones

### **2. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE COMPRAS**

2.1. Política de compras

2.2. Supresión de competencia

2.3. Evaluación de ofertas

2.4. Sistema de licitación de bienes y servicios

2.5. Selección de la mejor oferta

2.6. Gestión de pagos

2.7. Garantías de bienes y servicios ofertados

2.8. Autorizaciones para compras de más de USD\$5,000.00

2.9. Adquisiciones de bienes o servicios informáticos

2.10. Lista de proveedores de FUNDAPARC

2.11. Evaluación del desempeño de los proveedores

2.12. Modificaciones de las solicitudes de compras y contratos

2.13. Respaldo de eventos

2.14. Eventualidades

2.15. Regalías y sobornos

2.16. Excepciones de aplicación del presente manual

2.17. Solvencia financiera de los proveedores

2.18. Prioridad de compra a oferentes nacionales

2.19. Outsourcing o subcontratación / externalización

2.20. Recepción de bienes y/o servicios

### **3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS**

3.1. Compras de menos de USD\$1,000.00

3.2. Compras entre USD\$1,000.00 y USD\$4,999.99

3.3. Compras de mayores a USD\$5,000.00

### **4. POLÍTICAS PARA PRESENTACIÓN, RECEPCIÓN Y TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS**

#### **ANEXOS**

Anexo 1. Solicitud de Compras

Anexo 2. Reintegro de Gastos

Anexo 3. Solicitud de Anticipo

Anexo 4. Liquidación de Anticipo

Anexo 5. Solicitud de Cheque

Anexo 6. Términos de Referencia

Anexo 7. Comparativo de Ofertas (\$1000.00 - \$4,999.99)

Anexo 8. Comparativo de Ofertas (\$5,000.00 +)

Anexo 9. Lista de Asistencia

Anexo 10. Solicitud de Ofertas

Anexo 11. Nota de Justificación

Anexo 12. Formulario de registro de proveedores

Anexo 13. Evaluación del desempeño de proveedores

Anexo 14. Modelo de Carta de Presentación de Propuesta

Anexo 15. Declaración Jurada del Proveedor

Anexo 16. Acta de evaluación

Anexo 17. Acta de donación

## **1. GENERALIDADES DEL MANUAL DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES**

### **1.1. Definición y alcance el manual**

El *Manual de Adquisiciones* es un documento en el que se definen las características, los procedimientos y las políticas que corresponden al proceso de adquisición de bienes y servicios que se realizan por la Fundación Parque Cuscatlán, en adelante la Fundación o FUNDAPARC. El manual es de aplicación obligada en todas las áreas de la organización para la efectiva y eficiente adquisición de productos o servicios.

### **1.2. Objetivo del manual**

Guiar los pasos lógicos y necesarios para la adquisición de servicios y/o productos que contribuyen a la ejecución de los servicios prestados por la Fundación.

### **1.3. Principios Generales**

El proceso de adquisiciones debe considerar estos principios fundamentales:

- Transparencia y competitividad.
- Precios justos y razonables.
- Evaluación de ofertas justa y objetivamente.
- Actividades comerciales y de servicios con proveedores responsables.
- Documentación de respaldo completa y adecuada.

### **1.4. Responsabilidades**

Es responsabilidad de la Dirección de la FUNDAPARC, diseminar el contenido de este manual entre el personal, controlar su vigencia y verificar su cumplimiento.

Así mismo la Directora Ejecutiva de la Fundación, es responsable de elaborar y presentar las modificaciones que se determinen necesarias para el presente documento, y gestionar la aprobación de la Junta Directiva.

Es responsabilidad de todo el personal velar por el cumplimiento del manual de adquisiciones y contrataciones.

### **1.5. Definiciones**

- **Cotización:** Documento que emite el proveedor detallando los productos/servicios solicitados en cuanto a cantidad, descripción y costo que sirve de base para la elección de la mejor oferta de compra recibida.

- **Comparativo de ofertas:** Cuadro que se elabora para presentar las cotizaciones solicitadas de los proveedores que sustenta e informa la oferta y proveedor seleccionado.
- **Encargado de proceso:** Empleado de la Organización quien requiere un producto y/o servicio para la realización de su trabajo bajo su responsabilidad.
- **Estandarización:** Ajustar o adaptar productos o servicios para que se asemejen a un tipo, modelo o norma común. Es un método eficiente de reducir costos e incrementar la calidad basándose en un asesoramiento técnico competente para proceder a su implementación.
- **Garantía:** Derecho que se concede al comprador y que permite reclamar al vendedor si no se está conforme con el producto adquirido en el caso de la existencia de defectos que afecten el correcto funcionamiento de lo adquirido.
- **Licitación pública:** Procedimiento formal y competitivo mediante el cual se solicitan públicamente, se reciben y se evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras o servicios y se adjudica el correspondiente contrato a la oferta que ofrezca la propuesta más ventajosa.
- **Licitación privada (por invitación):** las solicitudes de cotizaciones se hacen en forma expresa a determinadas organizaciones y/o proveedores y no se utiliza anuncio público. En general se aplican a este sistema los mismos principios y políticas aplicados al sistema de licitación pública.
- **Mejor valor:** Es el equilibrio entre precio y rendimiento que ofrece el mayor beneficio o la mejor calidad, por el dinero que se ha de desembolsar, bajo criterios de selección previamente especificados.
- **Orden de compra:** Documento o solicitud escrita que se emite para definir al proveedor la descripción del producto, la cantidad del producto, costo unitario del mismo, valor total, términos de pago y entrega de producto/servicio.
  - Este documento funciona como una autorización al proveedor para entregar los artículos bajo ciertas especificaciones y presentar una factura una vez se haya recibido el producto o servicio.
  - Cuando el proveedor acepta la orden de compra, se convierte un contrato de compra vinculante. Documento que acompaña el proceso de solicitar a Contabilidad el pago de productos y/o servicios.

- **Outsourcing (o subcontratación):** Proceso de subcontratación de un proveedor externo (organización no-gubernamental, empresa privada, consultor) para el cumplimiento de objetivos o finalización de un producto o servicio, con la finalidad de optimizar los recursos.
- **Producto:** Un bien tangible y material.
- **Servicio:** Asistencia que brinda un individuo para lograr un objetivo o producto específico.
- **Solicitud de compra:** Documento que se elabora para establecer la necesidad de adquisición de productos y/o servicios. Las especificaciones y los requerimientos deben ser claras, evitando interpretaciones incorrectas de los requerimientos del producto/servicio.
- **Términos de referencia:** Documento que se elabora para especificar el objetivo, características, requerimientos y otras condiciones para la solicitud de compra de productos y servicios. Este documento se aplica para compras de USD 5,000.00 y más.

### 1.6. Aplicabilidad

El presente documento aplica a la adquisición de productos o servicios que contribuyan al alcance de los objetivos, misión y visión de FUNDAPARC, y puede ser modificado en cualquier momento con la aprobación del Director Ejecutivo o quien designe. Todas las modificaciones serán diseminadas al personal y formarán parte de este Manual de Adquisiciones.

## 2. POLÍTICAS Y GESTIÓN DE COMPRAS

A continuación, se establecen las políticas que se aplican al proceso de adquisición de productos y servicios requeridos para la operación programática y administrativa de la Fundación.

### 2.1. Política de compras

La política de compras se basa en la transparencia y competencia que se generan cuando se invita a un número mínimo de tres proveedores a presentar oferta para los productos o servicios que se requieren en la Organización para el logro de los objetivos, independientemente del número de ofertas recibidas. Es importante invitar a la mayor cantidad posible de proveedores. Sin embargo, puede darse el caso en que dicha competencia no sea posible y se autorice la supresión de competencia.

## 2.2. Supresión de competencia

Para compras de alta frecuencia del mismo producto o servicio con un valor de transacción de USD \$1,000.00 en adelante, se autoriza la supresión de competencia por las siguientes razones:

- El proveedor fue seleccionado previamente bajo un proceso competitivo y la oferta es válida por 1 año desde que se realizó dicho proceso competitivo, aceptando una variación de precio unitario de +/- 12%.
- Existen menos de tres proveedores en el mercado local para un producto o servicio.
- Se ha establecido la estandarización de los suministros, equipo, piezas de repuesto y los servicios relacionados con dichos artículos, y que hagan inviable la competencia.
- Anualmente, se realizarán procesos de competencia para obtener una lista de proveedores pre-aprobados por cumplimiento de criterios establecidos y competitividad de precios. Esta selección de proveedores tendrá vigencia a diciembre 31 del año presente.
  - Esto aplica para materiales e insumos fungibles o consumibles;
  - No aplica a bienes y equipo no-fungibles, ej. computadora, escritorio, silla, vehículo, que tiene una vida útil de 1 año o más y un valor unitario de \$500 en adelante, a excepción de que exista un proceso competitivo no mayor a 3 meses;
  - Durante el año, se permitirá la compra de artículos incluidos en las listas, seleccionando con base al precio más bajo. Si los precios más bajos para diferentes artículos en una sola compra se encuentran con diferentes proveedores, por funcionalidad y eficiencia, se seleccionará el proveedor que ofrece el total más bajo entre los tres proveedores;
  - Se permite una variación en precio unitario de +/- 12%; y
  - Se mantendrá un archivo en Contabilidad con cada lista de precios por categoría, ej. librería, ferretería, farmacia, y la respectiva documentación de los procesos.

En el caso de que solo existe un proveedor, se trata como "no competencia", y se justifica el requerimiento de ese producto/servicio. Queda a criterio del encargado del proceso de adquisición el asegurar que la(s) oferta(s) recibida(s) es (son) justa(s) y razonable(s).

Si se invitaron a tres proveedores o más al proceso y no se recibe oferta de todos los invitados, no se clasifica como compra directa, pero sí se debe explicar en el cuadro comparativo (Anexos 7 y 8) las razones de la no participación. Si luego de realizada una investigación para el producto o servicio se determina que no se puede obtener un proceso competitivo, se debe proceder a solicitar la autorización de supresión de competencia.

Para todos los casos antes mencionados, el procedimiento a seguir es:

- Elaborar una nota de justificación (Ver Anexo 11) explicando el caso y la aplicación de esta política haciendo referencia al caso específico y/o al proceso competitivo correspondiente, la fecha en que se realizó y la fecha en que se seleccionó el proveedor reflejado en el Comparativo de Ofertas (Anexos 7 u 8), incluyendo la documentación de respaldo correspondiente.
- Incluir la nota de justificación (Anexo 11) en la documentación de respaldo.
- Adjuntar al respaldo copia de la cotización original.
- Para los casos antes descritos, aunque una nueva cotización no es requerida, se deberá obtener una confirmación por escrito de parte del proveedor donde mencione que las condiciones de la oferta original se mantienen sin cambio o que dichos cambios están en línea con las políticas de FUNDAPARC; caso contrario se deberá proceder con un nuevo proceso competitivo.
- En cualquiera de los casos antes mencionados, es mandatorio la elaboración y aprobación, al inicio del proceso de compras, de la nota de justificación de acuerdo con el Anexo 11 del presente Manual de Adquisiciones. A su vez, una copia de la nota ya aprobada debe mantenerse en un folder separado para fines de respaldo posterior o requerimiento de auditorías.
- Para compras de USD 1,000.00 en adelante, es mandatorio recurrir a un proceso competitivo normal. Sin embargo, si el proceso de compras competitivo para este rango es inviable o impráctico por cualquiera de las razones de supresión de competencia, debe elaborarse la nota de justificación (Anexo 11), como documentación de respaldo, y seguir el proceso de acuerdo con lo descrito (Ver proceso de compra para compras de más de USD\$1,000.00).

### 2.3. Evaluación de ofertas

El proceso de evaluación de ofertas es fundamental dentro del proceso de compras, ya que finaliza con la selección de un proveedor y adjudicación de una orden de compra o un contrato por parte del responsable correspondiente.

El proceso de evaluación para la selección de ofertas se utilizará de la siguiente manera:

- **De USD \$1,000.00 a USD \$4,999.99:** Se elabora un cuadro comparativo de ofertas (Anexo 7) incluyendo la justificación para la selección de la mejor oferta o mejor valor.
- **De USD \$5,000.00 en adelante:** Se elaborará un cuadro comparativo de ofertas (Anexo 8) en donde se asigna una ponderación numérica a los criterios establecidos para la evaluación de las mismas, adjuntando el acta de evaluación final (Ver Anexo 16) donde se hará un resumen del proceso y de la selección final de la mejor oferta.

### 2.4. Sistema de licitación de bienes y servicios

En general, el sistema a utilizar para la adquisición de bienes y/o servicios será el de licitación privada o por invitación. Sin embargo, podrá hacerse uso del sistema de licitación pública para fomentar la competencia y dependiendo de la naturaleza y necesidades de los proyectos.

La licitación será pública cuando el llamado a participar esté dirigido a una cantidad indeterminada de posibles oferentes y el monto del bien o servicio a contratar sea superior a los USD\$100,000.00.

La convocatoria a una licitación pública deberá efectuarse mediante la publicación de avisos en los periódicos por el término de dos (2) días como mínimo con un máximo de diez (10) días de antelación a la fecha fijada para la apertura de las ofertas, incluyendo todas las especificaciones técnicas, fecha de entrega, garantías solicitadas, y cualquier otro aspecto de importancia para la presentación equitativa de ofertas.

Los oferentes deberán constituir garantías de acuerdo con el siguiente detalle:

- De mantenimiento de oferta: cinco por ciento (5%) del monto total de la oferta.
- De cumplimiento de contrato: diez por ciento (10%) del monto total de la adjudicación o del contrato.

## 2.5. Selección de la mejor oferta

Las ofertas siempre se evalúan y seleccionan de acuerdo con el concepto de “Mejor valor” u oferta más conveniente, de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos en el momento en que se prepara la solicitud de compra.

El proceso de evaluación y selección de una oferta debe contener los siguientes elementos mínimos:

- **Revisión de las ofertas recibidas.** Establece determinar si se cumplen con los requisitos solicitados o si deben ser rechazadas, la cual debe ser realizada por el encargado del proceso y llevar firma de avalado por un especialista del ramo. (ej. Equipo de cómputo avalado por el encargado de IT; materiales de construcción avalado por los arquitectos correspondientes). Se hace notar que la asesoría del especialista normalmente forma parte de la elaboración de la solicitud de compra / los términos de referencia que se incluyen en las solicitudes de cotización.
- **Evaluación de los elementos incluidos en las ofertas.** Los elementos o características que no se incluyeron en la solicitud de cotización (ej. especificaciones técnicas adicionales), no se deberán utilizar en la evaluación y selección del proveedor. Para poder hacer una comparación equitativa, la selección debe basarse en criterios tales como: costo, especificaciones técnicas, fecha de entrega, garantías suministradas, etc. Dichos criterios deben ser definidos antes de que comience el proceso de evaluación y selección de ofertas, específicamente en la solicitud de cotización o términos de referencia entregados a los ofertantes.
- **El proceso completo.** Incluye todas las recomendaciones y la decisión de compras seleccionada, deberá ser documentado y debe incluir los documentos que se detallan en el procedimiento de cada solicitud de compra, guardando un archivo físico anexos a la orden de compra o contratos de cada compra.

## 2.6. Gestión de pagos

En general, todos los pagos a proveedores que requiere la generación de cheque o transferencia bancaria serán a crédito, como mínimo, de una semana. Cualquier excepción será aprobada por la Gerencia Financiera.

## **2.7. Garantías de bienes y servicios ofertados**

Cuando un producto presente alguna falla o no esté conforme con el contrato o la orden de compra, se deberá hacer uso de la garantía de dichos productos. Un producto no será conforme y puede ser objeto de reclamación en los siguientes casos:

- Cuando el producto no se ajuste a la descripción hecha por el vendedor.
- Que exista cualquier defecto en el producto que lo haga inútil para su uso ordinario.
- Cuando el producto no sea apto para el uso que haya solicitado de manera expresa, siempre que el vendedor haya admitido en su oferta que el producto era apto para este uso.
- Cuando la instalación del producto sea incorrecta, siempre que esta instalación se encuentre incluida en el contrato o la orden de compra del mismo y haya sido realizada por el vendedor directamente o bajo su responsabilidad, o bien la haya realizado el consumidor y la instalación defectuosa sea consecuencia de un error en las instrucciones de instalación.

Los plazos de tiempo que cubre la garantía serán contados desde la fecha de entrega y estarán en función del bien o producto solicitado. En general, y para productos nuevos, las garantías mínimas aceptadas serán:

- a) Mobiliario y equipo de oficina, no menor a 6 meses;
- b) Equipo de cómputo, no menor a 1 año;
- c) Construcciones, no menor a 1 año;
- d) Impresoras, no menor a un año;
- e) Equipo electrónico, no menor a 6 meses;

El periodo de garantía de cualquier otro producto deberá ser consultado con el especialista del área y/o hacer una comparación con los estándares del mercado, para ese mismo bien o servicio, previo a la compra del mismo. La solicitud de garantía se deberá incluir en los términos de referencia de la solicitud de cotización o licitación, si aplica.

