

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



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DEL FIDEICOMISO DR.
FERNANDO VALENCIA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SANDRA IVETTE LÓPEZ ALAS

LUIS ALONSO ROMERO RIVAS

BLANCA ELIZABETH MORALES CHACÓN

PARA OPTAR AL GRADO:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

JUNIO DE 2015

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del Seminario	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Especialista	Licenciado Víctor René Osorio Amaya
Jurado Examinador:	Licenciado Abraham de Jesús Ortega Chacón
Jurado Examinador:	Licenciada Elsy Guadalupe Monge Vaquero
Jurado Examinador:	Licenciado Víctor René Osorio Amaya

JUNIO DE 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios Todopoderoso, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias. A la memoria de mi padre que aunque ya no se encuentre conmigo físicamente, siempre estará presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento, a mi madre no tengo palabras para agradecerle todo el amor y el sacrificio que ha hecho por mí para lograr lo que soy, a mis hermanas, mis suegros por su apoyo incondicional, a mi esposo por estar a mi lado siempre y a mi hijo que ha sido mi motivación de todos los días. Y a todos mis amigos y amigas que han estado allí animándome a seguir.

Sandra Ivette López Alas

Doy gracias a Nuestro Señor Jesucristo por darme fortaleza, ser fuente de bendición y sabiduría en mis estudios. A mis padres por brindarme su apoyo incondicional y emocional y poder ver una meta alcanzada de su hijo, a mi esposa por ser la compañera que juntos nos trazamos este sueño, a mi hijo que por él es este esfuerzo, a mis hermanos por sus apoyos y a todos mis amigos y compañeros por la paciencia que me tuvieron a lo largo de mi carrera.

Luis Alonso Romero Rivas

En primer lugar gracias a Dios todo poderoso que se ha manifestado en mi vida de tantas formas inexplicables y me ha demostrado su presencia en todo momento, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, a mi hija por su comprensión y paciencia ante el tiempo que no le dediqué mientras estudiaba y a todos mis amigos y amigas que me dieron ánimos y me motivaron a perseverar y terminar este logro de mi vida.

Blanca Elizabeth Morales

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes de la planeación estratégica	1
1.1.2 Antecedentes del cuadro de mando integral	1
1.1.3 Antecedentes de los fideicomisos	3
1.2 Conceptos	4
1.3 Características	5
1.4 Clasificación del fideicomiso	6
1.5 Ventajas y desventajas	7
1.6 Importancia de un plan estratégico	8
1.7 Proceso de elaboración de un plan estratégico	9
1.8 Marco técnico y legal	11
1.8.1 Base técnica	11
1.8.2 Marco legal	16
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1 Tipo de estudio	23
2.2 Unidad de análisis	23
2.3 Universo y muestra	23
2.4 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación	23
2.4.1 Instrumentos	23
2.4.2 Técnicas	24
2.5 Análisis e Interpretación de las Entrevistas	24
2.6 Diagnóstico de la investigación	24
CAPÍTULO III: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUTOSOSTENIBILIDAD DEL FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA	27
3.1 Fase de preparación	27
3.1.1 Formación del equipo de trabajo para la elaboración del plan estratégico	27

3.1.2	Recolección de la información	27
3.1.3	Diagnóstico Organizacional	28
3.2	Fase filosófica	31
3.2.1	Revisión de la visión del fideicomiso	31
3.2.2	Revisión de la misión	32
3.2.3	Revisión de los valores institucionales	32
3.3	Fase analítica estratégica	33
3.3.1	Análisis FODA	34
3.3.2	Análisis de la estrategia de posicionamiento	39
3.3.3	Objetivos estratégicos	39
3.4	Fase de Preparación	41
3.4.1	Cuadro No 5 Construcción del cuadro de mando integral	41
3.4.2	Perspectivas	46
3.4.3	Indicadores y metas	47
3.4.4	Cuadro No 6 Fichas de iniciativas estratégicas	48
3.4.5	Seguimiento y evaluación	75
CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		76
4.1	Conclusiones	76
4.2	Recomendaciones	77
BIBLIOGRAFÍA		78
ANEXOS		80

RESUMEN EJECUTIVO

El fideicomiso Dr. Fernando Valencia es una institución de utilidad pública creada por voluntad del doctor, cuyo propósito primordial es utilizar todos los bienes de su propiedad para crear fundaciones que se dediquen al cuidado del adulto mayor y niños de escasos recursos económicos de la sociedad salvadoreña, bajo el dominio legal de Banco de Comercio, S.A. actualmente denominado Scotiabank El Salvador, S.A. Cuenta con una serie de bienes de los cuales se obtienen ingresos para el sostenimiento de la ciudadela (hogar de beneficencia), dedicada exclusivamente a la atención del adulto mayor, con personal médico y de enfermería capacitado para su cuidado y protección; alberga un aproximado de 100 adultos mayores que viven permanentemente en el hogar. Las instalaciones están situadas en el área metropolitana de San Salvador y cuenta con amplios espacios de zona verde, pabellones con dormitorios, área de clínica, comedor y cocina, capilla y en sus alrededores una finca de varias manzanas de terreno cultivados con café.

No obstante, el fideicomiso presenta serias debilidades en cuanto a la autosostenibilidad de sus actividades, ya que en los últimos períodos ha presentado una situación financiera que muestra insuficientes ingresos para cubrir sus costos actuales; esto dio pauta para que una parte de los bienes fuera puesta en venta y así obtener el efectivo necesario. A pesar de contar con tres fuentes principales que proveen fondos, su potencial no es explotado eficientemente.

Debido a que la institución posee un activo propio muy significativo, una situación financiera como la actual demanda una investigación que proporcione a la entidad una herramienta que les brinde estrategias para solucionar dichos problemas y lograr una estabilidad económica que proporcione equilibrio entre ingresos y gastos.

Durante el desarrollo de la investigación ha sido necesario recopilar información a través de entrevistas dirigidas al personal y visitas de campo en las diferentes propiedades y evaluación del trabajo de períodos anteriores a través de la información financiera.

La información recopilada muestra que el fideicomiso no posee ningún plan de trabajo que guíe a futuro las actividades y ninguna estrategia que les permita optar por nuevas opciones o mejorar las opciones actuales, pues no existe una herramienta que dé seguimiento y control a las operaciones.

En el país son pocas las instituciones que se dedican al cuidado del adulto mayor, por ser una responsabilidad muy grande, y cumplir con muchos requisitos en cuanto a instalaciones y condiciones apropiadas para ellos, en la ciudadela Dr. Fernando Valencia se cumplen todas ellas y es una de sus principales fortalezas.

El plan estratégico propuesto ayudará a maximizar el potencial de sus fortalezas y aprovechar sus bienes y fuentes de ingresos con una mejor perspectiva que dé visibilidad a mediano y largo plazo; así como afrontar con claridad sus debilidades y deficiencias internas, y permita en conjunto lograr la autosostenibilidad de la institución.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador, muchos de los ciudadanos no brindan a los adultos mayores las condiciones y cuidados que van de acuerdo a sus necesidades, y a raíz de esto se han creado instituciones que se dedican exclusivamente a ello y que son de índole pública, privada o mixta.

Existe una entidad creada por el jurista salvadoreño Fernando Valencia con el objetivo de cuidar a personas mayores y niños; para ello entregó en un fideicomiso todos sus bienes y decidió heredarlos a la sociedad salvadoreña creando la ciudadela, que alberga a adultos mayores de escasos recursos y les proporciona lo necesario, a través de varias fuentes de ingreso propiedad del fideicomiso; sin embargo, su objetivo sólo se ha cumplido parcialmente.

Este documento presenta la investigación titulada: “Plan estratégico para la autosostenibilidad del fideicomiso Dr. Fernando Valencia”. Con este trabajo se ofrecerá una herramienta que permita mejorar las actividades de una forma integral desde cuatro perspectivas: financiera, cliente-usuario, procesos internos y aprendizaje y desarrollo para el personal, proporcionando iniciativas y la forma de cumplirlas, controlarlas, darle seguimiento y medir los resultados obtenidos.

El documento se divide en cuatro capítulos. En el capítulo I se presentan los antecedentes de planeación estratégica, cuadro de mando integral y fideicomisos; los elementos teóricos sobre planeación estratégica y fideicomisos, así como sus ventajas y desventajas, importancia de un plan estratégico y cómo se realiza el proceso de elaboración de este último; posteriormente, en este apartado se muestra el marco técnico y legal que regula las actividades del fideicomiso en estudio.

El capítulo II contiene una evaluación del fideicomiso “Dr. Fernando Valencia” para determinar su situación actual y establecer un diagnóstico a través del análisis de información recolectada con herramientas, siendo la entrevista y la observación.

El capítulo III contiene el diseño del plan estratégico, definido en cuatro perspectivas básicas mostrando los objetivos e indicadores que permitirá la medición, proporcionando las iniciativas con el detalle de actividades y seguimientos a través del cuadro de mando integral permitiendo al fideicomiso Dr. Fernando Valencia lograr autosostenibilidad de sus actividades a mediano y largo plazo.

Las conclusiones y recomendaciones son parte del capítulo IV, el cual es una síntesis del trabajo de investigación que da opción a la institución de aplicar la herramienta.

Se detalla la bibliografía, con sus referencias y descripción de la documentación utilizada, es decir los datos de libros, tesis, guías, y leyes. Por último el apartado de anexos, ayuda a una mejor comprensión y permite conocer más a fondo aspectos específicos que debido a su longitud o naturaleza no conviene tratarlo dentro del cuerpo principal, incluyendo un glosario de términos con respectivas definiciones o explicaciones de conceptos utilizados, además contempla un modelo de entrevista y su desarrollo, costo de fichas estratégicas, proyección de estados financieros, y guía de seguimiento del plan.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes de la planeación estratégica

En el transcurso del tiempo se dan acontecimientos que afectan la economía de varios países y no solo en aquellos en los que ocurren estos sino que llegan a tener injerencia en otras más, uno de estos sucesos fue la segunda guerra mundial, donde las organizaciones pudieron darse cuenta de algunos aspectos que no son controlables como son: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surge entonces la necesidad de tener control relativo sobre estos cambios, como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación.

A partir de la década de 1950 aparecen personajes históricos como Peter Druker, Alfred Chandler e Igor Ansoff; este último conocido como el padre de la gestión estratégica¹, todos ellos impulsores de la nueva tendencia en la planificación empresarial, autores de libros, y portadores de diferentes ideas dirigidas a redefinir y mejorar los negocios.

El concepto de planeación estratégica ha evolucionado en la medida que las empresas crecen, se diversifican y tienden a enfrentarse a un entorno que cambia de manera rápida y constante. Actualmente la mayoría de empresas cuenta con herramientas que permite plasmar objetivos que pretenden alcanzar, siendo el plan estratégico un documento escrito que en forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, detallan los programas y medios de acción precisos. Es por ello el área de planificación estratégica es un factor clave de éxito, que fija el horizonte de actuación a corto, mediano y largo plazo de un negocio.

1.1.2 Antecedentes del cuadro de mando integral

El modelo de la contabilidad financiera tradicional se ha basado en el proceso en que una organización pueda medir sus bienes, realizándolo en base a los acontecimientos del pasado, y no considerando las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro. Entendiéndose con esto, los activos

¹ Hernández Orozco Carlos. Planificación y programación, 2ª edición. San José Costa Rica 2ª EUNED, 2011.

intangibles tales como: productos y servicios de alta calidad, empleados expertos y motivados y unos clientes leales y satisfechos.

Para ello existe una herramienta denominada Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que fue desarrollado en base a trabajos que datan de principios de la década de 1990 del siglo pasado en la Universidad de Harvard por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, últimamente, ha sido adoptado como el modelo de medidas de gestión por muchas empresas que pretenden generar mayor valor con su utilización. Es una estructura que nace del choque entre la necesidad por edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera por el costo histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce inductores de actuación financiera futura.²

Anteriormente al diseño de cuadro de mando integral existía un cuadro de mando corporativo, que utilizaba varios indicadores financieros tradicionales, media la actuación relacionada con plazos de entrega a clientes, la calidad y tiempos en los ciclos de procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos.

Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de esta desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y formación y crecimiento. El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

La perspectiva financiera, tiene como objetivo optimizar el uso de los recursos buscando continuamente la forma de satisfacer las necesidades de clientes y minimizando gastos poco productivos, desarrollando convenios que mejoren el servicio y recursos, para lograr cambios y desempeñar un papel clave en el éxito de la planificación y toma de decisiones.

Perspectiva de cliente contribuye a mejorar la satisfacción centralizando en lo que ellos creen que es importante, además de lograr ser la primera opción, asociando el producto y servicio con la excelencia, a

²Robert Kaplan & David Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2ª Edición, Editores Gestión 2000, Barcelona 2002

tal grado que se conozca, y valore el producto o servicio. Para ello debe ampliarse el alcance por medio del incremento en el número de personas y niveles de interacción con el servicio y recursos que se ofrece.

La perspectiva de procesos internos se inclina a la mejora drástica de efectividad y eficacia de procesos básicos claves para satisfacer necesidades de usuarios, además de la mejora continua en productividad logrando resultados de ahorros en tiempo y repuesta.

Para lograr éxito en la aplicación de formación y crecimiento, debe invertirse en recurso humano, en donde se selecciona, mantiene y desarrolla profesionalmente, en un entorno laboral alentador e innovador, donde se les reconoce y premia por su buena labor. Y para ello se puede hacer uso de la tecnología existente y la renovación de la misma para optimizar la productividad y el valor del personal.

1.1.3 Antecedentes de los fideicomisos

El fideicomiso tiene su origen en el antiguo derecho romano, nace ante la necesidad de evadir vacíos existentes sobre derecho de sucesión³ que impedían darle a determinados bienes cierto destino durante esa época, sin embargo fue creado sin ningún respaldo civil, únicamente basado en la confianza; en el cual un testador nombraba por heredero suyo a una persona legalmente capaz para entregar toda o parte de la herencia a la persona que él designaba.

Fiducia en latín significa confianza, no fue coincidencia que los romanos denominaran este contrato de esta forma, tal palabra fue escogida cuidadosamente pues era la que mejor expresaba la naturaleza y el carácter de esta forma jurídica.

En el transcurso del tiempo y atención a los abusos en que incurría el adquirente al no respetar los encargos fiduciarios, se fue limitando su potestad sobre los bienes transmitidos, se mantenía la condición de titular legal pero con poderes recortados por normativa jurídica y por la intervención de la justicia, así priorizaron la voluntad del constituyente y los derechos de los beneficiarios sobre el derecho de propiedad que aquel ostentaba, adquiriendo la calidad de derecho real bajo el imperio de Justiniano. Actualmente los fideicomisos son una figura utilizada en las economías a nivel mundial, reguladas de forma legal bajo las leyes de cada país.

³ Córdova Hernández, Ricardo Ose. "El fideicomiso en la legislación salvadoreña", Universidad Dr. José Matías Delgado, 1991

1.2 Conceptos

- **Plan estratégico:** es una herramienta que describe el proceso de desarrollo e implementación de un conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una organización para el logro de sus metas.
- **Planeación financiera:** establece la manera de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, define el rumbo que tienen que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad.⁴
- **Cuadro de mando integral:** tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas que puede observarse una empresa: financiero, clientes, procesos y capacidades estratégicas.⁵
- **Perspectiva:** las perspectivas de una empresa o factores críticos, marcan el camino al interior de la misma, para ensamblar un conjunto de medidas que con coherencia logren la consecución de la estrategia diseñada y permita así alcanzar la visión trazada y cumplir permanentemente con la misión de la organización.
- **Objetivos estratégicos:** son declaraciones concisas que describen de forma concreta para poder implementar la estrategia con éxito. Deben responder al criterio de SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo para su cumplimiento. Un objetivo es estratégico cuando contribuye a hacer diferente a la organización ante los usuarios.
- **Iniciativa estratégica:** es un plan de acción, proyecto, programa o en algunos casos simplemente un conjunto de actividades orientadas a alcanzar las metas del período y por consiguiente con el tiempo el logro de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo.

⁴ Arturo Morales Castro y José Antonio Morales Castro. Planeación Financiera, 1ª Edición Grupo Editorial Patria

⁵ Robert Kaplan & David Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 2ª Edición, Editores Gestión 2000, Barcelona 2002

- **Metas de indicadores:** es una representación cuantitativa de un indicador en algún momento futuro, por ejemplo, el nivel de resultados deseados. En tal sentido existen metas, de corto, mediano y largo plazo.
- **Fideicomiso:** es un contrato en virtud del cual una o más personas transmiten bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros de su propiedad a otra persona, para que administre o invierta los bienes en beneficio propio o de un tercero, y se transmita al cumplimiento de un plazo o condición.⁶
- **Fideicomitente o fiduciante:** es quien da el origen al fideicomiso, entregando ciertos bienes de su total propiedad a otra persona para un fin lícito.
- **Fiduciario:** persona natural o jurídica a quien son transferidos los bienes de un fideicomiso y que está obligada a administrarlos diligentemente sobre la confianza depositada en él.
- **Fideicomisario:** es la persona natural o jurídica. destinatario final de los bienes del fideicomiso, generalmente es el mismo beneficiario, sin embargo, este último puede ser un tercero.
- **Beneficiario:** es quien o quienes reciben los beneficios del fideicomiso para el tiempo que este está constituido, sin ser el destinatario final, este puede o no existir o bien ser cualquier persona natural o jurídica.