## **2.8. Autorizaciones para compras de más de USD\$5,000.00**

En general, para todas las solicitudes de compra para procesos iguales o superiores a USD\$5,000.00 y menores a USD 50,000.00 debe contar con la aprobación de la Directora Ejecutiva y/o para los montos superiores a USD\$50,000.00 debe contar con la aprobación de la Directora Ejecutiva y del presidente de la Junta Directiva, según el caso.

## **2.9. Adquisiciones de bienes o servicios informáticos**

Cuando existan procesos de compra relacionados con equipo informático, equipo de comunicaciones, eventos de visibilidad institucional, y cualquier compra de bienes o servicios igual o superior a USD\$5,000.00, y debido a consideraciones de estandarización a un determinado tipo, marca, modelo o requisito específico, se analizará la posibilidad de un solo proceso de compra, bajo el principio de negociación estándar.

## **2.10. Lista de proveedores de FUNDAPARC**

Esta lista es la base para seleccionar a proveedores con la suficiente cualificación para participar en los procesos competitivos de compras y en los procesos especiales en los que la competencia se ve suprimida. Se intentará de manera permanente incrementar la lista de proveedores, identificando y certificando nuevos proveedores de bienes y servicios que se ajusten a las necesidades de la Organización.

Para poder formar parte de la lista de proveedores de FUNDAPARC, los proveedores deberán cumplir con lo siguiente:

- Capacidad jurídica para celebrar un contrato.
- Aceptación de las condiciones de pago de FUNDAPARC.
- Poseer la competencia técnica o profesional requerida para los bienes y/o servicios solicitados.
- Completar y firmar el formulario de registro de proveedores por una persona autorizada dentro de la empresa, incluyendo los documentos de respaldo solicitados. (Ver Anexo 12).

La lista de proveedores de la Fundación, se actualizará una vez por año y/o con la frecuencia que los procesos de compra así lo requieran, como procesos nuevos que no son habituales o no pertenecen a la actividad principal de la Organización y en donde sea necesario incluir a nuevos proveedores.

## **2.11. Evaluación del desempeño de los proveedores**

Para toda orden de compra o contrato igual o siempre que la naturaleza del bien o servicio lo requiera, será obligación realizar y documentar la evaluación del desempeño de proveedores (Ver anexo 13). El solicitante del bien/servicio será el encargado de realizar la evaluación y guardará una copia de la misma junto al archivo oficial del proceso de compra.

Si el proveedor es evaluado de manera desfavorable, las faltas que dicho proveedor cometa en relación a lo estipulado en la oferta y orden de compra correspondientes, se considerarán leves o graves de acuerdo con el siguiente detalle:

**Tabla A5.**

***Clasificación de faltas de los proveedores por venta de bienes o adquisición de servicios***

<b>Faltas leves</b>	<b>Faltas graves</b>
<p>No presentación de oferta ni de carta de declinación a los procesos de compra a los que se le inviten, al menos 3 veces de manera consecutiva.</p>	<p>Cualquier cambio por parte del proveedor que genere cambios en los términos de contratación del servicio o los bienes solicitados (Cambio en la cantidad de lo solicitado y/o los lugares de entrega de lo solicitado; cambio en el precio unitario ofertado de manera injustificada y sin notificación previa a la Fundación).</p>
<p>Retraso en la entrega de lo solicitado sin razón justificada ni notificación previa a la Administración. Toda entrega tardía generará además una penalidad en relación al monto de lo contratado por cada día de retraso.</p>	<p>Necesidad de realización de muchas correcciones en los productos, trabajos o servicios recibidos de parte del proveedor en relación con lo solicitado por la Fundación, de acuerdo con el contrato y/u orden de compra respectiva.</p>
<p>Cualquier cambio que no altere los términos y/o el monto del servicio o los bienes contratados y detallados en el contrato o en la orden de compra respectiva.</p>	<p>Faltas en el cumplimiento de garantías para los artículos adquiridos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

En el momento en que una falta es cometida por un proveedor, ésta debe ser notificada y deberá guardarse una copia de dicha notificación firmada por el proveedor junto con el proceso de compras.

Si algún proveedor comete 3 faltas leves o 1 falta grave, y por lo tanto es calificado de manera desfavorable, su caso será presentado ante un comité evaluador que será el responsable de excluirlo de manera permanente del listado de proveedores notificándole de la decisión tomada. Un proveedor amonestado no podrá ser considerado para inclusión en procesos de compra hasta que presente evidencia a la Fundación de las correcciones a las deficiencias encontradas en la evaluación del desempeño. Si el proveedor presenta pruebas de que las faltas han sido superadas, el caso se presentará nuevamente al comité evaluador de compras quien considerará su nueva inclusión como proveedor de FUNDAPARC.

### **2.12. Modificaciones de las solicitudes de compras y contratos**

La persona que autoriza cualquier modificación a las órdenes de compras y/o contratos es la designada de acuerdo con el nivel de autorización de la compra establecido. Dichos cambios pueden incluir:

- Incremento en los costos; y
- Renovaciones y prórrogas

Para dichas modificaciones se deberá escribir una justificación de proceder con el cambio en lugar de realizar un nuevo proceso; una vez se autorice la justificación, se procederá con el cambio y se guardará una copia en el archivo original del proceso de compras.

### **2.13. Respaldo de eventos**

Cuando existan gastos para reuniones y talleres, es necesario completar una lista de asistencia (Anexo 9). Esta lista se adjunta con los otros documentos que se entregan a contabilidad.

### **2.14. Eventualidades**

En el caso de solventar alguna eventualidad inmediata y con la finalidad de evitar el atraso en el desarrollo de las actividades que aseguran la ejecución efectiva de los objetivos de FUNDAPARC, y luego de la autorización del jefe inmediato respectivo, se podrá omitir el proceso de compras competitivo de manera excepcional. En ningún momento este apartado deberá tomarse como normativa en el desarrollo de actividades normales de FUNDAPARC y no deberá ser autorizada la supresión del proceso competitivo de compras en el caso que dicha eventualidad sea el resultado de la mala planificación del proceso correspondiente

## **2.15. Regalías y sobornos**

Es prohibido ofrecer y recibir cualquier tipo de soborno, regalo, comisión u otro tipo de compensación con el propósito de obtener u otorgar trato favorable en conexión con el proceso de adquisiciones, y en la administración de la Organización en general.

## **2.16. Excepciones de aplicación del presente manual**

En el caso de que el donante de un proyecto exige ciertos procedimientos de adquisición más rigurosos de los que están expuestos en este documento, se seguirán los procedimientos del donante para compras bajo ese proyecto.

- Esto incluye el manejo de fondos de agencias de cooperación del gobierno de EEUU, como USAID y DOL (Departamento de Trabajo) donde prevalece los procedimientos de la norma 2CFR200 que establece el marco regulatorio para entidades no basadas en EEUU, que incluye todos los principios de costo elegibles, permisibles y razonables con que se puede hacer uso de los fondos.
- Se tendrá mayor énfasis en aquellos costos inadmisibles tales como: gastos de capital para fines generales, multas y sanciones, penalidades por incumplimientos de contratos, penalidades por cambios de boletos aéreos, compensaciones extras a empleados, bienes y servicios de uso personal, membresías a clubes sociales, y bebidas alcohólicas.
- De lo contrario, rige el Manual de Adquisiciones de FUNDAPARC.

## **2.17. Solvencia financiera de los proveedores**

Con la finalidad de confirmar el estado de solvencia judicial y financiera de las personas naturales, empresas u organizaciones que deseen proveer bienes o servicios a la Fundación, todo proveedor preseleccionado y/o proveedor con quien se elabora y firma un contrato deberá firmar y sellar una declaración (Ver anexo 15) en la que confirma que no se encuentra involucrado en actividades ilícitas, tal como lavado de dinero, tráfico de personas, financiamiento de terrorismo, tráfico de drogas, entre otras, e incompatibilidad financiera y/o legal.

## **2.18. Prioridad de compra a oferentes nacionales**

Para FUNDAPARC, es fundamental incentivar las compras a proveedores locales. Sin embargo, pueden existir ocasiones en las que dicha compra sea impráctica o no pueda realizarse. Es por ello que, con la finalidad de cumplir con los objetivos de FUNDAPARC, se permite/admite la búsqueda y utilización de proveedores regionales y/o internacionales.

## **2.19. Outsourcing o subcontratación / externalización**

La Fundación, busca la optimización de los recursos en cada aspecto y actividad que realiza, por lo que se incentiva y autoriza los procesos de compra dirigidos a la subcontratación de empresas que se encarguen de las actividades o servicios que no forman parte del día a día de FUNDAPARC, que contribuyen al desarrollo de los objetivos de cada programa y a los mejores intereses de la Organización.

- Se considerará la subcontratación de unidades operativas o funciones actualmente desempeñadas por el personal de la Organización cuando dicha externalización contribuya a mejorar la eficiencia y la eficacia y permita a la Fundación dedicarse a su misión fundamental.
- Tales actividades incluyen, mas no se limitan a: eventos de gran envergadura, manejo de agendas específicas para eventos o foros de gran envergadura, manejo artístico para festivales musicales, entre otros.
- El proceso de compra a seguir para contrataciones de outsourcing, serán compras de más de USD\$5,000.00, debido al nivel de complejidad que conlleva.
- El outsourcing podrá manejarse y adjudicarse bajo licitaciones de carácter público.
- Las empresas o individuos que se contraten bajo esta modalidad actuarán según los principios fundamentales por los que se rige el proceso de adquisiciones de la Fundación y proporcionarán los recursos necesarios (Materiales y humanos), bajo su propio gasto y responsabilidad para llevar a cabo las actividades para las que fueren contratadas. Razón por la cual, siempre que Fundación Crisálida Internacional lo requiera, deberán presentar documentación de respaldo que sustente las actividades relacionadas con la sub contratación de dicho material, equipo y/o personal.

## 2.20. Recepción de bienes y/o servicios

Para la entrega de bienes o materiales a beneficiarios, se presenta un modelo del acta de donación (Anexo 17) para documentar dicha entrega. Se hace la aclaración que cuando el personal de FUNDAPARC es responsable de la custodia y manejo de estos bienes o materiales para actividades del programa y no una donación directa, por lo tanto, es adecuado que sea el personal de la Fundación, siendo responsable en firmar una acta de recepción de esos bienes o materiales y velar por el uso adecuado de los mismos.

## 3. PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

Los procedimientos para la compra de productos y servicios se apoyan en función del valor de la transacción. En general, los procedimientos de adquisiciones de productos y servicios, que normalmente se agruparían no pueden ser separados para obviar los procedimientos indicados.

### 3.1. Compras de menos de USD\$1,000.00

Para compras menos de USD\$1,000.00, no se requiere un proceso competitivo, aunque siempre es recomendado obtener cotizaciones para asegurar precios razonables y promover la transparencia.

#### Tabla A6.

#### *Procedimientos para compras menores a USD\$1,000.00*

N°	Compra directa con fondos personales	Compra con anticipo	Compra por monto fijo
1	Encargado de proceso emite una solicitud de reintegro de gastos a contabilidad. Adjuntar Factura.	Cuando es para la compra de una serie de productos o servicios, se podrá autorizar por parte del jefe inmediato el solicitar un anticipo por un monto estimado del	Cuando se conoce el monto de los productos o servicios y es mayor de USD50.00, se debe solicitar el pago a nombre del proveedor.

N°	Compra directa con fondos personales	Compra con anticipo	Compra por monto fijo
Autorización: jefe inmediato, de unidad o de proyecto.	<p>total de los productos o servicios agrupados.</p> <p>El anticipo debe ser de un mínimo de USD50 y no más de USD\$1,000.00.</p> <p>Encargado de proceso remite a Contabilidad: Solicitud de Anticipo de Fondos, con detalle de uso de los fondos.</p> <p>Autorización: jefe inmediato, de unidad o de proyecto</p>	<p>Encargado de proceso remite a Contabilidad: Solicitud de Cheque / Transferencia Bancaria.</p> <p>Solicitud de compra, si aplica</p> <p>Cotización, factura, o factura pro forma que refleja el monto y el detalle de la compra</p> <p>Autorización: jefe inmediato, de unidad o de proyecto</p>	
2	--	Encargado de proceso recibe producto o servicio	Encargado de proceso recibe producto o servicio
3	--	<p>Encargado de proceso entrega a Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factura</li> <li>- Liquidación de Anticipo</li> </ul>	Encargado de proceso entrega factura a Contabilidad

### 3.2. Compras entre USD\$1,000.00 y USD\$4,999.99

**Presupuesto aprobado:** Para este tipo de compras debe elaborarse una solicitud de compra que es aprobada por el jefe inmediato/jefe de unidad/jefe de proyecto.

Para actividades con múltiples componentes, es requerido elaborar y adjuntar un presupuesto con costos estimados.

Al firmar de autorizada la compra, el jefe inmediato/jefe de unidad/jefe de proyecto confirma la disponibilidad de fondos para realizar dicha compra.

Las compras contempladas bajo este apartado tienen un valor total de transacción de entre USD 1,000.00 y USD 4,999.99.

A partir de este rango, siempre es requerido pasar por un proceso de adquisición competitivo. Se deben especificar las características y cantidad de producto o tipo de servicio (dependiendo de las necesidades); tiempo de entrega; encargado de la recepción de los bienes o servicios; garantía, si aplica; entre otras, y serán compartidas con los proveedores en la solicitud de cotización correspondiente al inicio del proceso.

**Tabla A7.**

***Procedimientos para compras entre USD\$1,000.00 y USD\$4,999.99***

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Documentos</b>	<b>Responsable</b>
	Identificación de necesidad de productos y/o servicios:  Cada solicitante define los productos y/o servicios que requiere para la ejecución de proyecto y/o actividad.	<i>Solicitud de Compra:</i> Se especifica:  - Características y descripción clara del producto/servicio y cantidad de producto/servicio solicitado  - Tiempo de entrega requerido  - Proyecto o unidad solicitante	Encargado de proceso firma como solicitante  Autorización: jefe inmediato y/o jefe de unidad/proyecto
	Cotización de Productos y/o Servicios  La persona designada - Jefe Administrativo, Asistente Administrativo, o Encargado de Proceso - solicita cotizaciones de un mínimo de 3 proveedores.	<i>Solicitud de Cotización:</i>  Enviar el documento de solicitud de cotización aprobada a los proveedores. Si es enviada por correo electrónico, imprimir el correo con la fecha de envío. Si es enviada en físico, obtener copia de recibido con fecha.	Jefe Administrativo, Asistente Administrativo, o Encargado de Proceso

N°	Procedimiento	Documentos	Responsable
		<p>Indicar fecha y hora límite de recepción de la cotización</p> <p>Indicar los datos que deben estar incluidos en la cotización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Términos de pago</li> <li>- Nombre del recipiente del pago</li> <li>- Tiempo y lugar de entrega</li> </ul>	
	<p>Comparativo de Ofertas</p> <p>Encargado de Proceso elabora el cuadro para comparar las cotizaciones recibidas. Los insumos de este cuadro informan la selección del proveedor.</p>	<p><i>Comparativo de Ofertas:</i></p> <p>Completar el cuadro comparativo (de acuerdo con anexo 7), ingresando las especificaciones ofrecidas por cada proveedor.</p> <p>Selección: Evaluar las ofertas de todos los proveedores e indicar las razones por las cuales se selecciona el proveedor definitivo, incluyendo cumplimiento de requerimientos, valor económico, tiempo de entrega, entre otras características, tomando en cuenta el principio de mejor valor.</p>	<p>Jefe Administrativo, Asistente Administrativo, o Encargado de Proceso elabora el comparativo y hace el análisis de selección de proveedor.</p> <p>Aprobación: jefe inmediato, de unidad o de proyecto</p>
	<p>Notificación a proveedor</p> <p>Encargado de proceso envía una notificación al proveedor seleccionado confirmando la compra del producto o servicio cotizado / requerido.</p>	<p><i>Notificación a proveedor vía correo-e, incluye:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de la compra</li> <li>- Lugar y fecha de entrega</li> <li>- Solicitud de que acuse de recibido</li> </ul>	<p>Encargado de proceso</p>

N°	Procedimiento	Documentos	Responsable
	Solicitud de pago	Encargado de proceso entrega la documentación correspondiente al proceso completo a Contabilidad	- Encargado de proceso
Recepción de Producto o Servicio	El solicitante del producto o servicio es el responsable de recibir el producto o servicio o quien designe. Si el producto o servicio entregado cumple con lo solicitado, el solicitante (Encargado de Proceso) o quien designe firma de aceptado el documento que acompaña la entrega del producto o servicio.	Documento de recepción:  La factura original. Una vez aprobada la recepción del producto o servicio, se entrega la factura original a Contabilidad para proceder con la entrega del pago.  Los proveedores serán contactados cuando esté listo el pago después de que Contabilidad haya sido notificado por escrito por el solicitante de la recepción de producto / servicio.	Encargado de Proceso, o quien designe, recibe y aprueba la recepción del producto o servicio.  Entrega la factura a Contabilidad para anexar al paquete de documentos y confirmar la entrega de pago.  El proveedor no recibirá el pago sin la confirmación de recepción del producto / servicio.

### 3.3. Compras de mayores a USD\$5,000.00

**Presupuesto aprobado:** Las compras contempladas bajo este apartado tienen un valor total de transacción de USD\$5,000.00 y más y siempre debe contar con la firma de autorización del jefe inmediato/jefe de unidad/jefe de proyecto autorizando la solicitud de compra, confirmando de esta manera la disponibilidad de fondos para realizar dicha compra.

Para la adquisición competitiva o directa (sin competencia) de este tipo de bienes y servicios deberán elaborarse términos de referencia que especifiquen objetivos; características y cantidad de producto o tipo de servicio (mediana o gran escala dependiendo de las

necesidades); términos y/o ponderaciones de la evaluación técnica y económica para la selección del proveedor; tiempo de entrega; encargado de la recepción de los bienes o servicios; garantía, si aplica; entre otros, y serán compartidos con los proveedores en la solicitud de oferta correspondiente al inicio del proceso.

**Tabla A8.**

***Procedimientos para compras mayores a USD\$5,000.00***

<b>N°</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Documentos</b>	<b>Responsable</b>
	Identificación de necesidad de productos y/o servicios	<i>Términos de referencia:</i> Se específica:	Encargado de proceso firma como solicitante
	Cada encargado de proceso define los productos y/o servicios que requiere para la ejecución de proyecto y/o actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo</li> <li>- Características y cantidad de producto o tipo de servicio</li> <li>- Términos de la evaluación técnica y económica para la selección del proveedor</li> <li>- Tiempo de entrega requerido</li> <li>- Proyecto o unidad que recibe los bienes o servicios</li> <li>- Incluir un listado de proveedores potenciales, si los hubiere, en los casos en los que dicha compra sea realizada por primera vez y/o sea de naturaleza más especializada.</li> </ul>	Autorización: jefe inmediato y/o jefe de unidad/proyecto y Director Ejecutivo o Director de Operaciones o Director de Programas
	Licitación de Productos y/o Servicios	<i>Envío de términos de referencia (TDR):</i>	Jefe Administrativo o Encargado de Proceso
	La persona designada - Jefe Administrativo o Encargado de Proceso - solicita ofertas de un	Enviar los TDR a un mínimo 3 proveedores, por correo electrónico o en copia impresa	

N°	Procedimiento	Documentos	Responsable
mínimo de 3 proveedores.		<p>Si es enviada por correo electrónico, imprimir el correo con la fecha de envío.</p> <p>Si es enviada en físico, obtener copia de recibido con fecha.</p> <p>Indicar fecha límite de entrega de la oferta</p> <p>Indicar que incluir en la oferta- los términos de pago, nombre del recipiente del pago, y tiempo y lugar de entrega</p>	
<p>Comparativo de Ofertas</p> <p>Jefe Administrativo o Encargado de Proceso elabora el cuadro para comparar las cotizaciones recibidas. Los insumos de este cuadro informan la selección del proveedor.</p>	<p><i>Comparativo de Ofertas:</i></p> <p>Completar el cuadro comparativo (De acuerdo con Anexo 8), ingresando las especificaciones ofrecidas por cada proveedor.</p> <p>Selección: Evaluar las ofertas de todos los proveedores en base a los criterios técnicos y económicos especificados en los TDR.</p> <p>Para la evaluación, se conforma un comité de mínimo 3 personas: una de estas personas debe ser de una unidad independiente de la unidad/proyecto del cual pertenece el producto/servicio solicitado, una persona del área de finanzas y una representante de la unidad solicitante que lleva el proceso. (Se recomienda que, cuando aplique, incluir una persona del equipo con</p>	<p>Comité evalúa las ofertas y determina el proveedor.</p> <p>Aprobación: Director Ejecutivo o Director de Operaciones o Director de Programas aprueba hasta USD 4,999.99</p>	

N°	Procedimiento	Documentos	Responsable
		<p>calificación técnica sobre el producto o servicio que se solicite y que pueda apoyar o aclarar dudas al momento de la selección final. En el caso que la organización no cuenta con un experto técnico, y es imprescindible la asesoría, se puede consultar a un externo, ad honorem idealmente).</p> <p>Es requisito indispensable, en un proceso de este tipo, la elaboración de un “Acta de evaluación” en la que se describa brevemente el proceso de compras y la selección final del proveedor o proveedores. Una copia del acta firmada por los participantes debe ser adjuntada al proceso de compras. (Ver anexo 16 formato de Acta de evaluación)</p>	
Contrato		<p><i>El documento debe de contener como mínimo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de elaboración</li> <li>- Detalle de los productos/servicios (características, cantidad, precio)</li> <li>- Forma y condiciones de pago</li> <li>- Nombre de titular del pago (Razón Social o nombre completo de la persona natural)</li> <li>- Datos de contacto del proveedor</li> </ul>	<p>Jefe Administrativo: Elabora orden de compra, envía la orden de compra al proveedor, y entrega paquete de documentos a Contabilidad. La entrega del pago (o pagos) es conforme a las</p>

N°	Procedimiento	Documentos	Responsable
	<p>Tiempo y lugar de entrega</p> <p>El contrato no sustituye la solicitud de cheque.</p> <p>Nota: En el caso de contratar productos o servicios que se entregarán en diferentes tiempos y que requieren un detalle de características específicas, se utiliza la modalidad de un contrato de precio fijo. Solicitar el formato del Director de Operaciones.</p>		<p>condiciones establecidas en la orden de compra o contrato.</p> <p>Autorización: Director Ejecutivo o Director de Operaciones autoriza hasta USD 4,999.99. De USD 5,000.00 autoriza Director Ejecutivo. Para los montos de compra superiores a USD 50,000.00 y/o cuando la naturaleza de la compra así lo requiera, la autorización final estará a cargo del Director Ejecutivo y del presidente de la Junta Directiva.</p>

N°	Procedimiento	Documentos	Responsable
Recepción de Producto o Servicio	El solicitante del producto o servicio es el responsable de recibir el producto o servicio. Si el producto o servicio entregado cumple con lo solicitado, el solicitante (Encargado de Proceso) firma de aceptado el documento que acompaña la entrega del producto o servicio.	Documento de recepción:  Esto puede ser la factura original. Aprobada la recepción del producto o servicio, se entrega la factura original a Contabilidad para proceder con la entrega del pago.  Los proveedores serán contactados cuando esté listo el pago y se ha confirmado la recepción del producto / servicio.	Encargado de Proceso, quien recibe y aprueba la recepción del producto o servicio.  Entrega la factura a Contabilidad para anexar al paquete de documentos y confirmar la entrega de pago.

**Tabla A9.**

***Documentación de respaldo para el archivo y entrega a contabilidad***

<b>Documentación</b>	<b>Menos \$1,000.00</b>	<b>Entre \$1,000.00 y \$4,999.99</b>	<b>Más de \$5,000.00</b>
Presupuesto	✓		
Reintegro de Gastos	✓ ó	↓	
Solicitud de Anticipo	✓ ó	↓	
Solicitud de Cheque	✓		
Solicitud de Cotización		✓	
Términos de Referencia			✓
Cotizaciones		✓	✓
Comparativo de Ofertas		✓	✓
Contrato		✓	✓
Factura	✓	✓	✓
Memorándum / Otro (si aplica)	✓	✓	✓

**Tabla A10.**

**Autorizaciones en procesos de compras**

Valor	Proceso	Jefe Inmediato/ Unidad/Proyecto	Gerente	Director de Proyectos	Directora Ejecutiva	Presidente de Junta Directiva
Menos de USD1,000.00	Asegurar que el precio es razonable.	✓	✓	✓	✓	
USD1,000.00 a USD2,999.99	Cotizaciones requeridas de un mínimo de 3 proveedores		✓	✓	✓	
USD3,000.00 a USD4,999.99	Ofertas requeridas de un mínimo de 3 proveedores			✓	✓	
USD5,000.00 a USD49,999.99	Ofertas requeridas de un mínimo de 3 proveedores				✓	
USD50,000.00 +	Ofertas requeridas de un mínimo de 3 proveedores					✓

#### **4. POLÍTICAS PARA PRESENTACIÓN, RECEPCIÓN Y TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS**

A continuación, se delinear las políticas que se aplican al proceso de presentación, recepción y tramitación de facturas requeridos para la operación programática y administrativa de la Organización.

- A. El proveedor debe entregar la factura a nombre de Fundación Parque Cuscatlán, a excepción de aquellos proyectos que exigen un nombre específico.
- B. En el caso de que el proveedor no tiene factura, se debe tramitar Factura de Sujeto Excluido, adjuntando fotocopia del DUI y NIT del proveedor.
- C. La factura debe tener la fecha del mes en que se realizó la compra.
- D. La factura debe ser entregada a contabilidad en el mes que se realizó la compra. En el caso que la compra se realiza en los últimos tres días del mes, se debe entregar a contabilidad a más tardar el tercer día hábil del siguiente mes.
- E. Una solicitud de anticipo de fondos es entre USD 50.00 y USD\$1,000.00.
- F. Los pagos serán entregados solamente al recibir confirmación de recepción del producto o servicio. Los proveedores serán contactados cuando el pago esté listo.
- G. El área responsable del proceso de compra, debe preparar la documentación de pago que entregará a contabilidad una vez haya recibido el producto o servicio. Dicha documentación debe incluir:
  - a. Proceso de compras original (en el caso de entregas parciales se deberá anexar una copia del proceso original cada vez que se tramite el pago)
  - b. Solicitud de cheque
  - c. Solicitud de compra
  - d. Contrato
  - e. Factura original,
  - f. Certificación del solicitante del producto o servicio de la aceptación total o parcial de los productos y/o servicios solicitados de acuerdo con la solicitud de compra o el contrato.
  - g. En los casos donde se haya establecido la elaboración de un acta de recepción de productos o servicios, una copia de la misma debe anexarse al proceso de compras e incluirse en la solicitud de pago.
- H. La factura debe reflejar únicamente los productos o servicios que efectivamente han sido recibidos (entrega parcial o total de lo solicitado) de acuerdo con lo establecido en la solicitud de compra o el contrato.

**ANEXOS**

**Anexo 1. Solicitud de Compra**

**SOLICITUD DE COMPRA DE FUNDAPARC**

SOLICITANTE

FECHA

CENTRO DE COSTO

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE

(Nombre y Firma)

\_\_\_\_\_  
APROBACIÓN

(Nombre y Firma)

**Anexo 2. Formato de reintegro de gastos de FUNDAPARC**

**REINTEGRO DE GASTOS**

Fecha	Ref.	Centro de Costo	Cuenta	Descripción	Precio Unitario	Valor Total
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
						\$ -
<b>Total, a Reintegrar</b>						<b>\$ -</b>
<b>Son:</b>						
<b>Emitir cheque a nombre de:</b>						
<b>Observaciones:</b>						

---

**Solicitante** (Nombre y Firma)

---

**Aprobación** (Nombre y Firma)

**Anexo 3. Solicitud de anticipo de fondos**

**SOLICITUD DE ANTICIPO DE FONDOS**

FECHA		MONTO SOLICITADO	
SOLICITANTE			
PROYECTO			
PRODUCTO / SERVICIO A SOLICITAR			

\_\_\_\_\_  
APROBACION (Nombre y Firma)

	CHEQUE #	
ANTICIPO SOLICITADO POR (Nombre y Firma)	FECHA	

\*\* Al recibir el anticipo, el solicitante firma de recibido el cheque y hace una copia de este formulario y el cheque.

## Anexo 4. Liquidación de Anticipo de Fondos

### LIQUIDACION DE ANTICIPO

FECHA

CHEQUE

TOTAL, RECIBIDO SEGÚN CHEQUE \$0.00

TOTAL, LIQUIDADO S/ JUSTIFICANTES \$0.00

SALDO PENDIENTE A LIQUIDAR \$0.00

### DETALLE DE LIQUIDACION

FECHA	CENTRO DE COSTO	CUENTA	DESCRIPCION	MONTO
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>TOTAL</b>				<b>\$ -</b>

**Observaciones:**

ELABORADO POR:

Nombre y Firma

AUTORIZADO POR:

Nombre y Firma

**Anexo 5. Solicitud de cheque o transferencia de FUNDAPARC**

**SOLICITUD DE CHEQUE O TRANSFERENCIA**

FECHA

VALOR

A NOMBRE DE

FECHA DE ENTREGA  
(Estimada)

CENTRO DE COSTO

CUENTA

DISTRIBUCIÓN (\$)

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

CONCEPTO

<input type="text"/>
----------------------

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE (Nombre y Firma)

\_\_\_\_\_  
APROBACIÓN (Nombre y Firma)

## **Anexo 6. Términos de Referencia (Modelo)**

### **Términos de Referencia para la Adquisición de Productos y Servicios**

Solicitante:

Fecha:

---

Actividad / Área:

---

Antecedentes:

Producto o servicio solicitado:

Objetivos:

Características Técnicas Específicas: (Deberán ser claras y precisas)

Características del Proveedor del Producto: (Equipo, insumos y experiencia que deberá tener el proveedor.)

Fecha Limite de Entrega:

Términos y Condiciones: (para entrega del producto)

Pagadero contra entrega preferible

Garantía de un año

Evaluación Técnica / Criterios de Selección:

---

Solicitante

---

Aprobación

---

Fecha

---

Fecha

## Anexo 7. Comparativo de ofertas para compras entre USD 1,000.00 y USD 4,999.99

### Comparativo de Ofertas

Producto / Servicio: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

N° de proceso: \_\_\_\_\_

Proveedor 1				Proveedor 2				Proveedor 3						
Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total		
1				\$ -				\$ -				\$ -		
2				\$ -				\$ -				\$ -		
3				\$ -				\$ -				\$ -		
4				\$ -				\$ -				\$ -		
5				\$ -				\$ -				\$ -		
6				\$ -				\$ -				\$ -		
7				\$ -				\$ -				\$ -		
8				\$ -				\$ -				\$ -		
9				\$ -				\$ -				\$ -		
10				\$ -				\$ -				\$ -		
TOTAL				\$ -	TOTAL				\$ -	TOTAL				\$ -

Observaciones:

Selección: \_\_\_\_\_

Elaboró: \_\_\_\_\_

Aprobó: \_\_\_\_\_



### Anexo 9. Lista de asistencia

Utilizar para eventos, conferencias, talleres y reuniones (excluyendo reuniones entre personal de FUNDAPARC)

#### LISTA DE ASISTENCIA

EVENTO:

FECHA:

LUGAR:

ENCARGADO:

PROYECTO / UNIDAD:

Nombre	Organización	Cargo	Correo-E / No. de Teléfono	Firma

## **Anexo 10. Solicitud de ofertas**

*A continuación, se presenta un ejemplo de la solicitud de cotización a enviar a proveedores (para compras entre \$1,000.00 y \$4,999.99):*

Estimado Señor(a):

Para su consideración, mediante la presente adjunto una Solicitud para obtener cotización de precios de los productos (servicios) detallados a continuación, para uso de Fundación Crisálida Internacional.

Atentamente se solicita enviar la oferta por medio de correo electrónico a la siguiente dirección: XXXXXXXX con atención a XXXXXXXX, a más tardar el día xxxx. Cualquier duda o aclaración antes de la fecha de envío de la cotización, puede hacerlo a la dirección electrónica anteriormente mencionada.

En caso decida no participar, se solicita notifique por escrito el motivo.

Agradezco de antemano su confirmación de recibido de esta comunicación.

Atentamente,

*A continuación, se presenta un ejemplo de la solicitud de oferta a enviar a proveedores (para compras de \$5,000.00 +).*

Estimado Señor(a):

Para su consideración, le invitamos a participar en la presentación de oferta para la adquisición de xxxx, el (los) cual (es) será(n) utilizado por Fundación Crisálida Internacional. Las características y las especificaciones de esta adquisición se presentan en los términos de referencia anexos.

Atentamente se solicita presentar la oferta en forma física y electrónica debidamente firmada y sellada con atención a xxxxx y dirigida a la siguiente dirección: Col. San Francisco, C. Los Bambúes No. 18, San Salvador, y al correo xxxxx, a más tardar el día xxxx. Cualquier duda o aclaración antes de la fecha de envío de la oferta, puede hacerlo a la dirección electrónica anteriormente mencionada.

En caso decida no participar, se le solicita hacer llegar una notificación por escrito señalando las razones.

Agradezco de antemano su confirmación de recibido de esta comunicación.

Sin otro particular, me despido atentamente,

## **Anexo 11. Nota de justificación para supresión de competencia**

**A:** Directora Ejecutiva

**De:**

**CC.:** Contabilidad

**Fecha:**

**Re:**

Atentamente se solicita la aprobación para la compra del (los) bien (es) / servicio (s) que se listan a continuación con su respectivo valor unitario para ser utilizados en xxxxx. El monto total de la compra es de USD#####, en ausencia de competencia.

### **Propuesta**

De acuerdo al Manual de Adquisiciones de FUNDAPARC, es permitida la ausencia de competencia para la compra de bienes / servicios cuando se cumple lo siguiente:

- La adquisición se encuentra dentro de 6 meses desde la selección del proveedor bajo un proceso competitivo
- Existen menos de tres proveedores en el mercado local para el producto o servicio requerido
- Se ha establecido la estandarización de los suministros, equipo, piezas de repuesto y servicios relacionados con dichos artículos

### **Contexto**

En fecha, se realizó un proceso competitivo de adquisición de bienes / servicios similares a los que actualmente serán adquiridos. En dicho proceso de adquisición, participaron los proveedores xxxxx, xxxxxx, xxxxx, y posteriormente al análisis comparativo fue seleccionado el proveedor por ofrecer el mejor valor entre bienes / servicios y precio.