1.3 Características

Dentro de las características del plan estratégico y fideicomiso se detallan aquellos aspectos y cualidades que identifican el carácter propio de estos, de las cuales se describen las siguientes:

A. Características del plan estratégico

Según Martínez Pedrós Daniel, Milla Gutiérrez Artemio autores del libro “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” las características se enlistan de la siguiente manera:

⁶ Córdova Hernández, Ricardo Ose. “El fideicomiso en la legislación salvadoreña”, Universidad Dr. José Matías Delgado, 1991

- a) Debe definir las etapas que se llevarán a cabo, estas deben facilitar la medición de los resultados.
- b) Establecer metas a corto y mediano plazo.
- c) Definir con claridad los resultados finales esperados.
- d) Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- e) Involucrar en su elaboración a los participantes en su ejecución.
- f) Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles soluciones.
- g) Deben ser claros, concisos e informativos.

B. Características de los fideicomisos

Las características del fideicomiso son descritas en el Código de Comercio estas son detalladas a continuación:

- a) Constituido mediante declaración de voluntad.
- b) El constituyente transmite ciertos bienes a un tercero para ser entregados al finalizar un plazo al beneficiario final.
- c) Descripción de los requisitos que debe reunir cada uno de los bienes que formaran parte del fideicomiso.
- d) Determinación del modo en que otros bienes pueden ser incorporados.
- e) Plazo al que se sujeta el dominio fiduciario, que en el país se establece 25 años.
- f) Derechos y obligaciones del fiduciario.
- g) El fiduciario debe rendir cuenta de los bienes a los beneficiarios.
- h) Remuneración del fiduciario.

1.4 Clasificación del fideicomiso

Según el Código de Comercio los fideicomisos se clasifican de tres formas⁷.

- a) Por acto entre vivos: son aquellos fideicomisos que se constituyen y ejecutan durante la vida del fideicomitente, se constituyen por escritura pública, con las formalidades de las donaciones entre vivos, testigos, en el cual se hará constar las condiciones que regirán el fideicomiso, siendo necesaria la aceptación del fiduciario en la misma escritura o en otra por separado.

⁷ Código de Comercio, Año 2008 D.L. N° 671, del 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O N° 140 tomo 228 del 31 de julio de 1970

- b) Por testamento: es el que se constituye con las formalidades legales relativas a la del testamento, deberá otorgarse con todas las solemnidades que la ley establece, la aceptación del fiduciario se hará después de la muerte del testador, específicamente en las diligencias de aceptación de herencia. En esta clase de fideicomisos, no pueden tener la calidad de beneficiarios, aquellas personas que adolecen de alguna incapacidad o se consideran indignas para suceder.
- c) Mixto: es el fideicomiso constituido y ejecutado en vida del fideicomitente y que continúa después de su muerte. Se constituye por escritura pública, pero es ratificado por el testador en su testamento, es decir, que seguirá surtiendo efectos después de su muerte hasta que se cumpla el plazo estipulado en el acto constitutivo.

1.5 Ventajas y desventajas

Las principales ventajas y desventajas del plan estratégico y el fideicomiso se detallan a continuación:

A. De un plan estratégico

De acuerdo al autor Martínez Pedrós Daniel, Milla Gutiérrez Artemio. "La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral" determina las siguientes ventajas y desventajas:

- a) Ventajas que ofrece la elaboración de un plan estratégico son:
 - ✓ Proporciona lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades que realiza una organización.
 - ✓ Ayuda a los directores a tomar decisiones
 - ✓ Permite reducir a un mínimo el peligro de cometer errores e imprevistos poco gratos.
- b) Desventajas:
 - ✓ De no formularse correctamente podría requerir una alta inversión.
 - ✓ Tiempo y concentración de los directivos de la organización.

B. De un fideicomiso

En referencia a tesis de Córdova Hernández, Ricardo Ose. "El fideicomiso en la legislación salvadoreña", Universidad Dr. José Matías Delgado, 1991.

- a) Ventajas que ofrece la constitución de un fideicomiso son:
 - ✓ Asegurar el futuro económico de un grupo familiar.

- ✓ En situaciones comerciales el fideicomiso puede suplir las funciones de una sociedad mercantil.
- b) Desventajas:
 - ✓ El costo de inversión sustancial de tiempo cuando se constituye un fideicomiso

1.6 Importancia de un plan estratégico.

La planeación estratégica es importante ya que radica en usarla como herramienta de medición. Es un proceso por medio del cual los responsables de guiar una organización, encaran el futuro y orientan su trabajo hacia las actividades necesarias para alcanzar el mismo.

La estrategia se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, visión, propósito y objetivos, las políticas y programas para llevar a cabo resultados específicos, si no existe una comprensión clara de la estrategia que se lleva, se produce discusiones que costarán mucho esfuerzo y serán agotadoras, al momento de definir los objetivos a seguir y su puesta en marcha.

Para lograr un direccionamiento estratégico se debe tomar en cuenta la aceleración del ritmo en los negocios, requiere que el esfuerzo humano sea muy focalizado y que a su vez mantenga una cultura organizacional y que aliente y recompense.

Las organizaciones se desarrollan en la actualidad en un entorno de mayor competencia, por lo que se hacen necesarios no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficiente, eficaz y competitivos en el mercado de tal manera que contribuya al éxito de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

El éxito de la organización se mide en términos de logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La primera fase del proceso administrativo es la planeación, que consiste en establecer ¿qué se va hacer? ¿cómo se va hacer? y ¿quién lo va hacer?, además de definir la visión, misión, estrategias, objetivos y metas acciones e iniciativas.

Para llevar a cabo lo mencionado en el párrafo anterior es necesario desarrollar el plan estratégico siendo este un documento cuya elaboración exige el plantearse la situación actual y la deseada y definir así la

estrategia. El plan estratégico es además una carta de presentación de la empresa ante las partes interesadas de la misma, dueños empleados, clientes proveedores y otros.

En el complejo entorno competitivo actual es importante considerar que, para logra el éxito en la dirección y gestión de las organizaciones, implica para sus directivos la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que refleje el conjunto de hechos de distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, tales medidas o indicadores significan el grado en el que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico.

1.7 Proceso de elaboración de un plan estratégico

En la figura N° 1 se aborda gráficamente las fases para elaboración del plan estratégico de acuerdo al autor Thomas Bateman⁸

A. Preparación

En esta fase se establece y compone el equipo de trabajo, que estará a cargo de la realización de la planeación estratégica, se recolecta información pertinente para el desarrollo de la misma y se realiza un diagnóstico organizacional a fin de evaluar la situación de la institución conocer su conflictos, problemas, potenciales, metas y desarrollos organizacional.

B. Filosófica

Esta fase incluye la misión el cual es el motivo, razón, propósito o fin de la existencia de una organización, porque define el cumplimiento de sus actuaciones, lo que hará, y a quien irá dirigida tales acciones. La Visión, es el camino que se traza la entidad en el largo plazo y en lo que se convertirá, teniendo en cuenta todas las posibilidades para hacerlo, considerando los cambios en tecnología, necesidades y momentos cambiantes de la economía, clientes, mercado, y otros.

Valores, son principios que le permiten al ser humano, conducirse y crecer moralmente, es decir las cualidades y creencias que vienen a mejorar el comportamiento de una forma determinada y que ayudan a encaminar la vida de la gente a una autorrealización.

⁸ "Administración un nuevo panorama competitivo" Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, 6ta edición, Mc Graw Hill Editores 2005.

Valores organizacionales son los patrones de conducta que establece una institución para regir las relaciones personales entre sus miembros, son normas de comportamiento que necesitan ser aprendidos en la socialización organizacional, siendo el conjunto de reglas y principios que aseguran la realidad e integridad de cómo quiere que sea el ambiente laboral de una institución.

C. Analítica estratégica

Una planeación estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente, factores internos y externos que se pueden observar a través de un análisis FODA, este mismo es el punto de partida para realizar un análisis de posicionamiento organizacional, los grupos y personas que afectan y son afectados por el logro de la misión, metas y objetivos de la institución. En estas personas están incluidos los compradores, proveedores, competidores, agencias gubernamentales y reguladores, grupos de empleados, sindicatos, la comunidad financiera, propietarios, accionistas y asociaciones con interés en la empresa y de la manera en que influyen en la organización.

La definición de los objetivos estratégicos se realiza dentro de la misma fase, al tener el conocimiento del resultado de ambos análisis con lo cual se determina lo que la empresa desea lograr en específico, y así establece los mecanismos necesarios para conseguir los objetivos planteados.

D. Operativa

Esta fase consta de varias etapas, la primera es la construcción del cuadro de mando integral, este debe basarse en una serie de relaciones *causa-efecto*, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones de sus indicadores.

Las cuatro perspectivas del CMI, permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados e indicadores.

Estos deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia y coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización a fin de conseguir un objetivo común. Aunque la multiplicidad de indicadores aparentemente puede confundir, contruidos adecuadamente contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Definidos los indicadores y actividades, las autoridades de la organización deben asignar a los responsables de la ejecución de cada una de ellas, el presupuesto que se designara al desarrollo de las mismas. El control y seguimiento que se realizara al desarrollo del plan así como la evaluación del mismo y de cada unidad de análisis dentro del plan estratégico.

Figura No 1 Fases de un plan estratégico



1.8 Marco técnico y legal

1.8.1 Base técnica

Según resolución N°113/2009 del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría del día siete de octubre del dos mil nueve y publicado en el Diario Oficial al tomo 385 número 224 del 30 de noviembre del mismo año. Resuelven en el romano I. aprobar la adopción de la Norma Internacional, de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF PYMES), emitidas por el organismo internacional Accounting Standards Board (IASB) como requerimiento para la preparación de estados financieros con propósito general y otra información financiera, para todas aquellas entidades que no cotizan en el mercado de valores o que no tienen obligación pública de rendir cuentas.

Al evaluar la figura del fideicomiso "Dr. Fernando Valencia" se constituye conforme a lo establecido en el artículo 1234 romano II del Código de Comercio, y mediante escritura pública otorgada por acto testamentario, este se encuentra declarado como institución de utilidad pública, y posee la exclusión de sujeto pasivo de acuerdo al Art. 6 inciso segundo de la Ley de Impuesto Sobre la Renta en relación con el artículo 7 del reglamento de la misma. La administración de este es independiente a la del banco fiduciario la información financiera solo es de carácter interno (fideicomiso-banco-fideicomitente), tiene las características de una asociación o fundación sin fines de lucro, no tiene obligación de presentar balances ni obtener matriculas del Registro de Comercio; ya que la escritura pública de constitución la ha registrado

el banco como fideicomiso, sin embargo por el monto de sus activos tiene la obligación de dictaminarse fiscalmente.

Por tanto y según el romano III de la resolución del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría las entidades que no tienen la obligación pública de rendir cuentas, o dicho de otra manera las que publican sus estados financieros con propósitos de información general para los usuarios externos, podrán optar a la adopción voluntaria de las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades.

El fideicomiso de forma opcional podría adoptar dichas normas, aunque no esté obligado a hacerlo, esto serviría para una mejor presentación razonable de su situación financiera, una actualización técnica e información transparente.

En el cuadro No. 1 se muestra la comparación de los diversos elementos para el reconocimiento de las operaciones como las realiza actualmente el fideicomiso y el detalle de cada sección de la norma que deberá aplicar el fideicomiso en caso de adoptar las NIIF Pymes.

Cuadro No 1 Base técnica aplicable a las operaciones del fideicomiso y su presentación.

SECCIÓN DE NIIF PYMES APLICABLES	RECONOCIMIENTO DEL FIDEICOMISO	RECONOCIMIENTO NIIF PYMES
2. Conceptos y principios generales.	Actualmente no se tiene un sistema contable que conforme la base, de conceptos, principios y políticas contables para el registro de las operaciones.	Esta sección el objetivo es brindar los conceptos y principios que servirán para la elaboración de la situación de los estados financieros, sus rendimientos y flujos de efectivo.
3. Presentación de estados financieros.	La institución solo presenta el balance general y el estado de resultados mensualmente al banco fiduciario, los demás se elaboran cuando se emite el informe del auditor fiscal	3.17 Un juego completo de estados financieros de una entidad incluye: El balance general, estado de resultados, cambios en el patrimonio, flujos de efectivo y las notas a los mismos.

SECCIÓN DE NIIF PYMES APLICABLES	RECONOCIMIENTO DEL FIDEICOMISO	RECONOCIMIENTO NIIF PYMES
10. Políticas contables, estimaciones y errores.	El fideicomiso carece de políticas para procedimientos contables, estimaciones para partidas no monetarias y errores.	La sección 10 de la NIIF Pymes proporciona una guía de las diferentes políticas que se usan para la preparación de los estados financieros, los cambios de estimaciones y errores.
11. Instrumentos financieros.	El fideicomiso ha reconocido sus activos o pasivos financieros, como instrumentos financieros básicos.	La Sección 11 se aplica a los Instrumentos financieros básicos. Los que quedan dentro del alcance de esta sección, son los que cumplen las condiciones del párrafo 11.8. Son ejemplos de instrumentos financieros que normalmente cumplen dichas condiciones: Efectivo. Depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo cuando la entidad es el depositante, por ejemplo, cuentas bancarias. Obligaciones negociables y facturas comerciales mantenidas. Cuentas, pagarés y préstamos por cobrar y por pagar.
16. Propiedades de inversión.	Actualmente la institución mantiene sus bienes inmuebles, que se dan en alquiler dentro de cuenta de activos fijos.	16.2 esta sección reconoce a las propiedades de inversión como terrenos o edificios que se mantienen para obtener rentas, plusvalía y no para su uso en la producción de bienes y servicios o para fines

SECCIÓN DE NIIF PYMES APLICABLES	RECONOCIMIENTO DEL FIDEICOMISO	RECONOCIMIENTO NIIF PYMES
		administrativos.
17. Propiedad, planta y equipo.	En esta están incluidos los edificios para alquiler, la ciudadela y residencia Manderley.	<p>Establece la diferencia entre una propiedad planta y equipo y una propiedad de inversión.</p> <p>Las propiedades planta y equipo son considerados activos tangibles, en los cuales se mencionan: maquinarias, vehículos, y otros bienes muebles que la entidad utiliza para obtener ingresos a futuro.</p> <p>Las propiedades, planta y equipo son activos tangibles mantenidos para uso, en la producción pudiéndose usar durante más de un periodo.</p>
23. Ingresos por actividades ordinarias.	Actualmente se reconoce los ingresos de arrendamientos y venta de café como ingresos por actividades ordinarias, lo demás está reconocido como otros ingresos.	<p>Esta sección se aplicará al contabilizar ingresos de actividades ordinarias procedentes de las siguientes transacciones y sucesos:</p> <p>(a) La venta de bienes (si los produce o no la entidad para su venta o los adquiere para su reventa).</p> <p>(b) La prestación de servicios.</p> <p>(c) Los contratos de construcción en los que la entidad es el contratista.</p>

SECCIÓN DE NIIF PYMES APLICABLES	RECONOCIMIENTO DEL FIDEICOMISO	RECONOCIMIENTO NIIF PYMES
		(d) El uso, por parte de terceros, de activos de la entidad que produzcan intereses, regalías o dividendos.
27. Deterioro del valor de los activos.	El fideicomiso no registra ningún deterioro del valor de sus activos, ya que aún no se ha hecho un estudio del valor de sus bienes.	<p>Una pérdida por deterioro se produce cuando el importe en libros de un activo es superior a su importe recuperable. Esta sección se aplicará en la contabilización del deterioro del valor de todos los activos distintos a los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos por impuesto diferidos • Activos Financieros • Propiedades de Inversión • Activos Biológicos
34. Actividades especiales.	La institución posee una finca de café que actualmente la tiene registrada como otros activos.	<p>34.3 Una entidad reconocerá un activo biológico o un producto agrícola cuando, y solo cuando:</p> <p>(a) la entidad controle el activo como resultado de sucesos pasados;</p> <p>(b) sea probable que fluyan a la entidad beneficios económicos futuros asociados con el activo; y</p> <p>(c) el valor razonable o el costo del activo puedan ser medidos de forma fiable, sin un costo o esfuerzo desproporcionado.</p>

1.8.2 Marco legal

El siguiente marco legal brinda el acto constitutivo del fideicomiso “Dr. Fernando Valencia” expresada desde la mayor jerarquía jurídica, hasta las diferentes disposiciones legales aplicables en el país, tanto en el aspecto tributario (Código Tributario, Ley del IVA, Ley del Impuesto Sobre la Renta) definidas en el cuadro N° 3, como también las del ámbito mercantil (Código de Comercio, Ley de Bancos, Ley de Registro de Comercio) descriptas en el cuadro N° 2 y la matriz de cumplimiento obligatorio del fideicomiso de diferentes leyes que están en el cuadro N° 4.