Para la adquisición actual, el Proveedor, ha presentado una cotización para los bienes / servicios solicitados, la cual tiene una variación de precio unitario de ##% con respecto a la cotización presentada en fecha xxx a la cual se hace referencia en este apartado.

Para esta adquisición, confirmo que los criterios para la ausencia de competencia se cumplen.

### **Aprobación**

---

Nombre de la persona a quien está dirigido el memo

## Anexo 12. Formulario de registro de proveedores

### Actualización de Proveedor

		Sociedad <input type="checkbox"/>	Persona Natural <input type="checkbox"/>
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROVEEDOR (SUPPLIER GENERAL INFORMATION)</b>			
* Nombre de Persona Natural o Compañía	* Dirección actual de Cía. ó Persona Natural (Calle, No., Col., Ciudad, País) address		Información adicional
* Nos. de teléfono y celular (telephone numbers and Cell)			*NIT :
	* Nacionalidad:		*IVA :
<b>PERSONA CONTACTO (CONTACT PERSON)</b>			
*Nombre Representante Legal (representative name)			
*Correo electrónico de Representante Legal(e-mail legal representative)			
*No. Identidad Representante Legal(legal representative Id)ó Pasaporte			
*Nombre Gerente de Cuentas por Cobrar			
*Correo electrónico de Cuentas por cobrar			
* Número de Teléfono Gerente de cuentas por cobrar			
* Nombre vendedor / contacto			
* Número de Teléfono vendedor/contacto			
*Correo electrónico del contacto			
<b>* BANCO Y CUENTA (Account Bank)</b>			
* Via de pago (Payment way):    Cheque (check) <input type="checkbox"/> Cuenta corriente o cheque (check account) <input type="checkbox"/> Cuenta de ahorro (saving account) <input type="checkbox"/>			
* Nombre de banco (Bank Name)		*Nombre cuenta (acct. name)	
* No. de cuenta (Account Number):			*Moneda (currency)
<b>DOCUMENTOS A ADJUNTAR</b>			
Copia de Escritura, IVA, NIT, DUI y Constancia Bancaria			
<b>FIRMA Y SELLO DEL PROVEEDOR (SIGNATURE &amp; SUPPLIER STAMP/SEAL)</b>			
* Fecha (date day/month/year)		* Firma y sello de proveedor (signature & company stamp)	

### Anexo 13. Evaluación del desempeño de proveedores

Proveedor: _____ Correo electrónico: _____ Orden de compra/Contrato: _____		<b>Fecha de evaluación</b>		
		Día	Mes	Año
CRITERIOS DE EVALUACION PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS		Cumple	Puntaje	
			Máximo	Asig.
<b>Calidad del servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contó con la logística necesaria en cuanto transporte, equipos y herramientas menores y demás para cumplir con el objeto del contrato (15)</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	60	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante la ejecución del servicio contó con personal técnico calificado para cumplir las actividades propias del servicio (15)</li> </ul>	<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El servicio se prestó de acuerdo a lo pactado con el proveedor del servicio (15)</li> </ul>	<input type="checkbox"/>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se contó con los equipos y herramientas adecuados para las tareas propias de la ejecución del servicio (15)</li> </ul>	<input type="checkbox"/>		
<b>Cumplimiento en los tiempos de entrega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplió con los tiempos de entrega pactados para la prestación del servicio</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	20	
<b>Servicio durante y posventa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dio respuesta a los requerimientos o reclamos realizados</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	20	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La respuesta dada a los requerimiento realizados fue oportuna</li> </ul>	<input type="checkbox"/>		
			<b>100</b>	
<b>Observaciones:</b>				
<b>Oficina que realiza la evaluación:</b> _____				
<b>INTERPRETACIÓN</b>				
<b>CALIFICACIÓN:</b>	Mayor a 80 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contratista permanece por un periodo más</li> </ul>		
	Entre 60 y 79 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contratista queda en periodo de prueba</li> </ul>		
	Menor a 60 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El contratista es retirado del listado de proveedores</li> </ul>		

## **Anexo 14. Modelo de carta de presentación de propuesta**

Ciudad y Fecha

Señores

Fundación Parque Cuscatlán

Presente

Asunto: Solicitud de propuesta No. – (Nombre de la solicitud de propuesta)

Estimados señores:

Por medio de la presente, confirmamos nuestra decisión de participar en proceso “(nombre de la solicitud de propuesta)”, de acuerdo con los términos y condiciones previstos en los términos de referencia de la misma.

Por ello, estamos remitiendo en adjunto nuestra propuesta, con vigencia de un plazo de xxxx días a partir de la fecha de terminación del plazo de recepción de propuestas establecido. A la vez, confirmamos el compromiso de cumplir con lo propuesto en caso de que resulte adjudicada y sea contratada.

Así mismo, declaro que nombre completo de su organización está autorizada para proveer el servicio especificado en los presentes términos de referencia, esta propuesta y el contrato que se llegare a celebrar en caso de adjudicación, comprometen totalmente a la sociedad que legalmente represento. Adicionalmente, confirmo que nombre completo de su organización no se encuentra involucrada en ninguna causal de inhabilidad o incompatibilidad financiera y/o legal. De la misma manera en caso de adjudicación, tomar nota de la persona de contacto y la persona en representación de la sociedad autorizada para firmar el contrato:

### **Persona contacto:**

Nombre:

---

Cargo:

---

Teléfono:

---

Correo electrónico:

---

**Anexo 15. Declaración Jurada del Proveedor**

Ciudad y Fecha

Señores

Fundación Parque Cuscatlán

Presente

Yo, \_\_\_\_\_ actuando en calidad de Representante Legal, Apoderado o dueño del establecimiento con giro, \_\_\_\_\_, declaro que no poseo relación, ni realizo transacciones o proveo recursos ni apoyo a, individuos u organizaciones asociadas con el terrorismo y que aparecen en la Lista de Personas Nacionales Especialmente Nombradas y Personas Bloqueadas que mantienen en las listas de la Policía Nacional Civil (PNC), u organismos internacionales.

Además, declaro que no estoy involucrado en actividades de tráfico de personas (según es definido por el Protocolo para Prevenir, Suprimir y Castigar el Tráfico de Personas, especialmente de mujeres y niños, que complementa la Convención de las Naciones Unidas contra el Crimen Organizado Transnacional); en la adquisición de un acto sexual comercial durante el periodo de este subcontrato; y no he utilizado trabajo forzado para la prestación de este servicio.

Así mismo declaro que no poseo ni estoy involucrado en actividades ilícitas como lavado de dinero, tráfico de drogas e incompatibilidad financiera.

Firma:

\_\_\_\_\_

Nombre:

\_\_\_\_\_

Cargo:

\_\_\_\_\_

Teléfono:

\_\_\_\_\_

Correo electrónico:

\_\_\_\_\_

## Anexo 16. Acta de evaluación de servicios prestados

### PRODUCTO O SERVICIO:

### COMISIÓN DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN:

La Comisión de Evaluación para el proceso de Adquisición de producto o servicio solicitado para el "Nombre del proyecto", está constituido por las personas siguientes:

Nombre	Cargo	Unidad	Firma
Miembro 1 del comité	Cargo	Nombre de unidad	_____
Miembro 2 del comité	Cargo	Nombre de unidad	_____
Miembro 3 del comité	Cargo	Nombre de unidad	_____
Encargado del proceso de compras	Cargo	Nombre de unidad	_____

**PROCESOS Y CRITERIOS DE SELECCION.** (Descripción breve en cada parte del proceso de compras)

Una vez elaborados los términos de referencia se procedió al envío por correo electrónico de las solicitudes de oferta, acompañada de dichos términos de referencia, con fecha día de mes del año a (colocar el número de empresas invitadas) empresas que ofrecen (colocar descripción breve del producto o servicio) requeridos en esta oportunidad por el proyecto (nombre del proyecto). Las empresas que fueron invitadas a participar son: Empresa A; Empresa B; Empresa C; Empresa D; y empresa E.

En las solicitudes se estipuló que la fecha límite para presentar las propuestas era el día de mes del año, se obtuvo respuesta de XXX empresas a la petición a participar, siendo estas: Empresa A; Empresa B; Empresa C; Empresa D; y empresa E.

De las XXX empresas que presentaron ofertas, (hacer breve descripción de: el número de ofertas válidas recibidas, empresas que no participaron y las razones de la no participación, describir si las ofertas recibidas cumplen con los términos de referencia).

**CRITERIOS DE EVALUACION TECNICA (60% del total)**

<b>Especificaciones Técnicas</b>	<b>Ponderación 60% del total</b>
Criterio 1	%
Criterio 2	%
Criterio 3	%
Criterio 4	%
Sub total	100%
Equivalente al 60% de la evaluación técnica	60%

**CRITERIOS DE EVALUACION ECONOMICA (40% del total)****Aspectos Económicos****Ponderación 40% del total**

El porcentaje del precio resulta de dividir el precio más bajo ofertado entre el precio ofertado por cada proveedor, multiplicado por el factor del 40%

100%

Cuadro resumen de evaluación:

No. Ítem	Cantidad (si aplica)	Descripción	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
<b>Oferta Técnica</b>							
1			%	%	%	%	%
2			%	%	%	%	%
3			%	%	%	%	%
4			%	%	%	%	%
5			%	%	%	%	%
Subtotal, mínimo 80%			%	%	%	%	%
Total 60% oferta técnica			%	%	%	%	%
<b>Oferta Económica</b>							
			\$ Total 1	\$ Total 2	\$ Total 3	\$ Total 4	\$ Total 5

No. Ítem	Cantidad (si aplica)	Descripción	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
		El porcentaje del precio resulta de dividir el precio más bajo ofertado entre el precio ofertado por cada proveedor, multiplicado por el factor del 40%.					
		Total, porcentaje ponderación	%	%	%	%	%
		<b>Total, Ofertas técnica y económica</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>

### Conclusión de la evaluación:

En base a los resultados de la evaluación técnica, la/s empresa/s XXXXX, alcanza/n el XX%. En base a los resultados de la evaluación económica, solo XX empresa llega al XX% de lo establecido en la oferta Económica, con un valor total de USD YYYY.YY

Con base a los resultados obtenidos en la evaluación se recomienda la adjudicación de la compra del producto/servicio a la empresa nombre de la empresa, por que alcanza el XX% de la ponderación establecida y cumple en su oferta con los requisitos técnicos mínimos requeridos, ofreciendo el mejor valor en relación al precio.

Dado en el Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador a los día de mes de año, para lo cual firmamos la presente, en señal de aceptación de lo convenido en los acuerdos.

## **Anexo 17. Acta de donación y recepción final**

Reunidos en lugar de entrega de donación ubicado en calle, colonia, municipio, departamento, código de infraestructura: ### (si aplica); a las ### horas del día fecha del año dos mil diecisiete; por parte de Fundación Parque Cuscatlán, nombre de encargado de FUNDAPARC, cargo, y por parte del beneficiario institucional, nombre del representante del beneficiario de parte del recipiente, actuando en calidad de cargo, con el objeto de hacer entrega de la donación de especificar bienes donados ejecutadas como parte del proyecto nombre de proyecto (si aplica) patrocinado por nombre(s) de donante(s)

Por medio de la presente se hace la entrega a las autoridades correspondientes de beneficiario institucional y que a partir de la fecha de referencia arriba, el beneficiario institucional asume la responsabilidad de mantenimiento de cada una de las obras ejecutadas o de la custodia y bien uso de los bienes entregados.

[si aplica] En este documento, se detalla las obras y/o bienes que se entregan a beneficiario institucional. [si es uno a tres artículos con poca descripción, se puede detallar a continuación en puntos]

---

**Nombre de representante de beneficiario**

**Cargo**

**Nombre de beneficiario institucional**

---

**Nombre de encargado FUNDAPARC**

**Cargo**

**Fundación Parque Cuscatlán**

# Manual de descriptor de puestos



San Salvador, julio de 2021

## **CONTENIDO**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPTOR DE PUESTOS**

1.1 Objetivo

1.2 Alcance

1.3 Introducción

### **2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

2.1 Contexto

2.2 Visión

2.3 Misión

2.4 Valores

2.5 Estructura organizativa por puestos de trabajo

2.6 Funciones por unidad organizativa

### **3. DESCRIPTORES DE PUESTOS**

### **4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

## **1. DESCRIPCIÓN DEL MANUAL**

### **1.1 Objetivo**

El objetivo del presente documento denominado manual de descriptor de puestos, es el de establecer de forma clara y precisa las tareas a desempeñar en un determinado puesto dentro de la organización, indicadores, conocimiento, requisitos, experiencia y competencias técnicas y psicológicas que son necesarios para desarrollar las distintas actividades funcionales con éxito.

### **1.2 Alcance**

El presente manual será aplicable a todas las áreas organizativas de la FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN (FUNDAPARC), con la finalidad de cumplir el plan estratégico de la organización.

### **1.3 Introducción**

El presente documento contiene la descripción específica de puestos de cada una de las áreas de la organización, disponiendo de cinco áreas importantes para la gestión y administración de las actividades y operaciones que involucra la participación de la FUNDAPARC.

El objetivo principal del manual es detallar los perfiles necesarios y deseables para cada uno de los puestos de la entidad, según las exigencias de cada puesto y atendiendo las nuevas tendencias que los nuevos tiempos demandan en cada colaborador.

Además, el manual orienta sobre el comportamiento personal y psicológico de cada uno de los puestos, sabiendo que la estrategia organizacional no se alcanzará sino existe la guía adecuada en las unidades de trabajo acorde a la visión y misión establecida y a cada uno de los valores con los cuales nos identificamos y que deberán definir el comportamiento de los colaboradores, agregando valor en todas las actividades que realicen y caracterizando la organización como un referente en el trato humano y calidad de servicios.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1 Contexto**

La Fundación Parque Cuscatlán, en adelante “la Fundación”, es una entidad de utilidad social, apolítica y sin fines de lucro, constituida por tiempo indefinido, bajo las leyes de la República de El Salvador, e inscrita en el Ministerio de Gobernación, en el Registro de

Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en fecha cinco de febrero del año 2020, su finalidad principal es aportar en la administración del Parque Cuscatlán y el entorno de las comunidades aledañas.

Sus actividades se centran fundamentalmente en crear políticas y procesos de participación de la comunidad necesarios para conservar y manejar el Parque Cuscatlán y/o cualquier otro parque o parques nacionales, monumentos y reservas, existentes actualmente y los que eventualmente se incorporen a nivel nacional.

Actualmente la fundación goza de exención de las obligaciones tributarias sustantivas de conformidad con el Art. 6 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, según resolución de fecha de mayo del 2021.

Su gobierno está a cargo de la Asamblea General de Miembros Fundadores como máxima autoridad de la fundación y la administración y dirección bajo la responsabilidad de una Junta Directiva, quien administra y dispone del patrimonio de la Fundación según los términos contenidos en los estatutos.

## **2.2 Visión**

Crear una sociedad más integrada en la que los individuos conjuntamente ayuden a fomentar un ambiente de solidaridad y respeto mutuo, basado en la creencia fundamental de la dignidad humana, en la que cada persona pueda aprovechar sus habilidades individuales para ser un agente de cambio.

## **2.3 Misión**

Promover la inversión social estratégica mediante la creación de "redes de acción" entre empresas, fundaciones, gobierno y organizaciones sin fines de lucro - con el objetivo de fomentar una mayor participación de la sociedad en la mejora de la calidad de vida de los espacios públicos de El Salvador.

## **2.4 Valores**

- **Excelencia.** Capacidad del personal para actuar en base a prácticas sobresalientes en la gestión y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, liderazgo, perseverancia, mejora continua e innovación, y responsabilidad social.

- **Responsabilidad.** Es la apropiación del trabajo con seriedad, espíritu de servicio y equidad, para garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con agilidad y flexibilidad, para cumplir los objetivos que van a satisfacer las necesidades de los beneficiarios y patrocinadores, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- **Honestidad.** Implica el desempeño de las labores propias de la Fundación, con rectitud y respeto a los principios éticos y morales.
- **Compromiso.** Servicio a los beneficiarios de los programas, identificándose con los objetivos de la Fundación y la realización de tareas con prontitud, eficacia y eficiencia para responder a los permanentes cambios del entorno.