I. Escritura de Constitución del fideicomiso Dr. Fernando Valencia

La naturaleza jurídica del fideicomiso Dr. Fernando Valencia se da a través del testimonio de escritura pública, inscrita en el Registro de Comercio por medio de asiento N° 0066 de Libro 0064 de instrumentos de fideicomisos, otorgado por medio del Banco de Comercio de El Salvador, Sociedad Anónima, ante los oficios de Dalia Díaz Duran el día veintidós de junio de 1998⁹. Posteriormente a la venta del Banco de Comercio, S.A. es adquirida por la Sociedad Scotiabank de El Salvador, S.A.

⁹Escritura de Constitución del Fideicomiso Dr. Fernando Valencia

Cuadro No 2 Obligaciones mercantiles y otras relacionadas

LEYES APLICABLES		
LEY	ART.	REFERENCIAS
Código de Comercio.	Art.1233-1262	Establece las formas que deben constituirse los fideicomiso, la clase que tendrán, el plazo máximo de vida, inscripciones en Registro de Comercio, y Raíz e Hipoteca, además de la representación jurídica que tendrán.
Ley de Bancos.	Art. 67 al 69	Esta ley regula al fideicomiso como servicios bancarios, administrado por los bancos, el cual deberán presentar a la Superintendencia del Sistema Financiero el plan de negocios, organización y políticas de los diferentes fideicomisos que ofrezcan al público.
Ley de Registro de Comercio.	Art.13 Núm. 9	Establece la inscripción y registro de las escrituras de constitución de los fideicomisos, así como también las modificaciones que sufrieren y/o la cancelación de los mismos ¹⁰

¹⁰Código de Comercio 2008, Ley de Bancos 2008, Ley de Registro de Comercio 2008

II. Cuadro No 3 Disposiciones tributarias

LEYES APLICABLES		
LEY	ART.	REFERENCIAS
Código Tributario.	Art. 53, Art. 86 Art.123, Art. 127	Trata las obligaciones de fideicomisos como sujetos pasivos de impuestos, el domicilio que tienen en el país, la obligación de obtener el número de registro de contribuyentes, además que la representación los cuales tienen que ser los delegados fiduciarios, o quienes se asigne.
Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (Ley de IVA).	Art.20 Literal d	Reconoce a los fideicomisos en el país, como sujetos pasivos deudores del impuesto. Al estar registrados en IVA deberán cumplir con las obligaciones, que establece esta ley; respecto a transferencia de bienes corporales o cuando se dé una prestación de servicios causando el porcentaje del impuesto.
Ley del Impuesto Sobre la Renta.	Art.5, 22 y 36	Los fideicomisos del país serán sujetos del pago del impuesto considerándolos como tales, el cálculo del pago del impuesto será computada de igual forma que las personas naturales, aquellos que no estén domiciliados en el país el porcentaje será del 30%. ¹¹

¹¹ Código Tributario Edición 2012 Art. 55, 86, 90, 123, 127, y Art. 155-160, Ley de IVA Edición 2012 Art. 20 Literal D, Ley de ISR Edición 2012 Art. 5, 22 y 36

III. Cuadro No 4 Matriz de cumplimiento obligatorio del fideicomiso Dr. Fernando Valencia

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO		
Articulo/disposición	Requerimiento regulatorio/elemento de cumplimiento	Tipo y frecuencia del elemento de cumplimiento
Art. 435 Código de Comercio.	Obligación de llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de contabilidad y aprobados por quienes ejercen función pública de auditoría.	Periódicamente.
Art. 123 Código Tributario Art. 93 CT.	Obligación de presentación de F910 retención anual de renta.	Anual: los 20 primeros días hábiles del siguiente mes calendario que se liquida.
Art. 93 Código Tributario.	Obligación de actualización de dirección para recibir notificaciones F-211.	Cuando ocurra el evento, los primeros 10 días de enero.
Art. 100 Código Tributario Art. 93 CT, según lo establece Art. 48 LISR.	Obligación de presentación de declaración anual del ISR ejercicio anterior.	Anual, dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento de ejercicio (30 de abril).
Art.131 Código Tributario (106CT).	Obligación de informar nombramiento de auditor fiscal.	Anual, dentro de los cinco meses siguientes al vencimiento del ejercicio (31 mayo).
Art. 134 Código Tributario.	Obligación de presentación del dictamen fiscal ejercicio anterior.	Anual, dentro de los cinco meses siguientes al vencimiento del ejercicio (31 de mayo).
Art. 115-A Código Tributario.	Obligación de solicitar autorización del correlativo de documentos legales a imprimir F940.	Cuando ocurra el evento.

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO		
Artículo/disposición	Requerimiento regulatorio/elemento de cumplimiento	Tipo y frecuencia del elemento de cumplimiento
Art. 152 Código tributario y Art. 93 CT.	Obligación de presentación declaración mensual de pago a cuenta e impuesto retenido.	Mensual: dentro de los primeros 10 días hábiles siguientes al finalizar cada período.
Art. 94 Código Tributario Art, 93 CT.	Obligación de presentación declaración y pago del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	Mensual: dentro de los primeros 10 días hábiles siguientes al finalizar cada período.
Art. 162 Código Tributario Art. 93 CT.	Obligación de resumen de informe mensual de retención, percepción o anticipo a cuenta de IVA.	Mensual: dentro de 15 días hábiles del mes siguiente.
Art. 93 Código Tributario.	Obligación de presentación resumen del informe sobre donaciones.	Mensual: dentro de los primeros 10 días hábiles siguientes al finalizar cada período.
Art. 93 Código Tributario.	Obligación de presentación de origen y aplicación de fondos F950.	Dentro de los primeros 10 días hábiles siguientes al finalizar cada período en enero, abril, junio y septiembre.
Ley de Vialidad.	Obligación de retener para fondos de vialidades de los empleados del fideicomiso.	Anual: Los primero 30 días del siguiente al vencimiento del ejercicio.
Ley de Arbitrios del Municipio de San Salvador.	Obligación de presentar declaración del impuesto municipal y/o solicitud de modificación.	Anual: Dentro de los primeros 3 meses siguientes al finalizar el ejercicio.
Art.7 Reglamento para la aplicación del Régimen de Salud.	Obligación al emplear trabajadores sujetos al régimen del seguro social, tiene el derecho de inscribirse a partir de	Cuando ocurra evento deberá inscribir al ISSS en un plazo de 10 días contados a partir de la

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO		
Articulo/disposición	Requerimiento regulatorio/elemento de cumplimiento	Tipo y frecuencia del elemento de cumplimiento
	la fecha de ingreso.	fecha de incorporación del empleado.
Art. 13 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (AFP).	Obligación de presentación y pago de planilla de cotizaciones al sistema de pensiones por parte de los trabajadores y empleadores.	Dentro de los 10 días hábiles siguientes de cada mes.
Art.77 Código de Salud.	Obligación de los establecimientos que produzcan desechos que por naturaleza o peligrosidad no deben entregarse al servicio público de aseo, deberán establecer un sistema de tratamiento autorizado por Ministerio de Salud.	Una vez por semana.
Ley de Atención Integral para la Persona Adulta Mayor creado en el año 2002.	Por el fin con el que fue creado el fideicomiso Dr. Fernando Valencia está en la obligación, a través del decreto legislativo número 717 de fecha veintitrés de enero 2002. ¹²	De carácter obligatorio.
Ley de Impuesto a las Operaciones Financieras Inicio: Septiembre 2014.	Deberá pagar 0.25% por operaciones mayores o iguales a \$1,000.01 por medio de cheques o transferencias electrónicas; exceptuando los pagos al estado, las municipalidades, instituciones autónomas y los fondos de pensiones.	Cuando ocurra el evento
Ley de Impuesto a las Operaciones.	Se efectuara una retención en concepto de impuestos para el control de la	Una vez al final de cada mes

¹² Código Tributario 2012, Código de Comercio 2012; Reglamento de Aplicación del Régimen de Salud; Ley del Sistema Ahorro para Pensiones 20/12/1996, Ley de Impuesto a las Operaciones Financieras y al Control de la Liquidez 01/09/2014

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO OBLIGATORIO		
Articulo/disposición	Requerimiento regulatorio/elemento de cumplimiento	Tipo y frecuencia del elemento de cumplimiento
Financieras Inicio: Septiembre 2014	liquidez del 0.25% sobre el exceso de \$5,000.00 en cuenta de forma individual o acumuladas en el mes, originadas por operaciones de depósito, retiros o por pagos de efectivo.	

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de estudio

La investigación se desarrolló utilizando el método analítico, que consiste en identificar ordenadamente cada una de las partes de un todo con el objeto de estudiar y examinar por separado para establecer la relación que existe entre ellas (causa y efecto). Con esto se pudo conocer las causas, naturaleza y efectos entre los ingresos y gastos generados por las actividades lucrativas y de beneficencia definidas en el fideicomiso del Dr. Fernando Valencia; las actividades lucrativas se dividen en tres principales grupos: alquiler de edificios que poseen locales comerciales, servicios geriátricos a través de una residencia privada, el cultivo de café y otros. Estas áreas que deben brindar ingresos a la unidad de beneficencia del mismo fideicomiso, pero actualmente presentan muchas deficiencias operativas pues no existe un plan de trabajo, lo mismo determina la falta de seguimiento y el control de los resultados.

2.2 Unidad de análisis

Se considero la estructura de los departamentos: administrativo y contable (sirviendo este último como apoyo) del fideicomiso, además el aporte del delegado fiduciario. La administración se encuentra en total disposición de apoyo en la implementación de la propuesta.

El delegado fiduciario designado por Scotiabank El Salvador, S.A., brindara su experiencia y representa la máxima autoridad dentro de la institución.

2.3 Universo y muestra

Al ser una investigación centralizada el universo es únicamente el fideicomiso en estudio, y la muestra son las personas involucradas en la administración del mismo, debido a que no existen fideicomisos de beneficencia social en particular y considerando las características que este posee.

2.4 Instrumentos y técnicas a utilizar en la investigación

2.4.1 Instrumentos

El instrumento de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue la entrevista, de esta manera es posible conocer al detalle la institución y de forma más directa los pro y contra de las actividades que se realizan, por lo que fueron dirigidas de forma individual al administrador, delegado fiduciario y contador general del fideicomiso Dr. Fernando Valencia. Ver anexo N° 2 Modelo de entrevista

2.4.2 Técnicas

a) Sistematización bibliográfica

Se efectuó una recopilación de la información bibliográfica disponible, retomando la más adecuada para la investigación con el propósito de elaborar un marco teórico y conceptual que sustente los conocimientos básicos y que permitan una mayor apreciación sobre el tema.

b) Observación

Esta técnica se utilizó, en todas las áreas que constituyen el fideicomiso para permitir apreciar y considerar aquellos aspectos y datos que pudieron brindar más importancia a la ejecución de las actividades del trabajo a investigar.

2.5 Análisis e interpretación de las entrevistas

Para obtener información relevante sobre el tema se hizo uso de las entrevistas. Ver anexo N° 3 Desarrollo de las entrevistas.

2.6 Diagnóstico de la investigación

En el diseño metodológico planteado se tomó en cuenta como instrumentos para realizar la investigación fue la entrevista, esta fue dirigida a la administradora del fideicomiso, el contador y el delegado fiduciario considerado los siguientes puntos:

Al indagar sobre si se cumple la misión y visión, coincidieron que debido a que los recursos son limitados se ha cumplido parcialmente en la medida que estos lo permiten, en otras condiciones se hubieran ejecutado otras obras como es el hogar de niños que tenía en su proyección el Dr. Fernando Valencia, quien fue una persona visionaria para realizar el hogar de ancianos y de niños ya que en aquel momento el fideicomiso se inició con los recursos que poseía y se tuvo la idea que duraría el tiempo establecido, los problemas se derivaron a partir del 2001 debido al cambio económico por la dolarización en el país, los intereses cayeron significativamente a tasas muy bajas, haciendo que las inversiones que dejaban grandes rendimientos pasaron a rendir muy poco, también la caída de los precios del café afectó, haciendo que las fuentes de ingresos que dejó, no fueran suficientes para realizar los otros proyectos. El fideicomiso se ve limitado a disponer de intereses que se obtienen de otro fideicomiso en el exterior y que no dependen directamente de la administración sino de los administradores de fondos.

Los desafíos que tienen planteado la administración del fideicomiso son varios, la principal es la autosostenibilidad para cumplir con el objetivo de mantener el sostenimiento del hogar de adultos mayores, que permita operar con los recursos generados por medio de los aportes de los familiares, ingresos propios como lo es finca de café, servicios geriátricos y el arrendamientos de inmuebles para que no haya necesidad de tocar los activos.

A través de las entrevistas se pudieron determinar debilidades y fortalezas con las que cuenta y que son percibidas por las gerencias de la institución, estas serán analizadas más detenidamente durante el desarrollo del análisis FODA realizado en el capítulo III.

A raíz que los edificios de alquiler de locales comerciales están ubicados sobre la Alameda Juan Pablo II se preguntó si el proyecto SITRAMSS beneficiaría o afectaría, a la que contestaron que por el momento se considera que está afectando negativamente al edificio ya que la obra fue detenida, sin embargo se espera que al desarrollar el proyecto completamente pueda ser de beneficio ya que una de sus paradas esta frente a éste y podría generar plusvalía para los negocios que en él se encuentran y también para el inmueble, el cual cuenta con 13 locales actualmente 10 arrendados y 3 desocupados.

El fideicomiso no dispone aun con un departamento de mercadeo que dé a conocer la labor que realizan con el adulto mayor y la forma que tienen de financiar esta obra, esto limita la obtención de donaciones; parte de los propósitos es realizar una labor más grande en la promoción del fin social que les permita recibir y diversificar los donativos que conlleven al cumplimiento de la misión del fideicomiso.

Los cambios climáticos, problemas sociales y aspectos económicos que afectan al país, están condicionando actualmente las operaciones del fideicomiso, los entrevistados sostienen que algunos de ellos son la economía, el incremento de los precios en los alimentos y la dificultad de obtener donaciones ya que muchas empresas enfrentan situaciones difíciles.

La inseguridad por la cual el país atraviesa en este momento les afecta fuertemente, el costo de la seguridad es uno de los más altos que deben de pagarse para mantener las instalaciones en resguardo de la delincuencia y que por mes genera una erogación de \$4,500.00

Los aspectos gubernamentales que están fuera de control por parte de la administración como reformas en leyes fiscales que provocaron durante el 2012, perdida de exención de sujeto pasivo del impuesto sobre la renta, cambios en la ley de atención integral para adulto mayor a la cual el fideicomiso está sujeta y los cambios climáticos que afectan el cultivo del café y adicionalmente las plagas como la roya.

Actualmente el fideicomiso no cuenta con planes operativos definidos, en base a los resultados de todos los periodos anteriores (2008-2014) que en su mayoría son déficit, se puede prever que en un futuro el fideicomiso no logre finalizar su tiempo establecido y se desgaste el fondo patrimonial.

CAPÍTULO III DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA AUTOSOSTENIBILIDAD DEL FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA

El desarrollo del presente capítulo tiene como objetivo principal brindar una herramienta de trabajo que sirva al fideicomiso para el control y seguimiento del plan estratégico que se ha elaborado, ya que con el cumplimiento de los objetivos establecidos, los indicadores claves de desempeño y las metas trazadas le permita la autosostenibilidad que se quiere alcanzar.

Este caso práctico se ha elaborado con información y datos que ha proporcionado la institución, con los cuales se ha podido desarrollar las siguientes fases que se presentan a continuación:

3.1 Fase de preparación

3.1.1 Formación del equipo de trabajo para la elaboración del plan estratégico

Se presentó al fideicomiso Dr. Fernando la propuesta para la elaboración del plan estratégico institucional, de forma conjunta al equipo de trabajo y el comité formado por empleados del fideicomiso, esta idea fue aceptada por la administración. Esto permitió tener acceso a las instalaciones de la ciudadela, para hacer el levantamiento de la información necesaria para la construcción del plan estratégico. Dentro de los aspectos importantes que se realizaron en esta fase se pueden mencionar.

- Reuniones de trabajo con el personal.
- Observar la operatividad de las diferentes áreas organizativas.
- Recopilar información relevante para la elaboración del plan estratégico.
- Conocer la estructura organizativa.
- Conocer información contable, financiera y otros de carácter administrativa.

3.1.2 Recolección de la información

El fideicomiso Dr. Fernando Valencia fue creado con el propósito de ayudar a los adultos mayores y niños huérfanos de la sociedad salvadoreña.