## 2.5 Estructura organizativa por puestos de trabajo



## 2.6 Funciones por unidad organizativa

<b>FUNCIONES POR UNIDAD ORGANIZATIVA</b>	<b>N°</b>
<b>JUNTA DIRECTIVA</b>	12
<p>Sus funciones principales, reguladas por Los estatutos de la empresa, consisten en proponer, a consideración y aprobación, los planes estratégicos, planes anuales operativos, el presupuesto del ejercicio y sus modificaciones, evaluar periódicamente la ejecución de los planes anuales operativos, designar, de entre sus miembros, los directores que integrarán los comités especiales que juzgue conveniente establecer, aprobar el reglamento de trabajo y manuales de operación interna.</p>	
<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>	1
<p>Ejecutar las resoluciones de la junta directiva, así como la supervisión general, coordinación de las actividades programáticas de la organización, mantenimiento de relaciones públicas y ejecución de estrategias de recaudación de fondos.</p>	
<b>UNIDAD DE PROGRAMACIÓN</b>	7
<p>Planificar y supervisar la ejecución de las diferentes actividades relacionadas a la activación del Parque Cuscatlán, incluye el mantenimiento de las instalaciones del parque, gestión de personal a cargo, supervisión de actividades públicas y privadas dentro del parque y relaciones públicas con clientes o donantes.</p>	
<b>UNIDAD DE CONTABILIDAD</b>	1
<p>Coordinar, integrar y supervisar las actividades designadas a la ejecución del presupuesto, tesorería y contabilidad, relacionadas con la gestión financiera institucional, velando por el cumplimiento de la normativa financiera, contable y técnica vigente aplicable a la fundación, así como el cumplimiento de lo establecido en el control interno.</p>	
<b>UNIDAD DE ADQUISICIONES</b>	1
<p>Planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas a la gestión de procesos de adquisiciones y contrataciones de bienes, obras y servicios, verificando el cumplimiento en la normativa legal vigente, así como el control interno que la organización disponga.</p>	
<b>UNIDAD DE MANTENIMIENTO</b>	1

Planificar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas a la gestión de mantenimiento de las instalaciones del Parque Cuscatlán y oficinas de FUNDAPARC. Incluye el mantenimiento de áreas verdes, pasos peatonales, luminarias, baños, accesos a las instalaciones y áreas de atención al público.

### 3. DESCRIPTORES DE PUESTOS

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Directora Ejecutiva	001
<b>GERENCIA</b>	Dirección	
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	Permanente	

#### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

COD	JEFE INMEDIATO	Junta Directiva	COD	PUESTOS SUPERVISADOS
			002	Contador general
			003	Gestor de adquisiciones
			004	Coordinador de programación
			006	Gestor de mantenimiento
			007	Guías culturales

#### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Dirigir, coordinar, supervisar y asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la organización, encaminando todos los esfuerzos para la ejecución de las resoluciones de la junta directiva, así como la coordinación de las actividades programáticas de la organización, mantenimiento de relaciones públicas y ejecución de estrategias de recaudación de fondos.

#### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

<b>Área Clave</b> 1	Planificación y estrategia	<b>Indicador de resultado:</b> Planes de trabajo entregados en tiempo y contenido. Elaboración de informes de seguimiento y control de planificación y estrategias
<b>Funciones o actividades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de planes de trabajo.</li> <li>2. Planificar los objetivos generales y específicos de la organización a corto y largo plazo.</li> <li>3. Revisar y organizar la estructura del recurso humano actual y a futuro.</li> <li>4. Convocar y presidir las sesiones del Junta Directivo y orientar sus deliberaciones.</li> <li>5. Estudiar y revisar, los asuntos que deban proponerse al Junta Directiva y someterlos oportunamente a su consideración.</li> </ol>		
<b>Área Clave</b> 2	Control y seguimiento de procesos	<b>Indicador de resultado:</b> Número de informes de seguimientos entregados en tiempo
<b>Funciones o actividades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir, controlar y administrar la ejecución de las políticas, procesos y procedimiento de la entidad en concordancia con la normatividad legal vigente. Atender las relaciones con las autoridades competentes a las actividades del Parque Cuscatlán.</li> <li>2. Velar por el cumplimiento de procedimientos establecidos en el sistema de control interno de FUNDAPARC.</li> <li>4. Revisión y autorizar procedimientos internos como: gestiones de adquisiciones, informes a donantes, estados financieros, publicaciones de imagen y marca, comunicados de prensa y presentación de resultados al público en general.</li> <li>5. Dirigir, controlar y supervisar el cumplimiento de todas las normas de seguridad y salud ocupacional.</li> <li>6. Supervisar que los lineamientos emanados por Junta Directiva se cumplan en todos los niveles de la empresa.</li> <li>7. Monitorear, supervisar y evaluar la formulación y ejecución, así como velar por el estricto cumplimiento de los diversos instrumentos de gestión.</li> <li>8. Firmar acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas multisectoriales.</li> </ol>		

9. Relaciones públicas con prospectos para hacer de su conocimiento el valor agregado de las actividades que se desarrollan dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán.

**Área Clave**  
**3**

Evaluación de procesos

**Indicador de resultado:** Informe de evaluación anual

**Funciones o actividades**

1. Evaluar la marcha de la entidad y de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos que posea; así como el desarrollo de las actividades funcionales y técnico-administrativas de la entidad.
2. Supervisar el seguimiento y control de calidad de la ejecución de contratos, convenios, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo.
3. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
5. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
6. Reuniones periódicas con el resto de las áreas, a fin de evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o enriquecer las estrategias actuales de la empresa a gran escala.

**4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION**

**(PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)**

Constitución de la República

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Inversiones.

Manual de organización de FUNDAPARC

Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC

Manual de adquisiciones de FUNDAPARC

Manual de ética de FUNDAPARC

## 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

### Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
Diversas gerencia de la empresa	Dar lineamientos y recibir documentos para firma.	Diario
	Evaluar resultados y modificar, adecuar, anular o enriquecer las estrategias	Mensual
Junta Directiva	Recibir lineamiento, rendir informes.	Semanal

### Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
Ministerio de Gobernación	Asesoría sobre procesos legales de operación de fundaciones sin fines de lucro	Cotidiano cuando sea necesario
Proveedores y donantes de la fundación	Cierre de negociaciones	Mensual

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

<b>Título Académico y especialidad</b>	Administración de Empresas o Economía, Ingeniería Industrial o carreras afines. Maestría en Dirección Estratégica.	(I)
<b>Experiencia laboral previa</b>	Directora o gerente general de fundaciones de 3 a 5 años	(I)
	Al menos 1 año en la dirección de proyectos o de fundaciones	(I)

<b>Experiencia previa en actividades específicas (DESCRIBA)</b>	Al menos 1 un año en el manejo de negociaciones con donantes del sector público y privado	(D)
<b>(I) Indispensable (D) Deseable</b>		

<b>Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)</b>		
Conocimiento sobre el manejo de Juntas Directivas.		E
Conocimiento sobre presupuestos y finanzas básicas		B
Conocimiento sobre adquisición y contratación de obras, bienes o servicios		E
Conocimiento sobre planificación estratégica		B
Conocimiento sobre formulación y evaluación de proyectos		E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)</b>		
Manejo avanzado de paquete utilitario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc)		E
Análisis de registros contables regulares y de ajuste, reclasificaciones, etc.		E
Aplicación de metodologías de planificación estratégica		E
Capacidad de análisis y síntesis para la redacción de informes		E
Capacidades para planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir		E
Capacidad de persuasión y negociación		E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)</b>	
--	--

Habilidades para el trabajo en equipo	E
Capacidad para dirigir equipos de trabajo	E
Manejo y resolución de conflictos	E
Adaptabilidad al cambio y tolerancia	E
Estabilidad emocional	B
Empatía	E
Pensamiento estratégico, analítico y crítico	E
Orientación a resultados	E
Responsable, ordenado, con iniciativa, colaboración y dinamismo	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Otros Requerimientos para el Puesto</b>
Dominio del idioma inglés
Facilidades de expresión oral.

<b>Elaboró</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
	Junta Directiva	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Coordinador de programación</b>	<b>004</b>
<b>GERENCIA</b>	<b>Proyectos</b>	
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	<b>Permanente</b>	

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

<b>COD</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Directora ejecutiva</b>	<b>COD</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
			008	Asistente de programación

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Planificar y supervisar la ejecución de las diferentes actividades relacionadas a la activación del Parque Cuscatlán, incluye el mantenimiento de las instalaciones del parque, gestión de personal a cargo, supervisión de actividades públicas y privadas dentro del parque y relaciones públicas con clientes o donantes.

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

<b>Área Clave</b> <b>1</b>	Formulación y planificación	<b>Indicador de resultado:</b> Número de manuales, políticas y/ procedimientos actualizados.  Informe de actividades planificadas.
<b>Funciones o actividades:</b>		
1. Formular políticas, procesos y procedimientos referentes a las operaciones de guías dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán, así como la comunicación con el personal de primera línea.		

2. Planificar, presupuesta, gestiona y coordinar actividades de traslado de personal, materiales y equipos a las oficinas de la fundación y Parque Cuscatlán.
3. Planifica y coordina la agenda cultural, en coordinación con las autoridades municipales y representantes de los beneficiarios de las actividades de la FUNDAPARC.
4. Planifica, dirige y coordina las actividades logísticas de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de insumos en las instalaciones del Parque Cuscatlán.
5. Planifica y coordina las actividades de suministro de materiales y equipos de trabajo para el personal de mantenimiento.
6. Planifica, supervisa y ejecuta los diferentes protocolos de seguridad.
7. Planifica, contrata y coordina la distribución del personal e seguridad, transporte y servicios generales.

<b>Área Clave</b> 2	Cumplimiento de procesos y procedimientos	<b>Indicador de resultado:</b> Informe de supervisión y control de actividades realizadas
------------------------	---	---

**Funciones o actividades:**

1. Dirige, controla y evalúa el cumplimiento de los reglamentos, procedimientos y actividades asignadas a su cargo.
2. Coordinar, dirigir y evaluar que todas las maniobras se efectúen de acuerdo a los procedimientos establecidos, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad reglamentarios.
3. Controlar, supervisar y dar seguimiento al aprovisionamiento, almacenamiento y distribución de insumos en las instalaciones de las oficinas principales de FUNDAPARC y Parque Cuscatlán.

<b>Área Clave</b> 3	Capacitaciones	<b>Indicador de resultado:</b> Número de capacitaciones realizadas
------------------------	----------------	--

**Funciones o actividades**

1. Planifica y coordina en conjunto con la dirección, capacitaciones para el personal en lo referente a seguridad ocupacional y protocolos contra desastres.
2. Supervisa personal de mantenimiento dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán.
3. Supervisa personal de guías del Parque Cuscatlán

#### 4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

(PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)

Constitución de la República

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

Reglamento Interno de Trabajo de la Corporación Salvadoreña de Inversiones.

Manual de organización de FUNDAPARC

Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC

Manual de adquisiciones de FUNDAPARC

Manual de ética de FUNDAPARC

#### 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
Dirección ejecutiva de FUNDAPARC	Planificar y coordinar actividades operativas y de logística	Mensual

Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
Proveedores y donantes locales	Crear mecanismos de comunicación, recepción de insumos y presentación de informes.	Mensual
Empresas contratistas	Coordinar y/o controlar lo relativo al área	Trimestral

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

<b>Título Académico y especialidad</b>	Graduado de Ingeniería Industrial, Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.	(I)
<b>Experiencia laboral previa en tiempo</b>	Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de operaciones de organismos sin fines de lucro.	(I)
<b>Experiencia previa en actividades específicas (DESCRIBA)</b>	Al menos 1 año de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de personal o proyectos.	(D)
	Al menos 2 años en el manejo de personal con diversos niveles educativos	(D)
<b>(I)Indispensable (D) Deseable</b>		

<b>Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)</b>	
Conocimiento sobre manejo y control de recurso humano	E
Conocimientos sobre trámites de importación y exportación de insumos	B
Administración de bienes y custodia de materiales	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)</b>	
Manejo de sistemas contables computarizados	E
Control de presupuesto	E
Manejo avanzado de paquete utilitario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc)	E
Análisis y elaboración de registros contables regulares y de ajuste, reclasificaciones, etc.	E
El manejo de herramientas de electricidad, plomería, albañilería.	E

Capacidad de análisis y síntesis	E
Habilidad para redacción de informes	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)</b>	
Habilidades para el trabajo en equipo	E
Capacidad para dirigir equipos de trabajo	E
Manejo y resolución de conflictos	E
Lealtad y sentido de pertenencia	E
Orientación a resultados	E
Responsable, ordenado, con iniciativa, colaboración y dinamismo	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Otros Requerimientos para el Puesto</b>	
Disponibilidad para viajar al interior del país	
Conocimiento de Sistemas de Información Informáticos	
Dominio del idioma inglés	
Facilidades de expresión oral.	

<b>Elaboró</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
	Junta Directiva	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Asistente de programación	009
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	Permanente	

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

COD	JEFE INMEDIATO	Coordinador de programación	COD	PUESTOS SUPERVISADOS
				N/A

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Asistir al coordinador de programación en actividades de cartera cultural y guías del Parque Cuscatlán
--

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

<b>Área Clave</b> 1	Gestión de cobro	<b>Indicador de resultado:</b> Dinero liquidado de forma diaria.
<b>Funciones o actividades:</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar gestiones de cobro por alquiler de bicicletas o espacios dentro del Parque Cuscatlán.</li> <li>Atención a usuarios de Parque Cuscatlán, para uso de instalaciones.</li> <li>Gestión de control y seguimiento sobre la prestación de servicios con contraprestación directa.</li> <li>Manejo de sistemas de información para emisión de documentos legales para uso de espacios asignados dentro del Parque Cuscatlán o alquiler de bicicletas.</li> </ol>		
<b>Área Clave</b> 2	Manejo de agenda cultural del Parque Cuscatlán	<b>Indicador de resultado:</b> Informe de actividades
<b>Funciones o actividades:</b>		

1. Realizar la revisión previa antes de iniciar labores.
2. Revisar la agenda diaria del Parque Cuscatlán, e informar de las actividades del día a los visitantes de las instalaciones.
3. Asistir al coordinador de programación y directora ejecutiva en la preparación de reuniones o actividades para el desarrollo de la buena y asertiva comunicación entre el grupo de trabajo. Efectuar la coordinación de dichas actividades.

#### **4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION**

**(PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)**

Constitución de la República

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro

Manual de bienvenida de FUNDAPARC

Manual de organización de FUNDAPARC

Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC

Manual de adquisiciones de FUNDAPARC

Manual de ética de FUNDAPARC

#### **5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS**

**Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)**

<b>CONTACTO</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1. Coordinador de programación	Entregar y/o recibir indicaciones de la programación general de actividades del parque.	Cotidiano, cuando sea necesario

**Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)**

<b>CONTACTO</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
-----------------	------------------	-------------------

Diversos proveedores y partes relacionadas	Liquidaciones, Entrega de correspondencia y/o atención al cliente, brindado información	Cotidiano, cuando sea necesario
--	---	---------------------------------

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

<b>Título Académico y especialidad</b>	Bachiller General o Técnico vocacional	(I)
<b>Experiencia laboral previa en tiempo</b>	1-2 años como asistente administrativa o de proyectos	(I)
<b>Experiencia previa en actividades específicas (DESCRIBA)</b>	1 año en manejo o intervención de programas sociales	(I)
<b>(I)Indispensable (D) Deseable</b>		

<b>Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)</b>		
Conocimiento sobre tareas administrativas		B
Control de inventario		B
Conocimientos sobre atención al cliente		B
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)</b>		
Manejo de paquete utilitario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc)		B
Capacidad de análisis y síntesis		E
Habilidad para redacción de informes		E
Buena ortografía y redacción		E

**Dominio (B) Básico (E) Experto**

<b>Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)</b>	
Habilidades para el trabajo en equipo	E
Capacidad para dirigir equipos de trabajo	E
Manejo y resolución de conflictos	E
Lealtad y sentido de pertenencia	E
Pensamiento analítico y crítico	E
Orientación a resultados	E
Responsable, ordenado, con iniciativa, colaboración y dinamismo	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

**Otros Requerimientos para el Puesto**

Facilidades de expresión oral y escrita.

<b>Elaboró</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
	Junta Directiva	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Gestor de mantenimiento</b>	<b>006</b>
<b>GERENCIA</b>	<b>Administración</b>	
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	<b>Permanente</b>	

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

<b>COD</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Coordinador de programación</b>	<b>COD</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
<b>013</b>				
			000	N/A

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Realizar actividades de limpieza y mantenimiento general en las áreas asignadas, atendiendo instrucciones del coordinador de programación para mantener en óptimas condiciones las instalaciones del Parque Cuscatlán.

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

<b>Área Clave</b> <b>1</b>	Aseo y Ornato	<b>Indicador de resultado:</b> Seguimiento correcto del protocolo de mantenimiento e higiene
<b>Funciones o actividades:</b>		
<p>1. Desarrollar actividades de limpieza del mobiliario en las áreas asignadas y servicios sanitarios de las oficinas de FUNDAPARC con el fin de mantener en óptimas condiciones el uso de las instalaciones.</p> <p>2. Realizar actividades preventivas sobre el mobiliario y equipo correspondiente a los espacios públicos dentro del parque.</p>		

3. Realizar actividades de prevención y corrección de áreas de jardinería, así como el mantenimiento de las mismas en buenas condiciones.

**Área Clave**  
**2**

Información

**Indicador de resultado:** Informe de bitácora

**Funciones o actividades:**

1. Elaborar el reporte de turno en una bitácora y entregarla al coordinador de programación de firma diaria.

**4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION**

(PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)

Manual de bienvenida de FUNDAPARC

Manual de organización de FUNDAPARC

Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC

Manual de adquisiciones de FUNDAPARC

Manual de ética de FUNDAPARC

**5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS**

**Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)**

<b>CONTACTO</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1. Coordinador de programación	Informar y reportar sobre actividades diarias y reporte de anomalías	Cotidiano, cuando sea necesario

**Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)**

<b>CONTACTO</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
1. Proveedores de insumos y materiales	Cumplir el protocolo interno y actividades asignadas por el coordinador de programación	Cotidiano, cuando sea necesario

**6.- PERFIL DE CONTRATACION**

<b>Título Académico y especialidad</b>	Tercer Ciclo (Noveno grado concluido)	(I)
<b>Experiencia previa en actividades específicas</b>	Sin experiencia	(D)
<b>(I)Indispensable (D) Deseable</b>		

<b>Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)</b>		
Nociones sobre tareas administrativas		B
Conocer el uso de las herramientas necesarias para realizar su trabajo.		E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)</b>		
Manejo de herramientas de jardinería y limpieza		B
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)</b>		
Habilidades para el trabajo en equipo		E

Atención y servicio al cliente	E
Orientación a resultados	E
Responsable, ordenado, empático, con iniciativa, colaboración y dinamismo	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Elaboró</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
	Junta Directiva	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Contador general</b>	<b>002</b>
<b>GERENCIA</b>	<b>Administración</b>	
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	<b>Permanente</b>	

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

<b>COD</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Directora ejecutiva</b>	<b>COD</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
<b>001</b>				
			000	N/A

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Proponer, planificar, administrar, gestionar y supervisar las actividades del área de contabilidad, tesorería y presupuesto de tal manera que la gestión de estas áreas sea óptima y adecuada.

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

<b>Área Clave 1</b>	Planificación y gestión de financiera	<b>Indicador de resultado:</b> Niveles de gestión.
<p><b>Funciones o actividades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar, planificar y supervisar el trabajo de las áreas de finanzas incluyendo contabilidad, presupuesto y tesorería.</li> <li>2. Coordinar los cierres contables mensualmente hasta la emisión de los Estados Financieros para la Junta Directiva.</li> <li>3. Determinar la situación económico-financiera de la fundación, a través del control de los registros, la clasificación y resumen de la actividad económica en general.</li> </ol>		

4. Resultados financieros globales de la organización, los cambios experimentados en los ejercicios, sus tendencias evolutivas, así como el desarrollo de sistemas y mecanismos de control financiero con el fin de garantizar la información periódica, precisa y necesaria para la toma de decisiones, la fijación de objetivos y la mejor aplicación de los recursos de la empresa y/o entidad de trabajo, dentro de los marcos legales de referencia en vigor.
5. Responsable de planificar, organizar, coordinar, objetivos y procedimientos que han de regular las actividades de la dirección y los procesos contables, administrativos y financieros en general.
6. Trabajo en equipo con las demás áreas de FUNDAPARC, para que influyan en los resultados de los Estados Financieros.
7. Validación del cumplimiento en sitio, de los procedimientos contables implantados, igual para el área de tesorería y presupuesto.

<b>Área Clave 2</b>	Control del flujo de efectivo de la empresa.	<b>Indicador de resultado:</b> Nivel óptimo de gestión financiera.
-------------------------	--	--

**Funciones o Actividades:**

1. Responsable de la elaboración, ejecución y coordinación presupuestaria, con el resto de las unidades de la fundación.
2. Responsable de preparar los estados financieros y entregar soporte a todas las unidades, supervisando y manteniendo la normativa contable de la fundación.
3. Responsable de la gestión financiera de la gestión, analizando los usos alternativos que se darán a los recursos financieros disponibles.
4. Responsable de elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.
5. A cargo de establecer y aplicar las políticas generales de recursos humanos de la organización.
6. Responsable de la supervisión de la función de abastecimientos y servicios que terceros proveen a la empresa.
7. Cumplir con lo establecido en el sistema contable de la organización.

8. Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable.
9. Preparar y analizar los estados financieros, de acuerdo a los principios de contabilidad definidos y a la normativa vigente.
10. Supervisión de la ejecución presupuestaria de la empresa.
11. Analizar y resolver materias tributarias y contables que afecten la operación de la fundación.

<b>Área</b> <b>Clave 3</b>	Actividades de Presupuesto y Tesorería.	<b>Indicador de resultado:</b> Ejecución presupuestaria a nivel de liquidez.
-------------------------------	---	--

**Funciones o actividades**

1. Clasificar y analizar los eventos presupuestarios.
2. Mantener actualizado el presupuesto operativo.
3. Elaboración del proyecto de presupuesto para el año siguiente.
4. Entrega de informes mensuales, internos y externos.
5. Confección de informe disponible diaria de Caja-Bancos
6. Control y registro de ingresos monetarios
7. Depósitos de recaudaciones diarias
8. Revisión del control y registro de egresos monetarios

<b>Área</b> <b>Clave 4</b>	Representación en comités de la fundación	<b>Indicador de resultado:</b> Actas y acuerdos de Comités.
-------------------------------	---	---

**Funciones o actividades**

1. Comité de Finanzas
2. Comité de Proyectos
3. Comité de Prevención de Lavado de Dinero

#### 4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

(PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)

Catálogo de cuentas, manual de instrucciones contables y políticas contables (Sistema Contable)

Procedimiento de la entidad para la elaboración y formulación del presupuesto.

Norma Contable Financiera (NCF 21) para fundaciones

Ley de Impuesto sobre la Renta

Ley de Impuesto a la Tránsferencias de Bienes y Servicios (IVA)

Código Tributario

Código de Comercio

Manual de bienvenida de FUNDAPARC

Manual de organización de FUNDAPARC

Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC

Manual de adquisiciones de FUNDAPARC

Manual de ética de FUNDAPARC

#### 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
1. Diversas Unidades de Trabajo	Coordinar registros contables de nómina: pagos, prestaciones, aguinaldos, indemnizaciones, etc.  Coordinar cierres mensuales y anuales	Quincenal o mensual

	<p>Coordinar expedición, documentación y pagos con cheques</p> <p>Coordinar el registro de ingresos</p>	
--	---	--

**Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)**

<b>CONTACTO</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<p>Ministerio de Hacienda</p> <p>Auditor Externo</p> <p>Auditor Interno</p> <p>Alcaldía Municipal</p> <p>Ministerio de Gobernación</p>	<p>Consultas en materia de impuestos tributarios</p> <p>Asesoría en el registro de operaciones complejas</p> <p>Cumplimiento de observaciones de auditoria interna relacionado con registros contables</p> <p>Consulta y asesoría en materia de impuestos municipales</p> <p>Consultas y asesorías en materia de registro de tramites de ley</p> <p>Políticas y normas para los registros contables de aplicación uniforme, consolidación de estados financieros</p>	<p>Mensual</p>

**6.- PERFIL DE CONTRATACION**

<b>Título Académico y especialidad</b>	Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública	(I)
<b>Experiencia laboral previa en tiempo</b>	3 años en trabajos en el área contable de fundaciones o proyectos de índole social.	(I)

<b>Experiencia previa en actividades específicas (DESCRIBA)</b>	Elaboración de Estados Financieros	(I)
	Elaboración y ejecución de presupuestos	(I)
	Elaboración de Declaraciones de Impuestos	(I)
	Manejo de Sistemas contables Computarizados	(I)
	Análisis Contable y emisión de reportaría.	(I)
	Conocimiento de leyes aplicables en materia tributaria y mercantil.	(I)
<b>(I) Indispensable (D) Deseable</b>		

<b>Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)</b>		
Conocimiento de leyes aplicables a la entidad en materia tributaria, mercantil, laboral y municipal		E
Conocimiento sobre leyes y normativas aplicables a la entidad según la naturaleza de los servicios farmacéuticos prestados a los clientes.		B
Conocimiento de Normativa técnica contable: Norma Contable Financiera (NCF 21)		E
Conocimiento de Ley de Prevención de Lavado de Dinero y Activos		B
Conocimiento en el uso de Catalogo de cuentas y manual de cuentas para una entidad de servicios		E
Saber relacionarse con la administración de la entidad: Dirección y Junta Directiva		E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)</b>		
Manejo de sistemas contables computarizados		E

Elaboración de estados financieros con base a NCF 21	E
Elaboración y análisis de notas explicativas de los estados financieros	E
Manejo avanzado de paquete utilitario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc)	E
Análisis y elaboración de registros contables regulares y de ajuste, reclasificaciones, etc.	E
Reportería contable y extracontable solicitada por la administración y alta dirección de la entidad.	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)</b>	
Desarrollo de su Equipo y Trabajo en Equipo	E
Adaptabilidad al cambio	E
Lealtad y sentido de pertenencia	E
Pensamiento analítico	E
Orientación a Resultados	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Otros Requerimientos Para el Puesto</b>
Que tenga sello y autorización de Contador y Auditor expedido por Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría. (CVPCPA)
Trabajo fuera de horas laborales (horas extra)
Conocimiento de Sistemas de Información Informáticos

Habilidad para presentar información y reportes en Junta Directiva.

<b>Elaboró</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
	Junta Directiva	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>Gestor de adquisiciones</b>	<b>003</b>
<b>GERENCIA</b>	<b>Administración</b>	
<b>TIPO DE CONTRATACION</b>	<b>Permanente</b>	

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

<b>COD</b>	<b>JEFE (A)</b>		<b>COD</b>	<b>PUESTOS SUPERVISADOS</b>
<b>022</b>	<b>INMEDIATO (A)</b>	<b>Directora ejecutiva</b>		
			000	N/A

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

Manejar la gestión de las adquisiciones de bienes y servicios de acuerdo a la gestión operativa y programática de FUNDAPARC.

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

<b>Área Clave</b> <b>1</b>	Gestión de compras	<b>Indicador de resultado:</b> Informe de actividades realizadas
<b>Funciones o actividades:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la base de datos de los precios del mercado, solicitando diferentes cotizaciones a los proveedores de la fundación.</li> <li>2. Realizar búsqueda de cotizaciones de forma nacional e internacional. Al menos 3 cotizaciones antes de realizar la compra.</li> <li>3. Analizar las cotizaciones y las ofertas recibidas de cada proveedor, otorgando las respuestas a cada uno de los proveedores.</li> </ol>		

4. Determinar la factibilidad de compra, de acuerdo al presupuesto establecido por la empresa, cuando se deba comprar activos o insumos de consumo dentro del Parque Cuscatlán.
5. Ejecutar las órdenes de compras de los insumos requeridos por las demás unidades de trabajo de FUNDAPARC.
6. Elaborar los reportes de compras con su debida documentación de respaldo.
7. Controlar y supervisar el ingreso real de las compras, siendo responsables de la recepción y custodia hasta entregar los materiales o pedidos a los responsables desguindados.
9. Realizar y coordinar reuniones informativas con el personal con el que cuente para sus funciones.
10. Manejar y preparar el presupuesto anual de adquisiciones o plan anual de compras.

<b>Área Clave</b> 2	Cumplimiento de procesos administrativos y de control interno.	<b>Indicador de resultado:</b> Informe de aplicación de procesos
------------------------	--	--

- Funciones o actividades:**
1. Asegurar la integridad y confidencialidad de los procesos de adquisiciones, así como de los resultados de los mismos.
  2. Coordinar y supervisar la aplicación del manual de adquisiciones de FUNDAPARC.
  3. Implementación de procesos, sistemas y herramientas de abastecimiento para el Parque Cuscatlán.
  4. Informa de manera oportuna inconvenientes.

#### 4.- MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

(PROCEDIMIENTOS, POLITICAS, LEYES O CUALQUIER NORMATIVA ESENCIAL PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE EL PUESTO)

- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Ley de Impuesto a la Tránsferencias de Bienes y Servicios (IVA)
- Código Tributario
- Código de Comercio
- Manual de bienvenida de FUNDAPARC

Manual de organización de FUNDAPARC

Manual de descriptor de puestos de FUNDAPARC

Manual de adquisiciones de FUNDAPARC

Manual de ética de FUNDAPARC

## 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

### Dentro de la oficina (NIVEL LOCAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
Directora ejecutiva	Controlar y supervisar el ingreso real de las compras y dar seguimiento a la entrega de los mismos.	Mensual

### Fuera de la oficina (NIVEL LOCAL E INTERNACIONAL)

CONTACTO	PROPOSITO	FRECUENCIA
Proveedores	Coordinar rutas de aprovisionamiento, almacenamiento y distribución dentro del Parque Cuscatlán o las oficinas de FUNDAPARC.	Mensual
Empresas contratistas	Coordinar las órdenes de compra	Trimestral

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

<b>Título Académico y especialidad</b>	Licenciatura en Administración de Empresas	(I)
<b>Experiencia laboral previa en tiempo</b>	Cuatro (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de adquisiciones y contrataciones	(I)

<b>Experiencia previa en actividades específicas (DESCRIBA)</b>	Al menos 1 año en el manejo de personal y logística de procesos de compras o adquisiciones de bienes y servicios.	(D)
<b>(I)Indispensable (D) Deseable</b>		

<b>Competencias Técnicas de conocimientos (SABER)</b>		
Debe de conocer de esquemas de pedidos y proyecciones de compras.		E
Administración de bienes y custodia de materiales		E
Conocimiento en negociaciones de materia prima y activos		E
<b>Dominio (B) Básico € Experto</b>		

<b>Competencias de habilidades o destrezas (SABER HACER)</b>		
Manejo de sistemas contables computarizados		E
Control de presupuesto		E
Manejo avanzado de paquete utilitario de Microsoft Office (Word, Excel, Power Point, etc)		E
Análisis y elaboración de registros contables regulares y de ajuste, reclasificaciones, etc.		E
Capacidad de análisis y síntesis		E
Habilidad para redacción de informes		E
Habilidad para interpretar y aplicar normas e instructivos		E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>		

<b>Competencias de comportamiento (SABER RELACIONARSE)</b>	
Habilidades para el trabajo en equipo	E
Capacidad para dirigir equipos de trabajo	E
Manejo y resolución de conflictos	E
Lealtad y sentido de pertenencia	E
Orientación a resultados	E
Responsable, ordenado, con iniciativa, colaboración y dinamismo	E
<b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>	

<b>Otros Requerimientos para el Puesto</b>
Disponibilidad para viajar al interior del país
Conocimiento de Sistemas de Información Informáticos
Dominio intermedio del idioma inglés
Facilidades de expresión oral.

<b>Elaboró</b>	<b>Aprobó</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>
	Junta Directiva	

#### **4. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La FUNDAPARC tendrá registro de las evaluaciones de desempeño de su personal, debiendo ser realizada de la siguiente forma:

- La evaluación de desempeño se realizará en dos etapas cada año.
  - La primer etapa será realizada en el mes de febrero, tendrá como objetivo evaluar y brindar seguimiento sobre el crecimiento del personal, respecto a la última evaluación realizada.
  - La segunda etapa será realizada en el mes de noviembre, tendrá como objetivo medir el avance del crecimiento del personal, respecto a los objetivos del área y metas propias propuestas por ellos mismos.
- La evaluación de desempeño incluye la revisión de los resultados asociados al puesto, así como el alcance de las actividades relacionadas con la gestión administrativa y de proyectos.
- Toda evaluación de desempeño se realizará por el jefe inmediato del empleado, de acuerdo a lo establecido en el descriptor del puesto.
- Cuando un jefe inmediato no pueda realizar la evaluación de desempeño, será responsabilidad del siguiente jefe inmediato, nunca otro empleado del mismo nivel podrá ejecutar una evaluación de desempeño de otro compañero.
- Cada evaluación de desempeño será archivada en el expediente de cada miembro del staff, siendo responsabilidad del encargado del área de recursos humanos, la custodia y gestión de los mismos.
- Se deberán presentar una copia impresa, firmada en original para el debido archivo del mismo, la firma indica la aceptación por ambas partes de lo que en su contenido se establece.
- La administración propondrá un formato del contenido y sistema de evaluación del desempeño del personal, sin embargo, cualquier modificación o cambio en él, deberá ser solicitado por escrito y justificado a la directora ejecutiva de la fundación, para su debida autorización.
- El formato vigente no podrá ser modificado o alterado sin tener una autorización y comunicación oficial por parte de la directora ejecutiva de la fundación.
- El supervisor de la evaluación de desempeño será responsable del correcto llenado del formulario, sin dejar espacios sin llenar.