El primer paso de esta organización fue crear la Ciudadela Dr. Fernando Valencia que cuenta con recursos y bienes que deben permitir a las instituciones creadas bajo este, ser autosostenible a través de los ingresos generados por ella misma, estas fuentes son:

- ✓ Finca de plantación de café.

- ✓ Edificios que cuentan con locales comerciales para arrendamiento.
- ✓ Residencia geriátrica privada

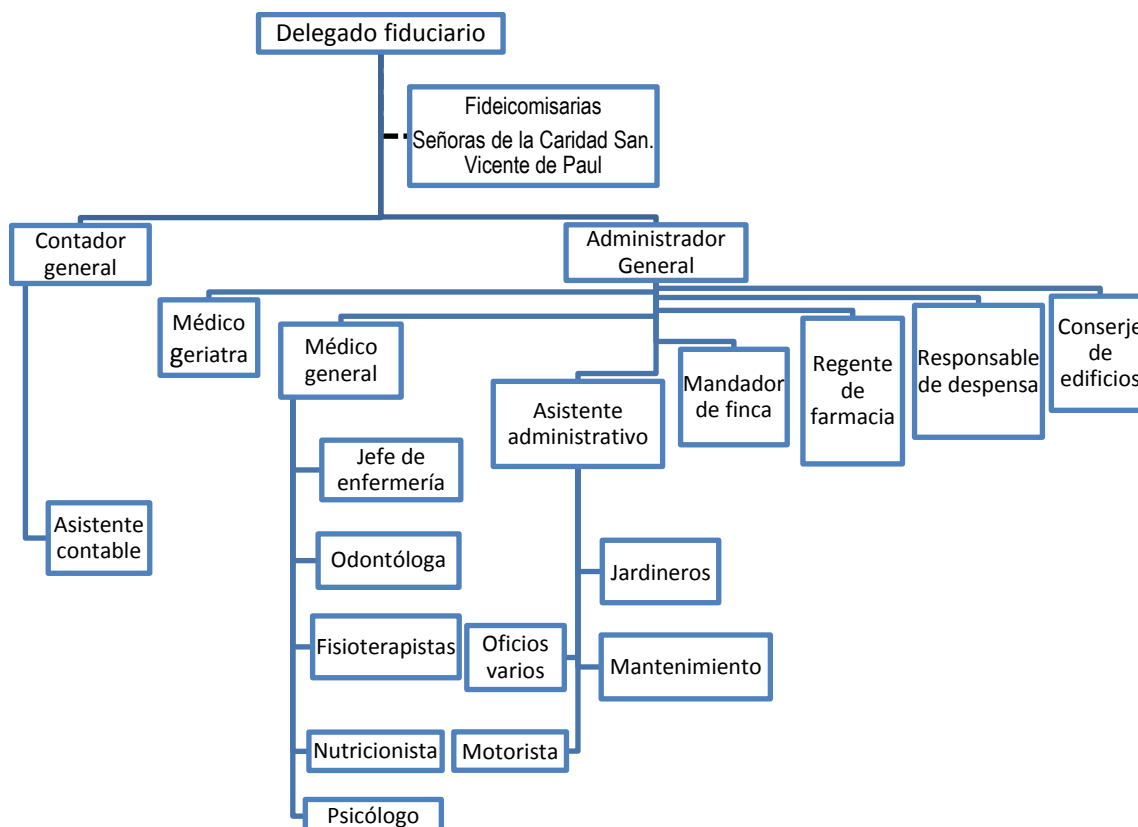
La idea principal de estas tres fuentes de recursos económicos es que deben generar ingresos que permitan cubrir lo suficiente los costos que la institución genera.

Dado dicho propósito institucional, se realizó análisis de cada una de estas fuentes generadoras de ingresos con los datos que se han obtenido. Además la institución cuenta con otra forma de ingresos las cuales son las donaciones ya sean en efectivo o en especie.

3.1.3 Diagnóstico organizacional

En la figura N° 2 se muestra la estructura organizativa del fideicomiso está compuesta por el delegado fiduciario designado del banco, las fideicomisarias, administrador y contador. Respecto a cómo se visualiza la organización, se encuentra muy centralizada en la administración general donde dependen muchas jefaturas. En las visitas realizadas a las instalaciones del hogar de adultos mayores, se observó que funciona con varias edificaciones: área administrativa, capilla, salón de usos múltiples y/o comedor, cocina, área de servicios generales, clínica médica.

Figura N° 2 Diagrama Organizacional



Los servicios que presta son:

- ✓ Servicio de alojamiento en tres pabellones de habitaciones colectivas para 20 adultos mayores cada uno, divididos por sexo, dos para mujeres y uno para hombres.
- ✓ Servicios médicos por medio de una clínica para albergar a 15 adultos mayores en estado más delicado de salud, y área para atender, realizar curaciones y proporcionar soporte vital básico (primeros auxilios), mientras llega la ambulancia del hospital (nacional o seguro social) al que se le pida la asistencia.
- ✓ Atención médica y paramédica.
- ✓ Programas permanentes de medicina preventiva, exámenes visuales, auditivos, odontológicos, ginecológicos, de urología y campañas de vacunación, y otros
- ✓ Atención especializada de fisioterapia de rehabilitación y terapia ocupacional.

- ✓ Actividades de esparcimiento, recreativas, culturales, deportivas y de promoción familiar.
- ✓ Dieta alimenticia balanceada, de acuerdo a las necesidades de los usuarios y a indicaciones de nutricionistas.
- ✓ Provisión periódica de productos médicos, así como de higiene personal, ropa y calzado.
- ✓ Servicio religioso de denominación católico
- ✓ Servicios de vigilancia y monitoreo de alarma
- ✓ Además, cuenta con un equipo multidisciplinario para dar atención integral y oportuna a todos los usuarios:
- ✓ Médico geriatra.
- ✓ Médico general.
- ✓ Un equipo de enfermeros/as para cumplir las 24 horas de servicio diario, los 365 días del año.
- ✓ Fisioterapeuta y otros profesionales de interconsulta que dan apoyo cuando se requiere, como son: licenciado en laboratorio clínico, médico psiquiatra, licenciado en psicología, licenciado nutricionista, licenciado en trabajo social.

En la residencia geriátrica de uso privado también se ofrecen los servicios descritos anteriormente con la exclusividad que cuenta con habitaciones independientes para atender una capacidad de 13 adultos mayores, posee ambiente armonioso para hacer que cada huésped se sienta cómodo y seguro como en casa, ambientes que potencian la autonomía e independencia.

Por otra parte, posee una finca de café de aproximadamente 95 manzanas, de las cuales el 70% posee cultivo, área que debe generar cada año una cosecha de fruto. Para el desarrollo de labores de sombra, aplicación de abono, fungicidas, herbicidas y fertilizantes cuenta con aproximadamente 20 trabajadores agrícolas, la mayoría vienen de lugares lejanos es por ello que se quedan toda la semana, proporcionándoles la alimentación que se prepara adicional en el hogar de adultos mayores hasta finalizar el proceso de la corta del café y ser entregado el grano de café al beneficio que es donde finaliza el proceso.

Anteriormente para su financiamiento se hacía uso de un crédito avío, pero esta última cosecha se ha costeado con recursos propios. Adicionalmente, el fideicomiso cuenta con dos inmuebles, uno de ellos se ubica frente a una arteria principal cercano a zonas comerciales, deportivas, recreativas y de instituciones de gobierno de San Salvador, en Alameda Juan Pablo II frente al parque infantil. Consta de dos y tres niveles para uso comercial y distribuido en trece locales, un área destinada para oficinas administrativas y

vestíbulo; además de contar con dos áreas de estacionamiento con capacidad para cuarenta vehículos y oficina de conserje y amplio espacio de parqueo. Y un segundo inmueble de locales comerciales en Alameda Juan Pablo II y Av. Cuscatancingo, que se encuentra frente de la Alcaldía Municipal de San Salvador, ambientado en tres niveles: un primer nivel que posee cinco locales comerciales, cinco baños, área de conserje, un segundo nivel con salón de usos múltiples, dos baño y un tercer nivel que cuenta con salón de usos múltiples, dos baños.de cuatro locales y espacios de parqueo.

En la actualidad los resultados de las actividades generadoras de ingresos han presentado valores negativos, debido a que los recursos no están siendo aprovechados adecuadamente; la causa más importante es la falta de un plan estratégico que permita lograr el objetivo de la institución, además es necesario una actualización de información financiera mediante un marco de referencia contable internacional, para preparación de estados financieros razonables, el fideicomiso debe adoptar la base técnica utilizada actualmente y aprobada por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría para todas organización que no cotizan en bolsa la cual es NIIF Pymes.

La propuesta de un plan estratégico, lleva consigo construir el cuadro de mando integral o CMI, el cual permitirá a la institución llevar el control y la medición de los avances que este tiene en un momento determinado. El CMI, es la herramienta que permitirá visualizar como se van cumpliendo los objetivos trazados mediante la medición de los indicadores claves de desempeño, estos indicadores tendrán su porcentaje de avance de acuerdo al cumplimiento que tengan las iniciativas estratégicas, y estas serán afectadas por el cumplimiento de las actividades

3.2 Fase filosófica

3.2.1 Revisión de la visión del fideicomiso

Actualmente la visión de la institución está definida de la siguiente forma:

“Ser la más eficiente y efectiva organización de beneficencia dedicada a la atención de las personas en los extremos de la vida que basada en la integridad, respeto, compromiso, conocimiento y espíritu de servicio, permita cumplir estrictamente con los propósitos humanistas de su benefactor Dr. Fernando Valencia”

Se considera que la visión está basada en la voluntad del Dr. Fernando Valencia al momento de su creación, pero no especifica al adulto mayor y está abierta a varios sectores vulnerables y que en ocasiones son excluidos de la sociedad, (niños jóvenes y adultos),

De esta manera se considera una redefinición a la visión existente tomando en cuenta el propósito de las actividades actuales que realiza el fideicomiso, definiéndose de la siguiente manera:

“Ser la institución más eficiente dedicada a la atención integral del adulto mayor basada en el respeto, compromiso, conocimiento y espíritu de servicio, que permita cumplir el deseo humanista del Dr. Fernando Valencia”.

3.2.2 Revisión de la misión

La misión plasmada en la recepción del fideicomiso se delimita al siguiente texto:

“Contribuir a la conservación, desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades de cada beneficiario del programa quienes serán personas en los extremos de la vida niños (as) jóvenes, adultos mayores de ambos géneros que estén en situación de alta vulnerabilidad por sus condiciones de abandono pobreza o amenaza en un entorno agradable, seguro, a través del más eficiente personal especializado, atendiéndolos dentro de los marcos legal, social, cultural, educacional y científico”

Analizando esta misión se ha podido determinar que hasta el momento aún no se ha logrado la creación del hogar de niños y jóvenes debido a circunstancias ajenas y a los recursos limitados que van enfocados a la atención del adulto mayor. El equipo de trabajo ha propuesto crear la siguiente misión:

“Somos una institución que brinda la mejor atención integral al adulto mayor mejorando su calidad de vida, en un ambiente cómodo, seguro, contando con un personal idóneo, y capacitado para dar una atención personalizada y dentro del marco que la ley exige”.

3.2.3 Revisión de los valores institucionales

Los siguientes valores propuestos ayudaran a mejorar el ambiente laboral del fideicomiso:

- **Integridad**

Cumplimiento legítimo de los objetivos definidos inicialmente por el fundador; la atención completa del usuario en busca del mejoramiento de su calidad de vida.

- **Respeto**

Promovemos la diversidad cultural, política y religiosa, comprometidos con la tolerancia mutua entre nuestros empleados, usuarios y comunidad.

- **Cooperación**

Consideramos indispensable la realización de actividades encaminadas a trabajar en equipo con otras entidades, organizaciones, empresas en búsqueda del alcance de las metas propuestas.

- **Calidez humana**

La dedicación y responsabilidad hacia el usuario, a través de un trato humano y gentil, que le provea mejoras sustantivas en su calidad de vida.

- **Trabajo en equipo**

Lograr una estructura capaz de ejecutar los valores definidos y los objetivos propuestos.

- **Eficiencia**

Administración y gestión adecuada de los recursos actuales, que permita la sostenibilidad y sustentabilidad de la institución.

- **Innovación e investigación**

Introducción de nuevos y mejores métodos para el cuidado médico, psicológico y humano del usuario.

3.3 Fase analítica estratégica

En el proceso de análisis se utilizó la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta operativa para ayudar a definir las líneas estratégicas básicas o principios estratégicos del fideicomiso Dr. Fernando Valencia que van dirigidas a mantener y reforzar los puntos fuertes así como a corregir los puntos débiles, todo ello para afrontar mejor las amenazas y aprovechar en la mayor medida posible las oportunidades.

3.3.1 Análisis FODA

I. Factores internos

En el ambiente interno se analizaron las fortalezas y debilidades del fideicomiso Dr. Fernando Valencia detallando los siguientes aspectos: recurso humano, la tecnología e infraestructura, la organización y los procesos.

Una de las fortalezas más importante es el patrimonio legado del benefactor además de contar con terrenos y locales propios que se pueden utilizar para construir o ampliar y estar ubicado en un lugar con clima agradable, lo que lo hace ser único en el país.

Por otra parte el fideicomiso tiene sus debilidades como un reto por superar, siendo una de las principales deficiencias, la Infraestructura física de algunas áreas, pues limitan el adecuado desarrollo de las actividades tales como: atención médico geriatra, médico general, nutricionista.

También se observó que no se cuenta con un departamento específico de publicidad, que permita promocionar y dar a conocer las actividades y obras que se desempeñan.

FORTALEZAS**Recurso humano**

- Se cuenta con personal capacitado; con valores y comprometidos con la institución.
- Existe compromiso de la administración para asegurar el buen funcionamiento de una estructura organizativa.

En tecnología/infraestructura

- Se han implementado un nuevo programa contable.
- Se han adquirido nuevos equipos y computadoras.
- Se cuenta con terrenos y locales propios que se pueden utilizar.
- Se cuentan con nichos en cementerio para usuarios de beneficencia.
- Residencia geriátrica exclusiva.
- Café es de altura.

Organización

- La estructura organizacional equipada del personal necesario.
- Liderazgo en la administración con capacidad de gestión.
- Experiencia en la atención de adultos mayores, como principal actividad del fideicomiso.
- Liderazgo de administración con capacidad de gestión.
- Eficiente comunicación entre la administración.
- Descentralización de la gestión en algunas áreas.
- Apoyo de la administración superior del banco fiduciario.

Procesos

- Elaboración de manuales de procedimientos para todos los puestos.
- Lineamientos establecidos por el banco para las actividades.

DEBILIDADES

Recurso humano

- Si bien el fideicomiso, cuenta con personal comprometido con los valores institucionales, no todos se sienten identificados en esta línea de trabajo.
- No se han desarrollado mecanismos para que todos los trabajadores conozcan y acepten los valores y criterios de calidad del fideicomiso y que se sientan identificados con su trabajo.
- Existe falta del personal en distintas áreas de la institución.
- No se cuenta con un plan de capacitación para el personal.
- No se cuenta con el departamento de recursos humanos.

Tecnología/infraestructura

- No posee servicio de internet para los usuarios.
- Se cuenta con software limitado e inadecuado para el desarrollo de las actividades por ejemplo control de medicamentos y de ingresos.
- No se cuenta con sistema que garantice que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativa interna.
- No se realiza un mantenimiento permanente, el soporte técnico es inadecuado y con alto costo.
- Infraestructura deficiente para el adecuado desarrollo de las actividades algunas áreas (atención médico geriatra, médico general, nutricionista).
- No se cuenta con clínica dental.
- Espacio reducido para área de fisioterapia y espacio para gimnasio geriátrico.
- Falta de espacio adecuado de oficina administrativa y de atención al público.
- No cuenta con un departamento específico de publicidad, lo cual no permite promocionar.

Organización

- La estructura organizativa no garantiza una mayor eficiencia en la organización.
- No se cuenta con plan estratégico que guie el desarrollo de la gestión.
- La comunicación entre las áreas de la institución no es adecuada.
- Algunas de las áreas de la institución no tienen buen liderazgo o es deficiente

DEBILIDADES**Procesos**

- No se mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de los usuarios, mediante encuestas o entrevistas.
- No existe un sistema de quejas y sugerencias que los usuarios utilicen habitualmente y que este bien gestionado.
- No dispone de un sistema de indicadores que le oriente respecto al grado de satisfacción y de motivación de los trabajadores.
- No se cuenta con procedimientos para gestionar donaciones.
- Posee deficiencias en la gestión de ingresos políticas de acción para clientes y usuarios morosos.
- Alto costo de inversión de café.
- Actividad intensiva en recurso financiero en la finca de café (capital de trabajo –sostenimiento).
- Finca de café con plantaciones antiguas expuestas y vulnerables a plagas como la roya y la broca.
- Precios subvalorados de cuotas de locales en alquiler.
- Falta de control de las inversiones que están sujetos a las condiciones internacionales.
- Déficit presupuestario.
- Falta de alianza con organizaciones que aporten recursos al fideicomiso.
- Baja rentabilidad para la sostenibilidad.

II. Factores externos

Los componentes externos dentro del análisis FODA son las oportunidades y amenazas, de las cuales el fideicomiso no puede controlar, pero que si puede beneficiar como en el caso de las oportunidades y prepararse como afrontar las amenazas.

Las oportunidades que se han podido determinar son: otorgamiento de clasificación para funcionamiento de farmacia, esto permite que las droguerías o proveedores ofrezcan precios de mayoristas para el suministro de medicamentos.

En cuanto a las amenazas se determinaron; las reformas fiscales, actualmente los impuestos a transferencias bancarias están afectando debido al cobro por pagos realizados por medio de cheques, y por cheques de gerencia para traslado de fondos a cuentas pertenecientes a la institución con diferentes bancos.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada. • Aprovechamiento de recursos con que se cuenta. • Ubicación geográfica adecuada. • Clientes potenciales que viven en el extranjero. • Apoyo de policía rural en el proceso de corta de café. • Otorgamiento de clasificación para funcionamiento de farmacia.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Intromisión y control estatal. • Incertidumbre sobre el alcance de la reforma fiscal y tributaria. • Sanciones por no cumplir reglamentos. • Incrementos de los costos por cambios en la economía. • Alta vulnerabilidad a la delincuencia. • Fenómeno climatológico en temporadas extensas de lluvias o de verano que afectan el cultivo del café. • Incertidumbre en el mercado financiero mundial sobre rendimientos bursátiles. • Bajas tasas de interés en los certificados de depósito a plazo.

3.3.2 Análisis de la estrategia de posicionamiento

El fideicomiso posee varios servicios que debe dar a conocer dentro del mercado que compite, como es el caso de la residencia geriátrica junto al hogar; ya que posee un gran potencial su oferta de servicio, uno es lo amplio de sus instalaciones, la atención especializada, el ambiente agradable y ameno a la naturaleza y otros. El posicionamiento estratégico se enfocará en que los indicadores de la perspectiva cliente/usuario este satisfecho, sea fiel, y lo retenga, se mejore la calidad del producto y se incremente la cartera; para que esto tenga efecto en los resultados de la institución.

Para ello se deberá contar con los objetivos e iniciativas estratégicas que brinden rendimientos sobre las inversiones que se realicen para mejorar la rentabilidad del fideicomiso y pueda este ser autosostenible solo con sus ingresos propios y los activos que posee.

3.3.3 Objetivos estratégicos

El fideicomiso mejorará los ingresos y logrará rentabilidad para la autosostenibilidad, con el incremento de los clientes, creando servicios o productos nuevos y fortaleciendo la calidad de los actuales, permitiendo que se mejoren los controles internos de la institución, evaluando a los empleados, reduciendo tiempos de respuesta a los usuarios y mejorando los sistemas informáticos. A continuación se enlistan los objetivos de cada perspectiva

i. Financiera

1. Lograr rentabilidad sostenible.
2. Mejorar los ingresos.

ii. Cliente/usuario

1. Aumentar los clientes.
2. Implementar nuevos productos y servicios.
3. Fortalecer la calidad del servicio.

iii. Procesos internos

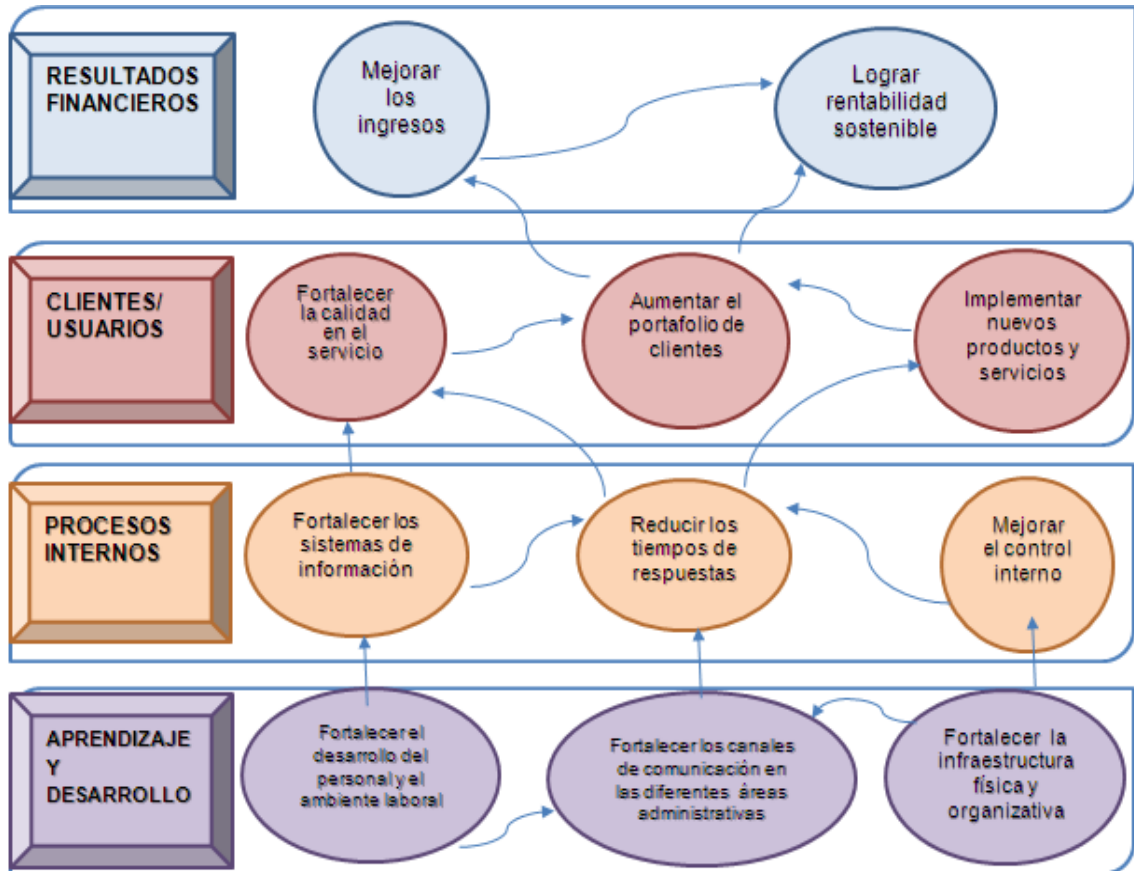
1. Reducir los tiempos de respuesta.
2. Mejorar el control interno de la institución.
3. Fortalecer los sistemas de información.

iv. Aprendizaje y desarrollo

1. Fortalecer los canales de comunicación en las diferentes áreas administrativas.
2. Fortalecer la infraestructura física y organizativa.
3. Fortalecer el desarrollo del personal y ambiente laboral.

En la figura N° 3 se mapea los objetivos estratégicos que mejorará la comunicación entre las áreas de la ciudadela, sus instalaciones y funciones, además de mejorar el clima laboral en los empleados y motivando al desarrollo personal y profesional.

Figura N° 3 Mapeo de objetivos estratégicos



3.4 Fase de Preparación

3.4.1 Cuadro No 5 Construcción del cuadro de mando integral

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020

PERSPECTIVA	PESO (%)	OBJETIVO	PESO (%)	PESO POND. (%)	INDICADOR	PESO (%)	PESO POND. (%)	INICIATIVA	PESO (%)	PESO POND. (%)	RESP.	AÑO INICIO	AÑO FINAL
1. RESULTADOS FINANCIEROS.	15%	1.1. Lograr rentabilidad sostenible en todos los segmentos del fideicomiso.	50%	8%	1.1.1.1. Grado de nivel de rendimiento de certificados de depósitos a plazo	25%	2%	1.1.1.1 Evitar Pignorar certificados de depósito a plazo	34%	1%	CONTA	2016	2020
								1.1.1.2 Negociar condiciones y tasas de interés para nuevos certificados a plazos o los ya existentes	33%	1%	CONTA	2016	2020
					1.1.2. Reducir los costos y gastos operativos.	25%	2%	1.1.2.1 Evaluar periódicamente el presupuesto por gasto y evaluar los indicadores porque existen variaciones en cada rubro.	25%	0%	ADMON	2016	2020
								1.1.2.2 Establecer mecanismo de control de los insumos y alimentos.	25%	0%	DES	2016	2020
								1.1.2.3 Elaborar mecanismo de control de aplicación de los medicamentos.	25%	0%	DES	2016	2020
1.1.2.4 Evaluar el estado de la finca para la producción de café.	25%	0%	ADMON	2016	2020								

**FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020**

PERSPECTIVA	PESO (%)	OBJETIVO	PESO (%)	PESO POND. (%)	INDICADOR	PESO (%)	PESO POND. (%)	INICIATIVA	PESO (%)	PESO POND. (%)	RESP.	AÑO INICIO	AÑO FINAL
1. RESULTADOS FINANCIEROS.	15%	1.1. Lograr rentabilidad sostenible en todos los segmentos del fideicomiso.	50%	8%	1.1.3. Porcentaje de Incremento en donaciones y cuotas de alquiler de locales y habitaciones en residencia.	25%	2%	1.1.3.1 Crear un plan padrino para el área de beneficencia.	50%	1%	ADMON	2016	2020
							1.1.3.2 Implementar estudio socio económico de los usuarios para la readecuación del valor de la cuota a cobrar.	50%	1%	ADMON	2016	2020	
					1.1.4. Medir grado de fondeo.	25%	2%	1.1.4.1 Gestionar donaciones a nivel nacional e internacional.	100%	2%	UDF	2016	2020
		1.2. Mejorar los ingresos.	50%	8%	1.2.1. Medición de parámetro del presupuesto.	50%	4%	1.2.1.1 Evaluar los rubros principales del presupuesto mediante un análisis comparativo de los gastos.	100%	4%	CONTA	2016	2020
					1.2.2. Nivel de rendimiento de los activos productivos.	50%	4%	1.2.2.1 Determinación de la factibilidad económica financiera de los activos productivos.	100%	4%	ADMON	2016	2020

**FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020**

PERSPECTIVA	PESO (%)	OBJETIVO	PESO (%)	PESO POND. (%)	INDICADOR	PESO (%)	PESO POND. (%)	INICIATIVA	PESO (%)	PESO POND. (%)	RESP.	AÑO INICIO	AÑO FINAL
2. CLIENTES /USUARIOS	35%	2.1. Aumentar el portafolio de clientes.	35%	12%	2.1.1. Número de espacios ocupados entre el total es espacios disponibles.	100%	12%	2.1.1.1 Ampliar el mercado en el extranjero y promocionar al hogar y residencia Manderley.	50%	6%	ADMON	2016	2020
								2.1.1.2 Incrementar la publicidad de locales disponibles de los diferentes edificios.	50%	6%	ADMON	2016	2020
		2.2. Implementar nuevos productos y servicios.	35%	12%	2.2.1. Número de productos o servicios nuevos respecto de los ya existentes.	100%	12%	2.2.1.1 Crear nuevos productos y servicios que permitan capturar más clientela. Anexo 6	100%	12%	ADMON	2016	2020
		2.3. Fortalecer la calidad en el servicio	30%	11%	2.3.1. Nivel de satisfacción de los clientes.	100%	11%	2.3.1.1 Evaluar la atención del adulto mayor a través de un proceso gerontológico.	25%	3%	GE	2016	2020
								2.3.1.2 Medir periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción.	25%	3%	ADMON	2016	2020
								2.3.1.3 Crear programa de terapias ocupacionales internos y externos	50%	5%	MG	2016	2020

**FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020**

PERSPECTIVA	PESO (%)	OBJETIVO	PESO (%)	PESO POND. (%)	INDICADOR	PESO (%)	PESO POND. (%)	INICIATIVA	PESO (%)	PESO POND. (%)	RESP.	AÑO INICIO	AÑO FINAL
3. PROCESOS INTERNOS	25%	3.1. Reducir los tiempos de respuestas.	35%	9%	3.1.1. Tiempo de atención eficiente y eficaz al usuario.	100%	9%	3.1.1.1 Levantamiento de los procesos claves y/o modificación de los mismos.	100%	9%	ADMON	2016	2020
		3.2. Mejorar el control interno.	35%	9%	3.2.1. Medir aplicación de procedimientos de cada puesto existente.	100%	9%	3.2.1.1 Crear una cultura de control interno en todas las áreas.	100%	9%	ADMON	2016	2020
		3.3. Fortalecer los sistemas de información	30%	8%	3.3.1. Número de sistemas implementados versus el total de sistemas necesarios.	100%	8%	3.3.1.1 Implementar sistemas que ayuden a ser eficientes las operaciones de la institución.	100%	8%	CONTA	2016	2020

**FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020**

PERSPECTIVA	PESO (%)	OBJETIVO	PESO (%)	PESO POND. (%)	INDICADOR	PESO (%)	PESO POND. (%)	INICIATIVA	PESO (%)	PESO POND. (%)	RESP.	AÑO INICIO	AÑO FINAL			
4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	25%	4.1. Fortalecer los canales de comunicación en las diferentes áreas administrativas.	34%	9%	4.1.1. Comunicación formal versus comunicación informal.	100%	9%	4.1.1.1 Desarrollar una cultura de comunicación formal.	100%	9%	ADMON	2016	2020			
					4.2. Fortalecer la infraestructura física y organizativa.	33%	8%	4.2.1. Número de modificaciones físicas.	50%	4%	4.2.1.1 Mejorar áreas de infraestructura utilizadas en forma deficiente.	100%	4%	ADMON	2016	2020
								4.2.2. Estructura organizativa funcional.	50%	4%	4.2.2.1 Establecer y mantener una estructura organizativa funcional en todas las áreas.	100%	4%	ADMON	2016	2020
		4.3. Fortalecer el desarrollo del personal y el ambiente laboral.	33%	8%	4.3.1. Calificación institucional del desempeño del personal.	30%	2%	4.3.1.1 Implementar una cultura de evaluación del desempeño.	100%	2%	ADMON	2016	2020			
					4.3.2. Puntaje institucional del clima laboral.	40%	3%	4.3.2.1 Establecer una cultura de evaluación del clima laboral.	100%	3%	ADMON	2016	2020			
					4.3.3. Número de capacitaciones realizadas entre el Número de capacitaciones programadas.	30%	2%	4.3.3.1 Elaborar e implementar plan desarrollo número de capacitaciones DNC.	100%	2%	ADMON	2016	2020			
			100%			100%		100%			100%					

3.4.2 Perspectivas

Las perspectivas recomendadas al fideicomiso Dr. Fernando Valencia son las cuatro básicas de los estudios dados por profesores Kaplan y Norton las cuales son: resultados financieros, clientes/usuario, procesos internos y aprendizaje y desarrollo permitiendo a la institución obtener rentabilidad sostenible y mejorar sus ingresos.

- ✓ **Resultados financieros:** el cuadro de mando integral retiene la perspectiva de mejorar los ingresos, lograr la rentabilidad sostenible y no afectar sus activos disponibles que conlleve a que se utilicen y agoten; con el fin de mantener las actividades diarias y el sostenimiento de la ciudadela.
- ✓ **Clientes/usuarios:** en la perspectiva de clientes/usuarios incluirá medidas fundamentales como aumento de la cartera de clientes, generación de nuevos productos o servicios y fortalecimiento de calidad de los actuales, su efecto, facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de mejora de los ingresos.
- ✓ **Procesos internos:** en este proceso el fideicomiso mejorará su control interno actual, sistema de información y disminuirá los tiempos de respuesta de los usuarios, mejorando así la atención hacia ellos.
- ✓ **Aprendizaje y desarrollo:** la cuarta perspectiva identifica la infraestructura con la que cuenta el fideicomiso, para fortalecer el crecimiento del recurso humano y el ambiente laboral de sus empleados dentro de la institución, además se mejorará los canales de comunicación de las áreas de trabajo.

3.4.3 Indicadores y metas

Los indicadores son el medio con el cual se va poder medir una actividad que se realiza para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos para el fideicomiso son los siguientes:

Objetivos estratégicos: Lograr la rentabilidad sostenible y mejorar los ingresos.

- ✓ Grado de nivel de rendimiento de certificados de depósitos a plazo.
- ✓ Reducir los costos y gastos operativos.
- ✓ Incrementar donaciones y cuotas de alquiler.
- ✓ Medir el grado de fondeo.
- ✓ Medición del parámetro del presupuesto.
- ✓ Nivel de rendimiento de los activos productivos.

Objetivos estratégicos: aumentar el portafolio de clientes, implementar nuevos productos y servicios, fortalecer la calidad en el servicio.

- ✓ Número de espacios ocupados entre el total de espacios disponibles.
- ✓ Número de productos o servicios nuevos respecto a los ya existente.
- ✓ Nivel de satisfacción de los clientes.

Objetivos estratégicos: reducir tiempos de respuesta, mejorar control interno, fortalecer sistema de información.