## Formato de hoja de evaluación de desempeño del personal

<b>PRIMERA PARTE: DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
Nombre del empleado o empleada	Período de evaluación
Puesto	Departamento o Sección

### SEGUNDA PARTE: REVISIÓN DE COMPETENCIAS

20%      80%

Para cada una de las competencias y sus respectivas definiciones, anote en la casilla NIVEL, el grado que mejor describe el desarrollo que el colaborador ha presnetdo de la misma durante el período de evaluación. Si alguna de las competencias no aplica pra un empleo en particular, anote un "0" en la casilla correspondiente. Para valorar el grado de desarrollo, utilice la escala siguiente:

0 NO APLICA	1 NO CUMPLE EXPECTATIVAS	2 CUMPLE PARCIALMENTE	3 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	4 SUPERA LAS EXPECTATIVAS	<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN JEFE/JEFA</b>	<b>NOTA PONDERADA</b>
Factor de evaluación no aplica con base al perfil del puesto	No muestra capacidad, ni motivación, interés y/o esfuerzo por mejorar	Ocasionalmente presenta capacidad, motivación, interés y/o esfuerzo insuficiente	Muestra capacidad básica, motivación, interés y esfuerzo por cumplir con su trabajo	Frecuentemente muestra capacidad suficiente, motivación, interés y/o esfuerzo para asumir mayores responsabilidades			

COMPETENCIA		DEFINICIÓN					
<b>Valores Organizacionales</b>	1	Compromiso con la organización y conducta ejemplar	Muestra un firme compromiso con la misión, visión y valores. Fortalece el compromiso organizacional entre colegas de trabajo y asegura que otros sigan las políticas organizativas			4	
	<b>Establecer buenas relaciones</b>	1	Planeación y organización	Tiene la capacidad de autogestión y para planificar, organizar, monitorear e involucrar a otras personas. Garantiza el uso eficiente de los recursos.			4
		2	Comunicación Efectiva	Es capaz de comunicarse efectivamente con otros para asegurar la comprensión y el flujo de la información			4
		3	Cooperación efectiva	Es capaz de mantener y establecer relaciones de trabajo constructivas con las partes interesadas internas y externas, resolver conflictos de manera constructiva y colaborar eficazmente para alcanzar los resultados deseados.			4
		4	Promover la diversidad	Es capaz de actuar y trabajar eficazmente en diferentes contextos, demostrado por la capacidad de enmendar su comportamiento y enfoque de acuerdo con el desarrollo y el cambio de personas, circunstancias y prioridades. Crea y mantiene un ambiente de trabajo que aprovecha la diversidad y utiliza las diversas fortalezas de los compañeros de trabajo.			4
5		Influir con integridad	Tiene la capacidad de relacionarse con diferentes niveles de la organización, clientes y proveedores de una manera que genere un mayor impacto en la organización.			4	
<b>TOTAL</b>		Sume y coloque los puntos en la casilla nota ponderada			C1		
<b>NIVEL PROMEDIO</b>		Divida el valor C1 entre el total de valores aplicados y colo que el resultado en C2			C2		

COMENTARIOS U OBSERVACIONES

**TERCERA PARTE: REVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS Y/O RESPONSABILIDADES DEL PUESTO**

\*En la columna METAS describa los resultados, logro, valor agregado, mejoras u otras evidencias específicas del desempeño del colaborador/a

\*Asigne un valor relativo entre cero y uno y colocoquelo PESO. Asegure que la sumatoria de pesos sea igual a uno.

\*Pondere el desempeño alcanzado de acuerdo a la escala y anote el grado alcanzado en la columna NIVEL.

\*Multiplique el peso de la meta por el nivel de desempeño alcanzado y anote el resultado en la columna PUNTOS.

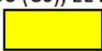
0 NO APLICA	1 NO CUMPLE EXPECTATIVAS	2 CUMPLE PARCIALMENTE	3 CUMPLE LAS EXPECTATIVAS	4 SUPERA LAS EXPECTATIVAS
Factor de evaluación no aplica con base al perfil del puesto	Resultados constantes pero por debajo de las expectativas. No muestra esfuerzo ni interés de mejora	Cumple responsabilidades en algunos casos, pero en otros, no lograr superar obstáculos y su rendimiento resulta menor de lo esperado. Se esfuerza y presenta interés de mejora.	Constantemente cumple con sus responsabilidades. Superar obstáculos para alcanzar los resultados y metas de su puesto de trabajo.	A menudo supera los resultados esperados de su trabajo. Frecuentemente asume responsabilidades o contribuye más allá de lo que se espera de su gestión.

METAS	PESO	NIVEL	PUNTOS
Sume el total de puntos obtenidos y anótelos en la casilla C3		<b>C3</b>	

**CUARTA PARTE: CÁLCULO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO**

		<b>PONDERACIÓN</b>	
COMPETENCIAS: Anote el valor obtenido en C2	<input type="text" value="0.00"/>	Multiplíquelo por	0.4
		Anote el resultado en la casilla C4	<input type="text" value="0.00"/>
CUMPLIMIENTO: Anote el valor obtenido en C3	<input type="text" value="0.00"/>	Multiplíquelo por	0.6
		Anote el resultado en la casilla C5	<input type="text" value="0.00"/>
Sume C4 más C5 y coloque el resultado en C6. Asegúrese de utilizar DOS DECIMALES.			<input type="text" value="0.00"/>

EN BASE AL PROMEDIO DE PUNTOS OBTENIDOS (C6), EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO PUEDE SER DESCRITO COMO:

			
NO CUMPLE EXPECTATIVAS	CUMPLE PARCIALMENTE	CUMPLE EXPECTATIVAS	EXCEDE EXPECTATIVAS
De 0.00 a 1.00	De 1.00 a 2.00	De 2.00 a 3.00	De 3.00 a 4.00

**QUINTA PARTE: CÁLCULO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO**

FIRMA DEL EVALUADOR/EVALUADORA	FIRMA EVALUADO/EVALUADA	FECHA DE EVALUACIÓN

# MANUAL DE BIENVENIDA



San Salvador, julio de 2021

## CONTENIDO

- 1 Introducción
- 2 Objetivos del manual de bienvenida
- 3 Presentación
- 4 Mensaje de bienvenida
- 5 Quienes somos
- 6 Filosofía organizacional
- 7 Organigrama de Fundación Parque Cuscatlán
- 8 Políticas oficiales y manuales
- 9 Disposiciones administrativas

## **1. Introducción**

El presente manual de Bienvenida de Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC), pretende dar a conocer a los empleados de nuevo ingreso, y los que ya forman parte de la estructura, sobre antecedentes históricos, organización e información general de la institución. De igual modo, dar a conocer brevemente acerca de equipo actual, horario, vacaciones y beneficios de los empleados de FUNDAPARC.

El manual estará estructurado de la siguiente manera:

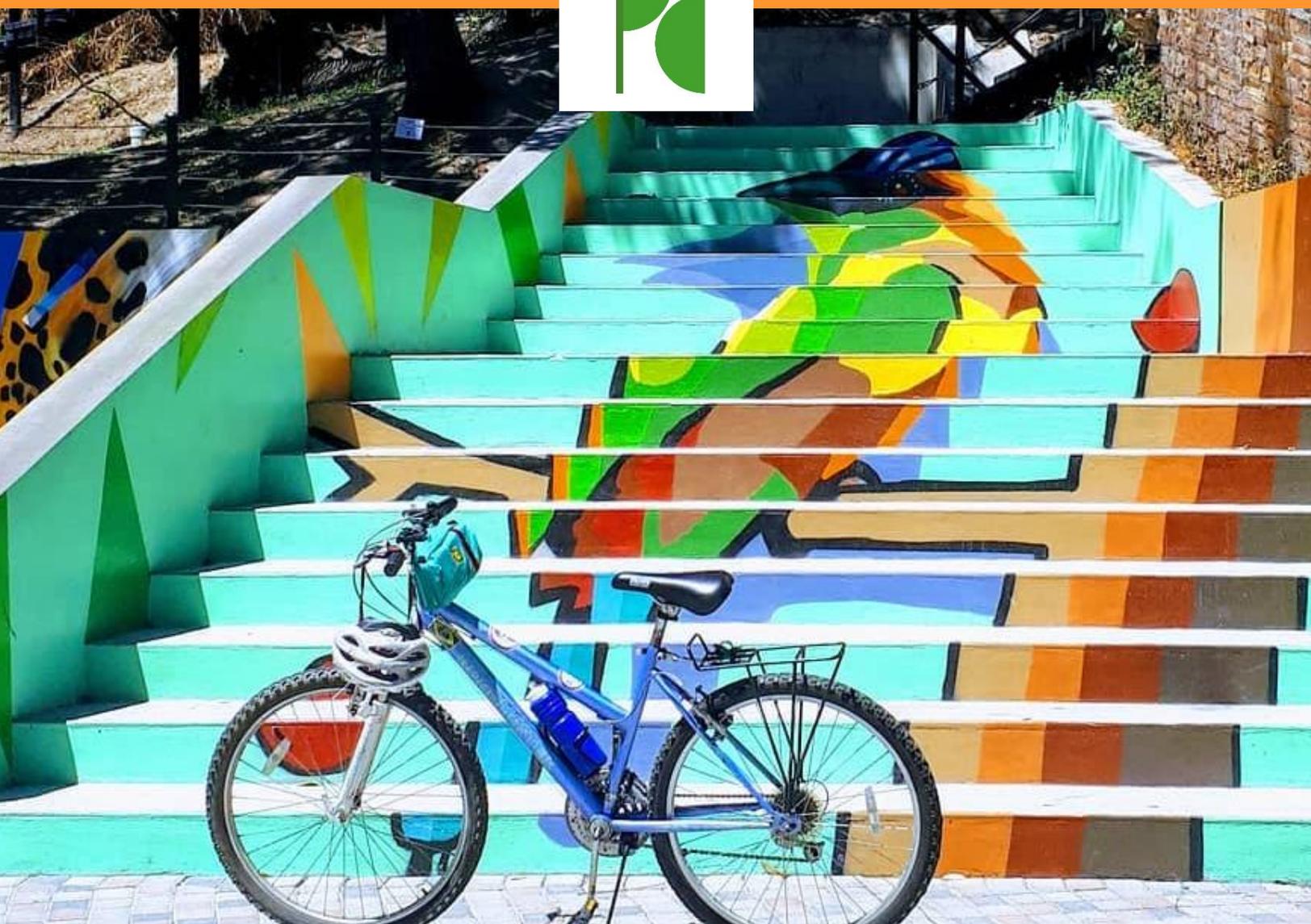
- En la primera parte, se muestran los objetivos del Manual de Bienvenida y el contenido del documento, así como una presentación formal, el mensaje de bienvenida además de explicar brevemente quienes somos.
- En la segunda parte, se presentan los antecedentes históricos de FUNDAPARC, misión, visión y valores y la estructura organizacional.
- Y en la tercera parte, se presentan de forma breve las políticas oficiales y manuales de la institución.
- Por último, se detallan las disposiciones administrativas principales con respecto al horario, vacaciones, código de vestimenta y beneficios.

## **2. Objetivos del Manual de Bienvenida**

- Lograr que el empleado de nuevo ingreso se integre al ambiente laboral en el menor tiempo posible y comprenda claramente la forma en que se encuentra estructurada la institución.
- Servir de guía a los nuevos empleados para canalizar las dudas relacionadas con el trabajo la operación, las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho como miembros de la institución.
- Ser una herramienta de fácil consulta que permitirá la inducción de los nuevos empleados de FUNDAPARC.

Presentación

# LE DAMOS LA BIENVENIDA A FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN



### **3. Mensaje de Bienvenida**

**BIENVENIDA/O**

**FUNDACIÓN PARQUE CUSCATLÁN**

**Estimado/a Colaborador/a:**

Fundación Parque Cuscatlán (FUNDPARC), te da la más cordial bienvenida a esta gran familia, a ti que a partir de hoy te incorporas a nuestro grupo selecto de capital humano.

La creación de relaciones a largo plazo forma parte de la oferta central de FUNDAPARC. Consideramos indispensable una identificación alta de los colaboradores/as con el contenido de la filosofía de la organización para brindar los más altos estándares de calidad en el servicio a las familias salvadoreñas.

Asimismo, a la organización le interesa ofrecer a los colaboradores/as un campo para la satisfacción de sus necesidades. En principio, incluye todas las medidas personales, apersonales, intrapersonales del desarrollo personal, se pueden observar en la profesionalización, prestaciones, la formación y capacitación, que sirven para vincular a los colaboradores/as con la organización.

Te deseamos mucho éxito en tus labores y esperamos contar con el esfuerzo, dedicación, compromiso, entusiasmo y capacidad necesarios para el buen desempeño de tu trabajo.

Cordialmente,

Mayuly Ferrufino

Directora Ejecutiva

Fundación Parque Cuscatlán

#### **4. Quienes Somos**

El Parque Cuscatlán es un espacio público de 17 acres (10 manzanas) a tan solo doce cuadras del Centro Histórico de San Salvador. Este parque urbano fue fundado en 1939, cuando la capital tenía menos de 90,000 habitantes. Desde entonces, San Salvador ha cambiado mucho. Esta es una ciudad en la que las migraciones internas y el déficit habitacional creó grandes asentamientos urbanos precarios. La industrialización cambió la escala de las ciudades circundantes y se ha visto crecer el uso y dominio del automóvil.

Hoy, el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) incluye 14 municipios y tiene 1,7 millones de habitantes, y dada la densidad del área urbana, la recuperación de espacios públicos es una prioridad. (DIGESTYC, 2020)

El Parque Cuscatlán fue, durante muchos años, un espacio abandonado, ideal para el narcomenudeo, el robo y el acoso, un lugar para el miedo, en lugar de la convivencia. Considerando que este es el parque urbano verde más grande del municipio de San Salvador, se planeó, diseñó e implementó una remodelación significativa.

La Fundación Parque Cuscatlán, es una entidad de utilidad social, apolítica y sin fines de lucro, constituida por tiempo indefinido, bajo las leyes de la República de El Salvador, e inscrita en el Ministerio de Gobernación, en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en fecha cinco de febrero del año 2020, su finalidad principal es aportar en la administración del Parque Cuscatlán y el entorno de las comunidades aledañas.

Sus actividades se centran fundamentalmente en crear políticas y procesos de participación de la comunidad necesarios para conservar y manejar el Parque Cuscatlán y/o cualquier otro parque o parques nacionales, monumentos y reservas, existentes actualmente y los que eventualmente se incorporen a nivel nacional.

El principal objetivo estratégico de FUNDAPARC es dar un nuevo significado al espacio público, mediante acciones que permitan su cuidado y mantenimiento, trabajando los pilares de seguridad, limpieza, activación y accesibilidad con la participación de las comunidades cercanas. Solo en los primeros 3 meses de 2020 recibió 70,000 visitantes.

## 5. Filosofía Organizacional

### Misión

Promover la cohesión y el progreso social de la población de San Salvador, mediante la gestión de un espacio urbano multidimensional que impacte sus costumbres, prácticas y cultura y renueve la esperanza de una sociedad que convive en paz y armonía.

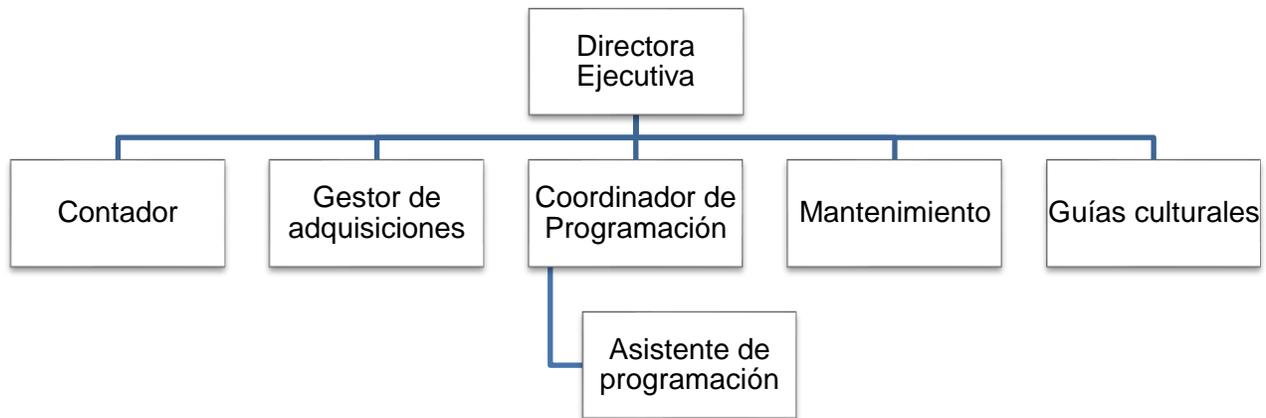
### Visión

Un Centro Histórico y Parque Cuscatlán que sirven como ancla y catalizador de desarrollo urbano, progreso social y prosperidad económica de la zona; es motivo de orgullo y sentido de pertenencia para sus vecinos y visitantes; así como un modelo a replicar en otras zonas urbanas del país y la región.

### Principios y Valores

- Transparencia:** Ser una entidad que comunique y rinda cuenta a nuestros donantes y al público, sobre las operaciones y administración de la organización.
- Responsabilidad:** En FUNDAPARC, asumimos el valor de la responsabilidad como el compromiso hacia la sociedad, en particular hacia la niñez, juventud y personas de la tercera edad, para crear un espacio de convivencia y activación de espacios dentro del Parque Cuscatlán para su sano esparcimiento.
- Igualdad:** Integrar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la organización como principio básico y transversal. Incluir este principio en los objetivos de las políticas internas y, particularmente, en la política de gestión de RRHH.
- Orientación:** Nuestros usuarios y sus familias son el centro de toda la actividad de FUNDAPARC. La evolución, mejoras y transformaciones llevadas a cabo en el Parque Cuscatlán, siempre están diseñadas con intención de mejorar el servicio al usuario del parque y sus necesidades.
- Transformación:** Perseguimos con nuestras acciones un verdadero y profundo cambio social.