- ✓ Tiempo de atención eficiente y eficaz al usuario.
- ✓ Medir aplicación de los procedimientos de cada puesto existentes.
- ✓ Número de sistemas implementados versus. el total de sistemas necesarios.

Objetivos estratégicos: Reducir tiempos de respuesta, mejorar control interno, fortalecer sistema de información.

- ✓ Comunicación formal versus comunicación informal.
- ✓ Número de modificaciones físicas.
- ✓ Estructura organizativa funcional.
- ✓ Calificación institucional del desempeño del personal.
- ✓ Puntaje institucional del clima laboral.
- ✓ Número de capacitaciones realizadas entre el Número de capacitaciones programadas.

3.4.4 Cuadro No 6 Fichas de iniciativas estratégicas

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.1. Grado de nivel de rendimiento de certificados de depósitos a plazo.	Nivel actual indicador	5%	Meta indicador	> 6%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.1.1. Evitar pignorar certificados de depósito a plazo.	Costo iniciativa	\$500.00		Unidad responsable		Contabilidad		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Controlar las operaciones que puedan generar una pignoración de los depósitos a plazo.	Contador general	01/01/2016	31/12/2020	Controles y mediciones	100	Mensual	50	\$250.00
2	Contar con plan de contingencia para evitar la pignoración.	Contador general	01/01/2016	31/03/2016	Plan	1	Mensual	50	\$250.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva:	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador:	1.1.1. Grado de nivel de rendimiento de Certificados de depósitos a plazo	Nivel actual indicador	5%	Meta indicador	> 6%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.1.2 Negociar condiciones y tasas de interés para nuevos certificados a plazos o los ya existentes.	Costo iniciativa	\$400.00		Unidad responsable		Contabilidad		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa.	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Revisar de forma continua los vencimientos de plazos de los certificados de depósitos para su respectiva renovación o mejoras de tasas.	Contador general	01/01/2016	31/12/2016	Monitoreo	12	Mensual	100	\$80.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.1. Grado de nivel de rendimiento de Certificados de depósitos a plazo	Nivel actual indicador	5%	Meta indicador	> 6%	Valor base indicador	0	Peso Ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.1.3. Crear nuevos Certificados de depósito a plazo	Costo iniciativa	\$500.00		Unidad responsable		Contabilidad		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Analizar la factibilidad financiera para crear nuevos depósitos a plazo.	Contador general	01/01/2016	31/12/2016	Estudios	2	Semestral	30	\$250.00
2	Crear un nuevo depósito a plazo.	Contador general	01/01/2016	31/12/2016	Documento	1	Anual	70	\$250.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.2. Reducir los costos y gastos operativos	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	< 50%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.2.1. Evaluar periódicamente el presupuesto por gasto y evaluar los indicadores porque existen variaciones en cada rubro	Costo iniciativa	\$1,500.00		Unidad Responsable		Administración general		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Elaborar análisis comparativos de las cuentas presupuestas respecto de lo real.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	40	\$500.00
2	Elaborar Análisis de gastos generales y por rubros de mayor incidencia.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	30	\$500.00
3	Elaborar cuadro de indicadores financieros y de gestión y determinar puntos críticos.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	30	\$500.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.2. Reducir los costos y gastos operativos	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	< 50%	Valor base indicador	0	Peso Ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.2.2. Establecer mecanismo de control de los insumos y alimentos	Costo iniciativa	\$1,050.00		Unidad Responsable		Despensa		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Realizar un inventario general de las existencias en la despensa.	Responsable de despensa	02/01/2016	28/02/2016	Actividad	1	Mensual	30	\$350.00
2	Llevar un control del inventario por medio de un Kardex.	Responsable de despensa	31/01/2016	31/12/2020	Actividad	10	Mensual	70	\$700.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.2. Reducir los costos y gastos operativos	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	< 50%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.2.3. Elaborar mecanismo de control de aplicación de los medicamentos.	Costo iniciativa	\$1,699.60		Unidad responsable	Despensa			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Diseño del mecanismo de control para la aplicación de medicamentos.	Responsable de despensa	01/01/2016	30/04/2016	Controles y mediciones	1	Mensual	40	\$100.00
2	Monitoreo y seguimiento de la aplicación de medicamentos.	Responsable de despensa	05/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	60	\$1,599.60

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.2. Reducir los costos y gastos operativos	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	< 50%	Valor base indicador	0	Peso Ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.2.4. Evaluar el estado de la finca para la producción en de café	Costo iniciativa	\$2,700.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Contratar los servicios profesionales de un agrónomo especialista para evaluar el estado de la Finca Manderley.	Administradora general	01/01/2016	30/06/2016	Consultorías	100	Mensual	50	\$540.0
2	Realizar evaluaciones periódicas del estado de la finca.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Actividad	4	Mensual	50	\$2,160.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.3. Incrementar donaciones y cuotas de alquiler	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	> 90%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.3.1. Crear un plan padrino para el área de beneficencia	Costo iniciativa	\$8,900.00		Unidad Responsable		Administración general		
Id. Actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Diseño del plan padrino.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Plan	1	Anual	40	\$8,000.00
2	Implementación y seguimiento del plan padrino para el área de beneficencia.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	60	\$900.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.3. Incrementar donaciones y cuotas de alquiler	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	> 90%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.3.2. Implementar estudio socio económico de los usuarios para la readecuación del valor de la cuota a cobrar	Costo iniciativa	\$800.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Establecer parámetros para realizar estudio socio económico de los usuarios.	Administradora General	01/01/2016	31/12/2016	Estudios	1	Anual	30	\$400.00
2	Aplicación de parámetros en los estudios socio económicos de los usuarios para el establecimiento de cuotas adecuadas.	Administradora General	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	70	\$400.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo		1.1. Lograr rentabilidad sostenible					
Indicador	1.1.4. Medir grado de fondeo	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	> 90%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.1.4.1. Gestionar donaciones a nivel nacional e internacional	Costo iniciativa	\$12,000.00		Unidad responsable	Unidad de Delegado fiduciario			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Identificación de donantes potenciales en el exterior.	Delegado fiduciario	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	40	\$9,000.00
2	Contactar y establecer convenio de donación.	Delegado fiduciario	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	60	\$3,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo	1.2. Mejorar los ingresos						
Indicador	1.2.1. Medición de parámetro del presupuesto	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	< 50%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.2.1.1. Evaluar los rubros principales del presupuesto mediante un análisis comparativo de los gastos.	Costo iniciativa	\$450.00		Unidad responsable	Contabilidad			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Realizar análisis de gastos presupuestados y no presupuestados.	Contador general	01/01/2016	31/12/2020	Actividad	100	Mensual	50	\$225.00
2	Establecer plan de control de los gastos.	Contador general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	50	\$225.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	1. RESULTADOS FINANCIEROS	Objetivo			1.2. Mejorar los ingresos				
Indicador	1.2.2. Nivel de rendimiento de los activos productivos	Nivel actual indicador	100%	Meta indicador	> 90%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	1.2.2.1. Determinación de la factibilidad económica financiera de los activos productivos	Costo iniciativa	\$18,500.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Realizar un estudio de factibilidad económica financiera de los activos productivos.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Estudios	100	Anual	20	\$500.00
2	Evaluar la rentabilidad que genera los activos productivos.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Evaluación de parámetros	100	Anual	40	\$9,000.00
3	Ajustes y modificaciones en los activos productivos para hacerlos más atractivos.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Actividad	100	Mensual	40	\$9,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	2. CLIENTES/USUARIOS	Objetivo	2.1. Aumentar el portafolio de clientes						
Indicador	2.1.1. Número de espacios ocupados entre el total es espacios disponibles	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	> 100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	2.1.1.1. Ampliar el mercado en el extranjero y promocionar al hogar y residencia Manderley	Costo iniciativa	\$12,000.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Implementar un control para mantener utilizados los locales, la residencia Manderley.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Monitoreo	100	Mensual	60	\$9,000.00
2	Elaborar e Implementar plan de publicidad y promoción a nivel nacional e internacional el hogar y la residencia Manderley.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Publicación	100	Mensual	40	\$3,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
perspectiva:	2. CLIENTES/USUARIOS	Objetivo		2.1. Aumentar el portafolio de clientes					
indicador:	2.1.1. Número de espacios ocupados entre el total es espacios disponibles	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	> 100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	2.1.1.2. Incrementar la publicidad de locales disponibles de los diferentes edificios	Costo iniciativa	\$6,676.60		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Promocional y publicar por los diferentes medios de comunicación internet, redes sociales, radio y televisión el Hogar, la Residencia Manderley y los locales.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Publicación	100	Mensual	60	\$4,676.60
2	Realizar un volanteo promocionando la residencia Manderley y el hogar.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Publicación	1	Semestral	40	\$2,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	2. CLIENTES/USUARIOS	Objetivo		2.2. Implementar nuevos productos y servicios					
Indicador	2.2.1. Número de productos o servicios nuevos respecto de los ya existentes	Nivel actual indicador	3	Meta indicador	4	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	2.2.1.1. Crear nuevos productos y servicios que permitan capturar más clientela	Costo iniciativa	\$7,999.80		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Plan de diseño de nuevos productos y servicios.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Plan	1	Anual	30	\$2,666.60
2	Evaluar la factibilidad para la implementación de nuevos productos y servicios.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Evaluación de parámetros	1	Anual	30	\$2,666.60
3	Implementar nuevos productos y servicios para la captura de nuevos clientes.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Actividad	1	Anual	40	\$2,666.60

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	2. CLIENTES/USUARIOS	Objetivo	2.3. Fortalecer la calidad en el servicio						
Indicador	2.3.1. Nivel de satisfacción de los clientes	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	2.3.1.1. Evaluar la atención del adulto mayor a través de un proceso gerontológico.	Costo iniciativa	\$1,000.00		Unidad Responsable	Medico geriatra			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Analizar el grado de satisfacción de los usuarios del hogar y la residencia Manderley mediante una encuesta.	Medico geriatra	01/01/2016	31/12/2016	Actividad	1	Anual	100	\$1,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	2. CLIENTES/USUARIOS	Objetivo			2.3. Fortalecer la calidad en el servicio				
Indicador	2.3.1. Nivel de satisfacción de los clientes	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	2.3.1.2. Medir periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción.	Costo iniciativa	\$0.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Plan de seguimiento para medir sistemáticamente la satisfacción de los usuarios.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	100	\$0.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	2. CLIENTES/USUARIOS	Objetivo			2.3. Fortalecer la calidad en el servicio				
Indicador	2.3.1. Nivel de satisfacción de los clientes	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso Ponderado indicador	
Iniciativa	2.3.1.3. Crear programa de terapias ocupacionales.	Costo iniciativa	\$3,150.00		Unidad responsable	Medicina general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Elaborar un programa de terapias ocupacionales.	Médico general	01/01/2016	31/12/2016	Plan	1	Anual	30	\$150.00
2	Implementar las terapias ocupacionales determinadas.	Médico general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	70	\$3,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	3. PROCESOS INTERNOS	Objetivo		3.1. Reducir los tiempos de respuestas					
Indicador	3.1.1. Tiempo de atención eficiente y eficaz al usuario	Nivel actual indicador	60%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	3.1.1.1. Levantamiento de los procesos claves y/o modificación de los mismos	Costo iniciativa	\$720.00		Unidad responsable		Administración general		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Elaborar manual de procesos diseñados.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Documento	1	Anual	50	\$360.00
2	Plan de mejora de procesos diseñados.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Plan	1	Anual	50	\$360.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	3. PROCESOS INTERNOS	Objetivo		3.2. Mejorar el control interno					
Indicador	3.2.1. Medir aplicación de procedimientos de cada puesto existente	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	3.2.1.1. Crea una cultura de control interno en todas las áreas.	Costo iniciativa	\$900.00		Unidad responsable		Administración general		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Capacitar al personal sobre temas de control interno.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Capacitaciones	1	Anual	30	\$450.00
2	Monitorear la aplicación del control interno en las diferentes unidades o áreas de trabajo.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de Cumplimiento	100	Mensual	70	\$450.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	3. PROCESOS INTERNOS	Objetivo	3.3. Fortalecer los sistemas de información						
Indicador	3.3.1. Número de sistemas implementados versus. el total de sistemas necesarios	Nivel actual indicador	1	Meta indicador	3	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	3.3.1.1. Implementar sistemas que ayuden a ser eficientes las operaciones de la institución.	Costo iniciativa	\$300.00		Unidad responsable	Contabilidad			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Realizar un levantamiento de sistemas que se necesitan en la institución para un mejor control de las operaciones.	Contador general	01/01/2016	31/12/2016	Sistema	1	Anual	25	\$0.00
2	Cotizar el costo para implementar los sistemas.	Contador general	01/01/2016	31/12/2016	Propuesta	1	Anual	15	\$0.00
3	Implementar sistemas informáticos para el control de las operaciones de mayor peso.	Contador general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	60	\$300.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo		4.1. Fortalecer los canales de comunicación en las diferentes áreas administrativas					
Indicador	4.1.1. Comunicación formal versus comunicación informal	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	4.1.1.1. Desarrollar una cultura de comunicación en formal	Costo iniciativa	\$2,754.25		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Elaborar un manual de procesos y lineamientos para mejorar la comunicación en la institución.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Documento	1	Anual	40	\$0.00
2	Implementar un mecanismo de fortalecimiento de la comunicación entre las diferentes áreas organizativas.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Evaluaciones de U.Org.	1	Anual	20	\$2,500.00
3	Aplicación de sanciones y llamados de atención a los responsables de aplicar los lineamientos establecidos en el manual para la mejora de la comunicación.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	40	\$254.25

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo	4.2. Fortalecer la infraestructura física y organizativa						
Indicador	4.2.1. Número de modificaciones físicas	Nivel actual indicador	3	Meta indicador	6	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	4.2.1.1. Mejorar áreas de infraestructura utilizadas en forma deficiente	Costo iniciativa	\$500.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Identificación de las áreas que necesitan ser modificadas o reparadas.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	30	\$0.00
2	Evaluar la factibilidad técnica y financiera de las modificaciones o reparaciones.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	20	\$0.00
3	Mejorar las áreas de la infraestructura utilizada para dar un servicio de calidad a los usuarios.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	50	\$500.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo	4.2. Fortalecer la infraestructura física y organizativa						
Indicador	4.2.2. Estructura organizativa funcional	Nivel actual indicador	80%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	4.2.2.1. Establecer y mantener una estructura organizativa funcional en todas las áreas	Costo iniciativa	\$700.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Evaluar la estructura organizativa del Fideicomiso adecuándola para dar un servicio de calidad.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	30	\$350.00
2	Elaborar los manuales de organización y de puestos y funciones de acuerdo a la nueva estructura organizativa.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Mensual	70	\$350.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo		4.3. Fortalecer el desarrollo del personal y el ambiente laboral					
Indicador	4.3.1. Calificación institucional del desempeño del personal	Nivel actual indicador	75%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	4.3.1.1. Implementar una cultura de evaluación del desempeño	Costo iniciativa	\$4,000.00		Unidad responsable	Administración general			
Id. actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Contratar los servicios de un consultor para crear el plan de evaluación del desempeño del personal.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Consultorías	1	Anual	40	\$1,000.00
2	Implementar el plan y realizar las evaluaciones del desempeño.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de Cumplimiento	4	Anual	40	\$1,000.00
3	Establecer lineamientos de fortalecimiento de los aspectos deficientes en la evaluación y de promoción en los resultados satisfactorios.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de Cumplimiento	100	Anual	20	\$2,000.00

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo		4.3. Fortalecer el desarrollo del personal y el ambiente laboral					
Indicador	4.3.2. Puntaje institucional del clima laboral.	Nivel actual indicador	70%	Meta indicador	100%	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	4.3.2.1. Establecer una cultura de evaluación del clima laboral.	Costo iniciativa	\$826.64		Unidad responsable		Administración general		
Id. actividad	Nombre de actividad operativa.	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Levantamiento de criterios para la evaluación de clima organizacional.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Evaluación de parámetros	1	Anual	30	\$293.34
2	Implementar evaluaciones del clima organizacional y aplicar medidas preventivas y correctivas de acuerdo a los resultados.	Administradora general	01/01/2015	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	70	\$533.30

PLAN OPERATIVO 2016 - 2020									
Perspectiva	4. APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Objetivo		4.3. Fortalecer el desarrollo del personal y el ambiente laboral					
Indicador	4.3.3. Número de capacitaciones realizadas entre el Número de capacitaciones programadas	Nivel actual indicador	4	Meta indicador	6	Valor base indicador	0	Peso ponderado indicador	
Iniciativa	4.3.3.1. Elaborar e implementar plan DNC	Costo iniciativa	\$4,575.00		Unidad responsable		Administración general		
Id. Actividad	Nombre de actividad operativa	Responsable	Inicio	Fin	Unidad de medida	Meta	Frecuencia	Peso (%)	Costo a ejecutar
1	Elaborar un plan de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2016	Plan	1	Anual	30	\$575.00
2	Implementar plan de capacitación al personal según las necesidades que demanda el puesto de trabajo.	Administradora general	01/01/2016	31/12/2020	Porcentaje de cumplimiento	100	Anual	70	\$4,000.00

3.4.5 Seguimiento y evaluación

Propósito

El seguimiento y la evaluación son fundamentales para mejorar el desempeño y conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados. (Ver anexo No 7).

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada al fideicomiso Dr. Fernando Valencia los datos recopilados de entrevistas, observaciones y visitas de campo, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones que exponen los beneficios que se podrán obtener al implementar un plan estratégico que permita controlar, dar seguimiento y evaluar las actividades que realiza la institución.

4.1 Conclusiones

- ✓ El impacto que genera no contar con un plan estratégico afecta el desarrollo de las actividades y funciones del mismo, así como las deficiencias en los controles sobre los bienes que generan ingresos y que son el motor para lograr la autosostenibilidad.
- ✓ El fideicomiso carece de un documento que permita promover y dar a conocer al público en general las actividades que la institución realiza.
- ✓ El fideicomiso no tiene bien definidas las acciones en el corto, mediano y largo plazo ya que carece de una herramienta como el cuadro de mando integral que apoyaría con la planificación de las actividades en todas las áreas de la institución.
- ✓ Para que el fideicomiso logre una buena implementación del plan estratégico fundamental que tenga debidamente organizada la información contable y financiera que sirve de base para la elaboración de informes y toma de decisiones, de tal forma que es necesario que se base en un marco normativo contable reconocido a nivel nacional e internacional, para el caso de El Salvador la entidad tiene la opción de implementar las NIIF para PYMES.
- ✓ Es necesario que el fideicomiso genere prácticas de rendición de cuentas a través de la generación de boletines informativos sobre las actividades realizadas y la elaboración anual de la memoria de labores para dar a conocer a los beneficiarios y otros interesados que puedan tener acceso a la información sobre lo realizado durante el año.

4.2 Recomendaciones

- ✓ Se debe generar un plan estratégico para el desarrollo de las actividades del fideicomiso, esto le brindará a la institución una guía para el mejor desarrollo de estas, con la consecución de metas y evaluación de resultados que permita controlar de mejor manera los bienes generadores de ingresos para la autosostenibilidad
- ✓ Se recomienda en la elaboración del plan estratégico, integrar el aspecto publicitario o promocional que dé a conocer la institución, de esta forma atraer más usuarios así como donantes que contribuyan con la obra de beneficencia.
- ✓ Se propone al fideicomiso utilizar el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para enriquecer todas las áreas, integrándose en el desarrollo dentro de las actividades en las que se desempeña, los tiempos y resultados que se espera obtener.
- ✓ Para que la entidad tenga información que sea útil para elaborar proyecciones y un buen plan estratégico se sugiere implementar NIIF para PYMES como marco de referencia contable para la elaboración de sus estados financieros.
- ✓ Para los usuarios, beneficiarios y donantes deberá elaborarse una memoria de labores y dar a conocer lo realizado durante un año.
- ✓ Se recomienda al fideicomiso el uso de este documento para implementar su plan estratégico que permita lograr la autosostenibilidad del fideicomiso y la lectura del mismo como una guía para los interesados sobre el tema.

BIBLIOGRAFÍA

Código de Comercio, Año 2012 D.L. N° 671, del 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O. N° 140, Tomo 228, del 31 de julio de 1970., San Salvador, El Salvador.

Código Tributario, Año 2012 D.L. N° 230, del 14 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. N° 241 Tomo 349 del 22 de diciembre de 2000, San Salvador, El Salvador.

Hernández Orozco Carlos, Planificación y programación. 2ª edición. San José Costa Rica 2ª EUNED, 2011.

Jovel Jovel, Roberto Carlos. “Guía básica para elaborar trabajos de investigación, ideas prácticas para desarrollar un proceso investigativo”. Editorial Imprenta Universitaria, Universidad de El Salvador, El Salvador. Año 2008.

Córdova Hernández, Ricardo Ose. “El Fideicomiso en la legislación Salvadoreña”, Universidad Doctor José Matías Delgado, El Salvador. Año 1991.

Ley de Bancos, Año 2012 D.L. N° 697, del 02 de septiembre de 1999, publicado en el D.O N°181 Tomo 344 del 30 de septiembre de 1999, San Salvador, El Salvador.

Ley del Impuesto Sobre la Renta, Año 2012 D.L. N° 134 del 18 de diciembre de 1991, publicado en el D.O. N° 242 del Tomo 313 del 21 de diciembre de 1992, San Salvador, El Salvador.

Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, Año 2012 D.L. 296 del 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. N° 143 Tomo 316 de 31 de julio de 1992, San Salvador, El Salvador.

Morales Castro Arturo y José Antonio Morales Castro “Planeación Financiera”, 1ª Edición, Editorial: Grupo Editorial Patria, México. Año 2013.

Martínez Pedrós Daniel, Milla Gutiérrez Artemio. “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”, ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España. Año 2005

Ortega Castro, Alfonso Leopoldo “Planeación Financiera Estratégica”, Editorial: Ediciones Mc Graw Hill, México. Año 2008.

Rodríguez Ruíz, Raúl “El fideicomiso y la organización Contable fiduciaria”, Editorial: Ediciones Contables Administrativas, S.A., México. Año 1985.

Robert Kaplan & David Norton “Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard 2ª Edición”, Editorial: Gestión 2000, S.A, Barcelona. Año 2000.

Thomas S. Bateman, Scott A Snell “Administración Un nuevo panorama competitivo”, Editorial: Ediciones Mc Graw Hill, México. Año 2004 6ta Edición

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

GLOSARIO DE TERMINOS	ANEXO 1
MODELO DE ENTREVISTA	ANEXO 2
DESARROLLO DE LA ENTREVISTA	ANEXO 3
ESTADOS FINANCIEROS	ANEXO 4
ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS	ANEXO 5
DETALLE DE COSTOS FICHAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICAS	ANEXO 6
PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	ANEXO 7
GUÍA DE SEGUIMIENTO DE PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	ANEXO 8
IMÁGENES DE INSTALACIONES Y PROPIEDADES DEL FIDEICOMISO	ANEXO 9

GLOSARIO DE TERMINOS

- **Plan:** es un conjunto de intenciones que se ordenan sistemáticamente antes de realizar una acción, dirigida a lograr un objetivo.
- **Planeación:** proceso a través del cual se analiza la situación actual (diagnóstico), se establecen objetivos (donde queremos llegar) y se definen estrategias (como vamos a llegar) necesarios para alcanzar los objetivos.
- **Estrategia financiera:** es la acción que una empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos.
- **Análisis FODA:** es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización y planear una estrategia a futuro realizando una matriz en la cual se analizan sus características internas y la situación externa. FODA son siglas que significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En otras palabras el FODA, como es conocido también, es hacer un análisis de variables controlables como las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar directamente sobre ellas con cierto grado de control, y de variables no controlables (oportunidades y amenazas) sobre las cuales no se puede actuar directamente, únicamente se podrá anticiparse a los efectos de ellas.
- **Ambiente interno:** los elementos internos de éste análisis están compuestos por las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas se definen como todos aquellos factores positivos que la hacen diferente de la competencia, mientras que las debilidades son todos aquellos problemas inherentes a la organización que pueden ser eliminados, o bien, reducir al mínimo su efecto negativo.
- **Ambiente externo:** todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de una compañía, como los competidores, los clientes, el gobierno y la economía.

- **Indicador de desempeño:** es una medida explícita utilizada para determinar el desempeño, una señal que revela el progreso hacia los objetivos; un medio para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en términos de calidad, cantidad y puntualidad.
- **Indicadores cualitativos y cuantitativos:** los indicadores cualitativos sirven más para describir percepción o satisfacción y los cuantitativos para determinar grados o niveles de calidad, es decir cantidad.
- **Autosostenible:** es la capacidad de operar con fondos propios generados por las actividades lícitas desarrolladas por una persona natural o jurídica, sin necesidad de recurrir dinero proveniente de fuentes externas.
- **Beneficencia:** es la disposición de una o varias personas para hacer y promover el bien en su entorno y para el prójimo, ayudando y asistiendo a quienes lo necesitan. También se le denomina como caridad.
- **Misión:** es una formulación en la que se expresa, de la manera más clara posible, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿A quiénes?, ¿Cuándo? y ¿Dónde? hay que hacer y dar lo que hay que hacer. Es la labor, el encargo o servicio especial que una organización se propone lograr hacia largo plazo.
- **Visión:** es la capacidad gerencial de ubicar a la empresa en el futuro.
- **Valores:** son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o sus variables competitivas.
- **Seguimiento al plan estratégico:** guía que ofrezca la orientación para que cada uno de las unidades organizativas de la entidad para que los responsables puedan realizar seguimiento y evaluación de plan estratégico.

MODELO DE ENTREVISTA



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



ENTREVISTA AL PERSONAL

TEMA	“Plan Estratégico para la autosostenibilidad del fideicomiso Dr. Fernando Valencia”
PUESTO QUE DESEMPEÑA	Gerente-Administrativa, Contador General
LUGAR	Oficinas administrativas del fideicomiso Dr. Fernando Valencia
FECHA	29-09-2014
ENTREVISTADOR	Blanca Elizabeth Morales, Sandra Ivette López, Luis Alonso Romero
OBJETIVO	Obtener información relevante sobre la situación actual de las operaciones administrativas-financieras del fideicomiso.
PROPÓSITO	La presente entrevista tiene una serie de preguntas que ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de contaduría pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo a la elaboración de un plan estratégico para la autosostenibilidad del fideicomiso Dr. Fernando Valencia.

1. ¿Cree que se cumplen la misión y visión del fideicomiso?

2. ¿Cuáles son los desafíos que debe plantearse la administración para afrontar mejor el futuro del fideicomiso?

3. ¿Indique cuáles son los objetivos planteados por la administración para mejorar el clima organizacional dentro del fideicomiso?
4. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades que posee el fideicomiso?
5. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que puedan imposibilitar el desarrollo de las operaciones diarias del fideicomiso?
6. ¿Qué hechos (naturales, sociales, económicos) actuales considera usted que están condicionando más las operaciones del fideicomiso?
7. ¿Cuenta en la actualidad el fideicomiso con planes operativo?
8. ¿Considera que se pueden aumentar los ingresos percibidos actualmente?
9. ¿Cuenta con una propuesta que ayude a desarrollar una situación financiera sana?
10. ¿Cuenta con una herramienta que le permita cumplir con los objetivos?
11. ¿Realizan presupuesto de gastos anual?
12. ¿En la formulación de presupuestos de gastos e ingresos considera que:
Sobreestimados _____ Estimados razonablemente _____ Subestimados
13. ¿Cuánto conoce sobre un plan estratégico?
Bastante _____ Regular _____ Poco _____ Nada _____
14. ¿Con que finalidad crearía un Plan Estratégico?
15. ¿Cree que con un plan estratégico se mejoraría la organización financiera del fideicomiso?
16. ¿Utilizaría un documento que contenga lineamientos sobre un plan estratégico que conlleve a conseguir el equilibrio y lograr los objetivos del fideicomiso Fernando Valencia?

DESARROLLO DE ENTREVISTAS

1. ¿Cree que se cumple la misión y visión del fideicomiso?	
<p>“Se cumple en la medida que los recursos financieros lo permite, si los recursos fueran abundantes también se hubiera hechos otras obras como el hogar de niños; que tenía el doctor en mente cuando dejó el fideicomiso”.</p>	Delegado fiduciario
<p>“Sí”.</p>	Administradora general
<p>“Si se cumple la visión y misión, con la atención integral al adulto mayor, sin embargo la creación del hogar de niños no ha sido posible debido a la fecha”.</p>	Contador general
2. ¿Cree que fueron proyectos muy visionarios para realizar los dos?	
<p>“Creo que en el momento que se inició y con los recursos que se contaba, se pensó que iba a durar en el tiempo establecido, los problemas se derivaron a partir del 2001 ya que la economía cambio, los intereses cayeron significativamente a tasas muy bajas, haciendo que los rendimientos de las inversiones que dejaba pasaron a rendir muy poco, también la caída de los precios del café afecto, haciendo que la fuentes de ingresos que dejo no fueran suficientes para realizar los otros proyectos. Considero que el colocar un fideicomiso dentro de otro dos fideicomiso ha complicado aún más, para poder hacer uso de esos recursos no depende de la administración del fideicomiso, si no que depende de los administradores de los fondos. Tal vez cuando él lo pensó existían las posibilidades para hacerlos, las condiciones que se tenían, los recursos que dejaba eran muy diferentes a las de hoy en día, creo que si se mantuvieran las mismas condiciones se habría podido hacer; pero no se pueden hacer en las condiciones actuales”.</p>	Delegado fiduciario

3. ¿Cuáles son los desafíos que debe plantearse la administración para afrontar mejor el futuro del fideicomiso?

“El mayor desafío es buscar la autosostenibilidad tratando de cumplir su misión, creo que a ese equilibrio se quiere llegar; porque un fideicomiso de esta naturaleza puede ser más autosostenible en la medida en que se tenga menor beneficiarios y/o se cancele más y por lo tanto no se cumpliría con la misión de llegar a las personas de más escasos recursos.”

Delegado fiduciario

“La autosostenibilidad, para cumplir con el objetivo de sostenimiento del hogar de adultos mayores, que permita operar con los recursos generados por medio de los aportes de los familiares, ingresos propios que generan la finca de café, y los edificios en alquiler para que no haya necesidad de tocar los activos del fideicomiso.”

Administradora general

“Existen varios desafíos como administración, podemos decir que una sería la liquidez, cambios por reformas fiscales, bajos precios de café, costos en insumos del café, estudio de precios de alquiler de edificios”

Contador general

4. ¿Cuáles son los objetivos planteados por la administración para mejorar el clima organizacional dentro del fideicomiso?

“Se ha hecho un esfuerzo significativo en esta nueva administración, pudiendo ir profesionalizando más el fideicomiso, teniendo mejores procedimientos de puestos, no es que estemos al cien por ciento; pero hay una ruta a seguir en ese sentido”

Delegado fiduciario

“Mejorar el sistema de administración de recursos humanos, al momento se están elaborando políticas y procedimientos que permitan hacer una buena gestión del recurso humano desde el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo, así como también se está implementando el sistema de gestión del desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos asignados a cada empleado y valorar sus deficiencias en el cumplimiento de los mismos y proyectar cursos de acción que permitan mejorar su desempeño y desarrollo dentro del fideicomiso.”

Administradora general

“Actualmente se están construyendo los objetivos, ya que no se trabajaba en base a ellos esperamos trazarlos por áreas”.

Contador general

5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades que posee el fideicomiso?

“En el caso de las fortalezas se tiene la administración fiduciaria del fideicomiso, el involucramiento de los funcionarios del banco con un comité de seguimiento, el patrimonio legado por el doctor, el personal idóneo para la atención integral al adulto mayor, las instalaciones y el lugar agradable. En cambio algunas de las debilidades es la situación financiera, la falta de control de los ingresos que están sujetos a las condiciones internacionales de las tasas de interés, las condiciones internacionales y locales del precio del café, además de cómo afecta la roya y la broca a los cafetales.

Delegado fiduciario

Fortalezas:

- Completa estructura administrativa que permite el logro de los objetivos del fideicomiso.
- Apoyo de la administración superior del banco fiduciario.
- Excelente ubicación geográfica.
- Activos que permiten darle soporte a los fines del fideicomiso.
- Experiencia en la atención de adultos mayores como principal actividad del fideicomiso.
- Amplia infraestructura.

Debilidades:

- Falta de espacios adecuados para consultorio médicos y equipo médico.
- Falta de espacio adecuado de oficina administrativa y de atención al público.
- Vulnerabilidad a la delincuencia.
- Resistencia al cambio del personal en la adhesión de políticas y procedimiento de control interno.
- Poca promoción del trabajo del fideicomiso.
- Déficit presupuestario.
- Falta de alianzas con organizaciones que aporten recursos al fideicomiso.
- Falta de un plan estratégico completo.

Administradora general

Fortalezas

- Cuenta con suficientes activos, para cumplir con el tiempo establecido.
- Instalaciones adecuadas para hogar de ancianos.
- Personal capacitado.
- Residencia geriátrica exclusiva.
- Clima agradable, café de altura.

Debilidades

- Falta de promoción del Hogar.
- Mala ubicación a la población salvadoreña.
- Variación precio de café.
- Efectos climáticos.
- Canon de alquiler subvaluado.
- Falta de establecimientos de cuota según estudio socioeconómico.

Contador general

6. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades que puedan imposibilitar el desarrollo de las operaciones diarias del fideicomiso?

Amenazas

- Intromisión y control estatal a los fideicomisos.
- Reformas fiscales y tributarias.

Oportunidades

- Infraestructura adecuada.
- Aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta.