## 6. Organigrama de Fundación Parque Cuscatlán



## 7. Políticas Oficiales y Manuales

- **Manual de Organización:** Representa un esfuerzo de promover una aplicación uniforme y consistente de las políticas y los procedimientos de Fundación Parque Cuscatlán, y así fomentar la transparencia y agilizar el trabajo que realizamos todos en la organización
- **Manual de Adquisiciones:** El manual de adquisiciones es un documento en el que se definen las características, los procedimientos y las políticas que corresponden al proceso de adquisición de bienes y servicios que se realizan bajo Fundación Parque Cuscatlán. El manual es de aplicación obligada en todas las áreas de la organización para la efectiva y eficiente adquisición de productos o servicios.

El objetivo principal del manual es guiar los pasos lógicos y necesarios para la adquisición de servicios y/o productos que contribuyen a la ejecución de los servicios prestados por FUNDAPARC.

- **Manual de Políticas Administrativas sobre Procedimientos contables:** El manual de políticas administrativas sobre procedimientos contables, tiene como objetivo fundamental, establecer los lineamientos necesarios para el control administrativo contable de todas las operaciones desarrolladas por la fundación, a través del diseño de políticas y procedimientos orientadas al manejo de la información contable, cuyo fin último es la generación de cifras razonables a través del control de los elementos que subyacen al proceso de los registros, documentación de respaldo y control de las transacciones económicas de la organización, entre éstos: las cuentas por cobrar, el efectivo, las propiedades planta y equipos, entre otras.
- **Manual de Ética y Conducta:** Reconociendo la importancia que tienen las relaciones dentro de la Fundación Parque Cuscatlán y de la misma con terceros, el manual de ética y conducta, busca establecer lineamientos generales que delimiten el comportamiento ideal o más apropiado del personal en su ejercicio profesional y a la vez enunciar los valores presentes para cada miembro de la organización.
- **Descriptor de Puestos:** El objetivo del presente documento es el de describir y establecer de forma clara y precisa las tareas a desempeñar en un determinado puesto dentro de la organización, indicadores, conocimiento, requisitos, experiencia y competencias técnicas y psicológicas que son necesarios para desarrollar las distintas actividades funcionales con éxito.

## **8. Disposiciones Administrativas**

### **Horarios de Trabajo**

Las horas de trabajo son el momento y el número de horas por día y días por semana cuando la oficina está oficialmente abierta para el trabajo. La jornada es de 8 horas, de lunes a viernes, con una hora para el almuerzo. El horario de la oficina es de 9:00 am a 5:00 pm; este horario es flexible de acuerdo a los compromisos y la naturaleza del cargo desempeñado.

### **Vacaciones Anuales**

A cada empleado de tiempo completo le corresponde 15 días hábiles de vacaciones al año; empleados a tiempo parcial le corresponde 10 días hábiles de vacaciones al año.

Las vacaciones anuales no deben ser tomadas durante los primeros tres meses de empleo. Es de responsabilidad del empleado programar sus propias vacaciones anuales y obtener la aprobación, con al menos dos semanas de anticipación a la fecha en que la vacación está prevista para comenzar. Debe utilizarse la solicitud de licencia para solicitar las vacaciones.

A fin de alcanzar el deseado descanso y la relajación, se recomienda tomar las vacaciones anuales en bloques de varios días. También, el empleado tiene la opción de tomar una fracción de día de vacaciones, ejemplo medio día (4 horas).

### **Código de vestimenta**

En general, se espera que el personal use un apropiado atuendo de oficina. Debido a la naturaleza del trabajo de campo de la Fundación, se recomienda a los empleados vestirse de acuerdo a la ocasión y con decoro.

### **Beneficios**

Los beneficios consisten en formas de compensación y privilegios por encima de la compensación monetaria mensual, por el trabajo realizado, que una empresa ofrece a sus empleados. La política general de la Fundación es de respetar las leyes locales. Los empleados ganan y pueden valerse de todos los beneficios, a partir de la fecha en que son contratados, sujetos a las condiciones en relación con cada tema discutido más adelante.

- **Seguro de salud**

El seguro de salud está diseñado para cubrir los gastos normales y / o graves de problemas de salud imprevistos. La Fundación se ha inscrito al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el proveedor de servicios de la salud pública local, como lo exige la Ley.

Para el personal que desempeña sus actividades principalmente en campo, se le brindará un seguro que cubre hospitalización por incidentes que resultan durante el desempeño de trabajo. El empleado contribuye el 10% y la Administración aportará el 90% del costo de esta cobertura.

- **Días de fiesta**

Los días de Fiesta son generalmente oficiales, días de licencia patrocinadas por el Estado designadas para conmemorar ocasiones nacionales y religiosas de importancia para una sociedad.

Cuando un día festivo cae durante el período de vacaciones anuales pagadas de un empleado, o licencias por enfermedad, maternidad, paternidad, y / o la licencia por duelo, el día se carga a las festividades y no se reduce el número de días de vacación o licencia al empleado.

Estos son generalmente los días de licencia oficiales patrocinados por el estado:

- Año Nuevo 1 de enero
- Jueves y Viernes Santo marzo o abril (fechas variables)
- Día del Trabajo 1 de mayo
- Día de la madre 10 de mayo
- Día del padre 17 de junio
- Fiestas de San Salvador 3-6 de agosto
- Día de la Independencia 15 de septiembre
- Día de los Muertos 2 de noviembre
- Día de Navidad 25 de diciembre

### **Aguinaldo**

Los empleados permanentes tienen derecho a aguinaldo lo cual es efectuado en diciembre. El artículo 198 del Código del Trabajo establece lo siguiente:

<b>Tiempo de empleo (años)</b>	<b>Aguinaldo</b>
0 – 3	15 días de salario
3 – 10	19 días de salario
10 o más	21 días de salario

### **Distribución de los pagos de sueldos**

Todo personal permanente y tiempo parcial y contratistas, recibirán el pago quincenalmente el 15 y el último día hábil del mes. Si la fecha de pago cae en un fin de semana o un día festivo, el pago se efectuará el último día hábil antes del fin de semana o vacaciones.

**Anexo 30. Política de Aceptación de Donaciones y Patrocinios  
FUNDAPARC**

# **POLÍTICA DE ACEPTACIÓN DE DONACIONES Y PATROCINIOS**



## **OBJETIVO**

La política de aceptación de donaciones y patrocinios de Fundación Parque Cuscatlán (FUNDAPARC) define las condiciones de aceptación y de gestión de las donaciones y de los patrocinios en efectivo o en especie de los individuos, de las organizaciones del sector privado y del sector público.

## **COMPROMISO**

Las donaciones y los patrocinios contribuyen a la misión de FUNDAPARC y deben respetar sus valores, sus políticas, su código de conducta y su código de ética.

FUNDAPARC es una entidad apolítica, no lucrativa, ni religiosa, que tiene como como objetivo o finalidad aportar en la administración del Parque Cuscatlán y mejorar los entornos de las comunidades aledañas.

En correspondencia a su finalidad FUNDAPARC toma todas las medidas posibles para evitar cualquier vínculo con organizaciones o individuos involucrados en prácticas ilegales o no éticas, a fin de que las donaciones recibidas por entes nacionales o extranjeros sean de fondos que tengan un origen lícito y evitar posibles riesgos de lavado de dinero o cualquier otro ilícito que pudiera poner en riesgo la solidez, estabilidad y credibilidad de FUNDAPARC. En este sentido,

la Política de Aceptación de Donaciones y Patrocinios contiene los lineamientos establecidos por FUNDAPARC para el manejo ético y transparente de las contribuciones que recibe.

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

### Respeto de los derechos de las y los donantes

FUNDAPARC acepta donaciones y patrocinios que sean coherentes con su misión, sus valores, sus políticas y su código de conducta y de ética, y trata a las y los donantes con respeto.

Las y los donantes tienen derecho a:

- a) recibir información sobre los proyectos y las causas por las cuales FUNDAPARC lleva a cabo actividades de recaudación de fondos;
- b) ser informados sobre el uso de sus donaciones;
- c) que se retiren sus nombres de las listas de correo si así lo solicitan;
- d) ser informados en caso de que sus donaciones vayan a ser utilizadas para un proyecto o causa distintos al elegido originalmente y recibir una explicación oportuna;
- e) obtener respuestas rápidas y oportunas a sus preguntas;
- f) recibir el debido reconocimiento; elaborando una estrategia de comunicación y difusión, compartida y acordada con los donantes. Las actividades y los materiales de visibilidad se elaborarán conforme los manuales de marca de las organizaciones. La debida implementación de la estrategia garantizará la visibilidad de la acción y de la contribución financiera y/o en especie de los donantes.
- g) mantener el anonimato y/o no publicar el importe de su donación, si así lo solicitan. Salvo en los casos en que el valor de la donación sea tal que resulte necesario que FUNDAPARC revele el importe y su procedencia con el fin de garantizar la transparencia de su acción y su independencia. FUNDAPARC se compromete a tomar las medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de toda la información relativa a sus donantes.

## **Representación y solicitud de donaciones**

Las solicitudes de donaciones y estrategias de recaudación de fondos de FUNDAPARC describen con precisión los programas, proyectos y necesidades en términos de donaciones y patrocinios.

FUNDAPARC se asegura de no utilizar informaciones o imágenes engañosas, incluyendo omisiones materiales o exageraciones de hecho, o cualquier otra comunicación que tienda a crear una falsa impresión o un malentendido, y no utiliza tácticas o presiones indebidas para solicitar donaciones.

FUNDAPARC supervisa todas las actividades de recaudación de fondos realizadas en su nombre y se asegura de que las imágenes y los textos incluidos en sus comunicaciones:

- a)** respeten la dignidad y los derechos de las personas representadas;
- b)** sean precisos, veraces y representativos de la realidad.

## **Rechazo de donaciones**

FUNDAPARC no puede aceptar donaciones de empresas o industrias cuyas actividades estén en conflicto directo con su misión. En consecuencia, el FUNDAPARC no acepta

- a)** Donaciones de fabricantes, distribuidores o del lobby de las armas;
- b)** Donaciones de industrias que explotan a mujeres, niñas y niños aquí y en otros lugares, que no respetan las normas mínimas de los derechos de las y los trabajadores o que se comportan de una manera que se consideraría inaceptable en El Salvador;
- c)** Donaciones de individuos o compañías cuyos líderes cuestionan las actividades culturales, deportivas y el cuidado del medio ambiente;
- d)** Donaciones de fábricas, industrias o compañías cuya actividad afecta directamente o en gran medida la sostenibilidad del medio ambiente, el uso eficiente de los recursos hídricos, la flora, la fauna y la biodiversidad.
- d)** Donaciones de personas u organizaciones dedicadas a actividades de proselitismo o propaganda.

## **Fondos de dotación**

FUNDAPARC acepta donaciones para establecer fondos de dotación. Los fondos de dotación pueden establecerse a través de donaciones directas, de donaciones de acciones, de legados, o de donaciones de pólizas de seguro de vida o de sus ganancias. La creación de un fondo de dotación designado debe ser aprobada por la Junta Directiva y el Director Ejecutivo.

## **Recaudación por parte de terceros**

Las donaciones solicitadas por terceros en beneficio del FUNDAPARC, ya sean empleados, miembros, voluntarios o consultores, deben ser solicitadas y recibidas en pleno cumplimiento de esta política.

## **EMISIÓN DE DOCUMENTOS LEGALES**

Puede emitirse un comprobante de donación por todos los recursos recibidos para el impulso y sostenibilidad de las actividades, proyectos y programas del Parque Cuscatlán.

Se consideran donaciones y, por lo tanto, puede emitirse un comprobante de donación para:

- Aportes en efectivos
- Aportes en especie: Donación de bienes y servicios que tengan un respaldo del valor económico.

## **ROLES Y RESPONSABILIDADES**

La Dirección Ejecutiva y el personal involucrado en el control y la recaudación financiera de FUNDAPARC pueden ayudar a establecer relaciones de colaboración con los patrocinadores y los donantes, si esto forma parte de su mandato y funciones.

La Junta Directiva de FUNDAPARC aprueba todas las donaciones actuales o futuras de más de 5.000 dólares. En los siguientes casos, la Dirección Ejecutiva de FUNDAPARC analizará la donación y hará una recomendación a la Junta Directiva:

- Si hay posibilidad de que la donación pueda exponer a FUNDAPARC a enjuiciamientos, acusaciones, obligaciones, deudas o problemas debido a su origen;
  
- Si la donación implica una propuesta para nombrar un edificio, una sala o una función representativa,
  
- Debido a la naturaleza de la donación, que no entra en el papel ni en el ámbito de acción de FUNDAPARC;
  
- Si existe el riesgo de que la reputación de FUNDAPARC se vea dañada de alguna manera como resultado de la aceptación de esta donación.

## DEFINICIONES

**PATROCINIO:** Un patrocinio es un intercambio de buena voluntad entre un patrocinador y otra parte, por el cual el patrocinador se compromete a dar dinero, bienes o servicios a cambio de ciertos beneficios comerciales, todo ello de conformidad con un acuerdo establecido de antemano por las partes.

**DONACIÓN:** Una donación implica la transferencia voluntaria de un «bien» por el cual la o el donante no recibe o no espera nada a cambio, excepto el recibo fiscal (comprobante de donación) al que tiene derecho.

Un «bien» puede significar dinero, bienes inmuebles o un derecho que puede ejercerse sobre bienes muebles o inmuebles, pero no incluye los servicios. Por donación, se entiende:

a) Todas las donaciones en efectivo, incluidos el dinero en efectivo, los cheques, los órdenes de pago y otros instrumentos negociables;

b) El valor de todas las donaciones en especie, es decir, donaciones de bienes como obras de arte, material o terrenos;

**DONACIÓN NO RESTINGIDA:** Las donaciones no condicionadas o no restringidas son donaciones que no están específicamente designadas a un proyecto o causa en particular. Pueden utilizarse para propósitos o proyectos que contribuyan de la mejor manera posible al avance de la misión de FUNDAPARC.

**DONACIÓN RESTRINGIDA:** Las donaciones condicionadas o restringidas sirven expresamente para el propósito de su designación. Esta designación debe ser compatible con la misión de FUNDAPARC y formar parte de las actividades regulares de su programación. Si FUNDAPARC no puede dirigir una donación al proyecto o a la causa designada, puede ser redirigida al programa o a la causa que le corresponda más estrechamente, tratando de mantener el objetivo filantrópico de la o del donante.

**DONACIÓN EN ESPECIE:** FUNDAPARC puede aceptar donaciones en especie, de bienes y/o servicios sólo cuando contribuyan directamente a la misión y a la obtención de resultados para un proyecto o una causa específica.

## Anexo 31. Definición de las estrategias de recaudación de fondos propuestas

<i>Estrategias de recaudación</i>	<i>Definición</i>	<i>Acciones</i>
<i>Aportación de los miembros fundadores</i>	Los diez miembros fundadores tienen como objetivo apoyar la perpetuidad de las operaciones de FUNDAPARC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar los resultados de la gestión.</li> <li>• Incluir nuevas propuestas de desarrollo sostenible</li> <li>• Gestión de la toma de decisiones estratégicas de largo plazo</li> </ul>
<i>Prestación de servicios</i>	Dentro del Parque Cuscatlán se establece el alquiler de espacios para uso público o privado, así como, alquiler de otros espacios o bienes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación pública sobre eventos, espacios o actividades.</li> <li>• Diversificación de proyectos a fines.</li> <li>• Implementación y adecuación de bienes o espacios a fines.</li> </ul>

<i>Proyectos de cooperación o convenios</i>	Generación de ideas e iniciativas de proyectos tanto dentro como en los alrededores del Parque Cuscatlán	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de propuestas orientadas al desarrollo de zonas verdes.</li> <li>• Comunicación al público en general sobre ideas de mejoramiento del Parque Cuscatlán o sus alrededores.</li> <li>• Búsqueda de proyectos regionales o internacionales para la preservación de espacios públicos o zonas verdes.</li> </ul>
<i>Eventos</i>	Generación de eventos de recaudación de fondos para mantenimiento del Parque Cuscatlán.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y asistencia de eventos culturales dentro de las instalaciones del Parque Cuscatlán.</li> <li>• Actividades de convivencia y sano esparcimiento en el parque.</li> <li>• Generación de eventos a fines de recaudación de fondos de los visitantes del parque.</li> </ul>
<i>Fundraising</i>	Solicitud de donaciones de particulares, de empresas, de fundaciones benéficas o de agencias gubernamentales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de eventos particulares para recaudar fondos.</li> <li>• Disposición de espacios virtuales o físicos para captación de fondos.</li> <li>• Monetización de hechos.</li> </ul>

*Alianzas públicas y privadas*

Creación de vínculos de apoyo bilaterales con instituciones o personas naturales para la prosperidad mutua.

- Apertura y mantenimiento de convenios de cooperación.
- Creación de espacios abiertos para presentación de actividades con fines de lucro o no.
- Generación de vínculos públicos con entidades de gobierno local y central.
- Apertura a la incorporación de donantes del exterior.
- Búsqueda de beneficios a través de alianzas