Delegado fiduciario

Amenazas:

- Sanciones por no cumplir reglamentos.
- No tener la exención del impuesto sobre la renta.
- Incremento de los costos por cambios de leyes.
- Incremento en la inseguridad.

Oportunidades:

- Creciente aumento en la demanda de servicio geriátricos en el país.
- Alianza con organizaciones sin fines de lucro, empresa privada y otros.

Administradora general

Amenazas

- Caídas del precio del café.
- Inseguridad.
- Inflación de precios de alimentos.
- Competencia.

Oportunidades

- Oportunidad de aprovechamiento de comité del banco fiduciario.

Contador general

7. ¿Qué hechos (naturales, sociales, económicos) actuales considera usted que están condicionando más las operaciones del fideicomiso?

La economía y la inseguridad del país afecta al fideicomiso, el estancamiento de la economía genera un problema en los ingresos de las familias de los usuarios del fideicomiso, el incremento de los precios en los alimentos a golpeado, también la dificultad de obtener donaciones, ya que las empresas no se encuentran en una buena situación. En la parte de seguridad es un costo que se debe pagar para mantener en las instalaciones seguridad privada, existen pandillas que operan en los alrededores y que debemos garantizarles la seguridad a ellos, también el robo de café, y otros artículos de la propiedad, es una situación delicada que genera pérdidas y costos.

Delegado fiduciario

Cambio de políticas fiscales, pérdida de la exención del impuesto sobre la renta, cambio en ley de atención integral a la persona adulta mayor, el cambio climático afectaría el cultivo del café y actualmente lo afectan las plagas como la roya.

Administradora general

La economía, ya que los gastos de alimentación son elevados y nos condicionan, la inseguridad, también en lo que respecta a las políticas tributarias.

Contador general

8. ¿Cuenta en la actualidad el fideicomiso con planes operativo?

Tenemos un plan anual, se cuenta con un presupuesto de lo que se va desarrollando en todo el año, haciendo ajuste viendo cómo van cambiando las circunstancias del fideicomiso.

Delegado fiduciario

Sí, a grandes rasgos.

Administradora general

No se cuenta actualmente con ellos, ni muchos menos con un plan estratégico.

Contador general

9. ¿Considera que se pueden aumentar los ingresos percibidos actualmente?

Sí, creo que existen varias situaciones que son controlables y otras no, por el lado de las tasas de interés creo que lleva una tendencia hacia el alza y eso debe de llevar más ingresos en el futuro, por otro lado el café tiene actualmente un buen precio; por lo tanto eso contribuiría a tener más ingresos lo que no se sabe cuándo sería la producción de la cosecha, los ajuste que se está tratando de hacer en el alquiler de los edificios esperamos mejorar los ingresos, por otro lado el control de las cuentas por cobrar es importante para el mejoramiento de los ingresos, la residencia geriátrica y optar a prestar servicios geriátricos de día, otro fuente sería la obtención de donaciones sean estas en especie o en efectivo, que generaría un ingreso adicional o reduciría los costo de operación.

Delegado fiduciario

Sí.

Administradora general

Si, actualmente se han aumentado por lo inquilinos de la residencia geriátrica, y la venta de café mejor gestión de cobros de inquilinos en los edificios.

Contador general

10. ¿Cuenta con una propuesta que ayude a desarrollar una situación financiera sana?

Se ha venido desarrollando toda una serie de políticas y decisiones para tratar de ir mejorando los ingresos y de esa manera se pueda dar mayor sostenibilidad al fidecomiso.

Delegado fiduciario

No.

Administradora general

La contabilidad está al día pero carecemos de un análisis financiero, que determine la situación financiero del fideicomiso, se carece de sistema presupuestario, flujo de efectivo.

Contador general

11. ¿Cuenta con una herramienta que le permita cumplir con los objetivos?	
Si tenemos seguimientos de las decisiones que se toman, se cuentan con una serie de procedimientos que se han venido estableciendo a través del tiempo, políticas más definidas de aceptación, que antes faltaba.	Delegado fiduciario
No.	Administrador general
No se tiene aún.	Contador general

12. ¿Realizan presupuesto de gastos anual?	
Si tenemos seguimientos de las decisiones que se toman, se cuentan con una serie de procedimientos que se han venido estableciendo a través del tiempo, políticas más definidas de aceptación, que antes no se tenía.	Delegado fiduciario
Sí.	Administrador a general
Si se realiza un presupuesto anual.	Contador general

13. ¿En la formulación de presupuestos de gastos e ingresos considera que:	
Sobreestimados.	
Estimados razonablemente.	X
Subestimados.	

14. ¿Con que finalidad crearía un plan estratégico?

Es necesario estarse replanteando la administración de cualquier entidad o de cualquier empresa, para poder ir evaluando el entorno, las circunstancias que rodea al negocio, para ir viendo cuales son los ajustes para analizar las oportunidades y amenazas y aprovechar las fortalezas e ir compensado las debilidades y que son importantes y que en el fideicomiso se debe hacer también.

Delegado fiduciario

Para lograr la autosostenibilidad financiera que permita cumplir con la misión y visión del fideicomiso.

Administradora general

Para mejorar la condiciones del fideicomiso, mejorar la situación financiera generar superávit.

Contador general

15. ¿Cree que con un plan estratégico se mejoraría la organización financiera del fideicomiso?

Yo creo que siempre los planes estratégicos ayudan a pensar, a replantear las ideas y evaluar si lo que se está haciendo es lo mejor, pueda que al final de una planificación estratégica se llegue al convencimiento de lo que está haciendo es lo único que se puede hacer o que existen diferentes alternativas que se puede hacer para mejorar la situación de la institución.

Delegado fiduciario

Sí.

Administradora general

Si ya que se encontraríamos la sustentabilidad del fideicomiso, la autosostenibilidad del mismos.

Contador general

ESTADOS FINANCIEROS

ESTADOS FINANCIEROS 2012

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

INGRESOS		\$543,124.11
INGRESOS POR VENTA DE CAFÉ	\$ 77,923.37	
INGRESOS POR SERVICIOS GERIÁTRICOS	\$ 185,804.44	
INGRESOS POR ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$ 98,165.19	
INGRESOS FINANCIEROS Y DE INVERSIÓN	\$ 71,976.64	
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 95,392.71	
OTROS INGRESOS	\$ 13,861.76	
	<hr/>	
EGRESOS		\$129,467.55
COSTOS		
COSTOS DE COSECHA FINCA MANDERLEY	\$ 77,923.37	
COSTOS DE ARRENDAMIENTOS	\$ 51,544.18	
	<hr/>	
GASTOS DE OPERACIÓN		\$501,773.71
RESIDENCIA MANDERLEY	\$ 158,181.36	
GASTOS CIUDADELA	\$ 276,047.82	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 67,262.53	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 282.00	
	<hr/>	
DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO		<hr/> \$ -88,117.15 <hr/>

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

ACTIVO

ACTIVOS CORRIENTE		\$ 974,461.94
EFFECTIVO Y BANCOS	\$ 26,038.99	
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	\$ 912,299.34	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 31,742.81	
PAGOS ANTICIPADOS	<u>\$ 4,380.80</u>	
 ACTIVO NO CORRIENTE		 \$ 2947,147.66
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 2904,003.78	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	<u>\$ 43,143.88</u>	
 OTROS ACTIVOS		 \$ 2822,502.21
COSECHA DE CAFÉ (2012-2013)	\$ 114,483.93	
INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	<u>\$ 2708,018.28</u>	
 TOTAL ACTIVO		 <u>\$ 6744,111.81</u>

PASIVO

PASIVOS CORRIENTE		\$ 85,200.69
CUENTAS POR PAGAR	\$ 70,726.59	
PROVISIONES Y RETENCIONES LEGALES	\$ 7,263.57	
DÉPOSITOS ARRENDATARIOS	<u>\$ 7,210.53</u>	
 PASIVO NO CORRIENTE		 \$ 12,890.30
DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 12,890.30	
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	<u>\$ 24,456.32</u>	
 PATRIMONIO		 \$ 6646,020.83
FONDO PATRIMONIAL	\$ 7128,867.48	
DÉFICIT ACUMULADOS	\$ -394,729.50	
DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO	<u>\$ -88,117.15</u>	
 TOTAL PASIVO Y CAPITAL		 <u>\$ 6744,111.81</u>

ESTADOS FINANCIEROS 2013

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

INGRESOS		\$ 524,275.14
INGRESOS POR VENTA DE CAFÉ	\$ 51,919.68	
INGRESOS POR ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$ 100,227.44	
INGRESOS FINANCIEROS Y DE INVERSIÓN	\$ 70,643.16	
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 202,094.78	
OTROS INGRESOS	<u>\$ 99,390.09</u>	
EGRESOS		\$ 157,708.50
COSTOS		
COSTOS DE COSECHA FINCA MANDERLEY	\$ 101,750.11	
COSTOS DE ARRENDAMIENTOS	<u>\$ 55,958.39</u>	
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 531,817.73
RESIDENCIA MANDERLEY	\$ 171,951.27	
GASTOS CIUDADELA	\$ 276,256.88	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 82,605.85	
GASTOS FINANCIEROS	<u>\$ 1,003.74</u>	
DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO		<u><u>\$ -165,251.09</u></u>

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

ACTIVO

ACTIVOS CORRIENTE		\$ 820,507.89
EFFECTIVO Y BANCOS	\$ 33,414.58	
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	\$ 766,930.80	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 11,063.26	
PAGOS ANTICIPADOS	\$ 9,099.25	
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 2983,004.73
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 2939,860.85	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	\$ 43,143.88	
OTROS ACTIVOS		\$ 2764,374.11
COSECHA DE CAFÉ (2013-2014)	\$ 64,308.28	
INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 2700,065.84	
TOTAL ACTIVO		\$ 6567,886.73

PASIVO

PASIVOS CORRIENTE		\$ 47,814.58
CUENTAS POR PAGAR	\$ 35,196.91	
PROVISIONES Y RETENCIONES LEGALES	\$ 5,237.98	
DEPÓSITOS ARRENDATARIOS	\$ 7,379.69	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 39,302.41
DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 8,729.37	
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	\$ 30,573.04	
PATRIMONIO		\$ 6480,769.74
FONDO PATRIMONIAL	\$ 7128,867.48	
DÉFICIT ACUMULADOS	\$ -482,846.65	
DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO	\$ -165,251.09	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$ 6567,886.72

ESTADOS FINANCIEROS 2014

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

INGRESOS		\$ 572,363.66
INGRESOS POR VENTA DE CAFÉ	\$ 76,314.58	
INGRESOS POR VENTA DE OTROS PRODUCTOS AGRICOLAS	\$ 209.29	
INGRESOS POR SERVICIOS GERIÁTRICOS	\$ 45,778.36	
INGRESOS POR ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$ 112,110.82	
INGRESOS FINANCIEROS Y DE INVERSIÓN	\$ 67,965.85	
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 168,332.79	
OTROS INGRESOS	\$ 101,651.97	
EGRESOS		\$ 106,126.77
COSTOS		
COSTOS DE COSECHA FINCA MANDERLEY	\$ 68,638.78	
COSTOS DE ARRENDAMIENTOS	\$ 37,487.99	
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 518,720.52
RESIDENCIA MANDERLEY	\$ 129,209.20	
GASTOS CIUDADELA	\$ 288,606.22	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 95,944.13	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,960.97	
DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO		\$ -52,483.63

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

ACTIVO

ACTIVOS CORRIENTE		\$ 755,767.48
EFFECTIVO Y BANCOS	\$ 52,761.27	
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	\$ 678,139.25	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 23,025.29	
PAGOS ANTICIPADOS	<u>\$ 1,841.67</u>	
ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 2986,175.98
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 2943,032.10	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	<u>\$ 43,143.88</u>	
OTROS ACTIVOS		\$ 2785,915.84
COSECHA DE CAFÉ (2014-2015)	\$ 85,850.00	
INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO	<u>\$ 2700,065.84</u>	
TOTAL ACTIVO		<u><u>\$ 6527,859.30</u></u>
PASIVO		
PASIVOS CORRIENTE		\$ 45,184.53
CUENTAS POR PAGAR	\$ 25,822.45	
PROVISIONES Y RETENCIONES LEGALES	\$ 11,931.89	
DEPÓSITOS ARRENDATARIOS	<u>\$ 7,430.19</u>	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 54,388.66
DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 4,443.71	
BENEFICIOS A EMPLEADOS POR PAGAR	<u>\$ 49,944.95</u>	
PATRIMONIO		\$ 6428,286.11
FONDO PATRIMONIAL	\$ 7128,867.48	
DÉFICIT ACUMULADOS	\$ -648,097.74	
DÉFICIT DEL PRESENTE EJERCICIO	<u>\$ -52,483.63</u>	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u><u>\$ 6527,859.30</u></u>

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DE LIQUIDEZ		AÑOS			ANÁLISIS
		2012	2013	2014	
Razón corriente	Activo corriente Pasivo corriente	\$ 974,461.94	\$820,507.89	\$755,767.48	Para 2014 por cada dólar de deuda que tiene el fideicomiso Dr. Fernando Valencia, se cuenta con \$16.73 dólares para saldar dicha deuda en el corto plazo; esto se refiere a que se tiene la suficiente liquidez para saldar obligaciones ya sea por pago de planillas mensual, pago de honorarios, pago de proveedores, pago de servicios básicos, entre otros. Esto considerando que dentro de sus activos corrientes cuenta con inversiones financieras a corto plazo con montos significativos.
		\$ 85,200.69	\$ 47,814.58	\$ 45,184.53	
		\$11.44	\$17.16	\$16.73	
Prueba del ácido	Efectivo y equivalentes Pasivo corriente	\$ 26,038.99	\$ 33,414.58	\$ 52,761.27	Actualmente por cada dólar de deuda que se tenga en el corto plazo el fideicomiso Dr. Fernando Valencia, cuenta con \$1.17 cts. netos en efectivo para saldar dicha deuda lo más pronto posible; es decir que si se cuenta con una liquidez razonable para cubrir obligaciones a corto plazo como pagos de planillas, pago de honorarios, servicios básicos y proveedores. La situación lleva una tendencia a mejorar observando los cambios en cada año.
		\$ 85,200.69	\$ 47,814.58	\$ 45,184.53	
		\$0.31	\$0.70	\$1.17	

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		AÑOS			ANÁLISIS
		2012	2013	2014	
Deuda total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	\$ 98,090.98	\$ 87,116.99	\$ 99,573.19	Este resultado en 2014 nos indica que se cuenta con un dólar de activo para cancelar \$0.02 ctv. De pasivo en caso que la empresa decidiera cerrar las operaciones. En otras palabras la empresa no posee deudas significativas a largo plazo, nivel de endeudamiento cero esto es generado por el alto fondo patrimonial que el fideicomiso posee.
		\$6,744,111.81	\$6,567,886.73	\$6,527,859.30	
		\$0.01	\$0.01	\$0.02	

RAZONES DE ACTIVIDAD		AÑOS			ANÁLISIS
		2012	2013	2014	
Rotación de Activos no corrientes	$\frac{\text{Ingreso}}{\text{Activo no corriente}}$	\$ 543,124.11	\$ 524,275.14	\$ 572,363.66	Por cada dólar que el fideicomiso Dr. Fernando Valencia invierte en activos fijos en 2014 se genera 0.19 ctv. De ingresos, ya sea por servicios geriátricos, venta de café, arrendamiento de inmuebles y otros ingresos; este resultado nos indica que los ingresos dependen muy poco de las inversiones que se puedan hacer en todos los activos fijos.
		\$2,947,147.66	\$2,983,004.73	\$2,986,175.98	
		\$0.18	\$0.18	\$0.19	
Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total de activo}}$	\$ 543,124.11	\$ 524,275.14	\$ 572,363.66	De los activos totales del fideicomiso Dr. Fernando Valencia no se genera un gran volumen de ingresos, únicamente generan \$0.09 ctv. Por cada dólar que se invierte en ellos en base a resultados 2014, lo
		\$6,744,111.81	\$6,567,886.73	\$6,527,859.30	

		\$0.08	\$0.08	\$0.09	
Rotación de cuentas por cobrar	Ingresos por arrendamiento Cuentas por Cobrar	<u>\$ 98,165.19</u> \$ 31,742.81	<u>\$100,227.44</u> \$ 11,063.26	<u>\$ 112,110.82</u> \$ 23,025.29	En base a resultado 2014 nos indica que las cuentas por cobrar rotaron 5 veces en el año lo cual significa que el tiempo de espera para recuperar el efectivo fue de 360/5 veces = <u>72 días</u> , para lo cual se tiene que es un periodo excede lo razonable ya que la política de crédito con respecto a los clientes es de 30 días máximo, la rotación es sobrepasa el tiempo estipulado y ha sido muy variable en los últimos 3 años.
		3 veces	9 veces	5 veces	
Rotación de cuentas por pagar	<u>Gastos operativos</u> Cuentas por pagar	<u>\$501,491.70</u> \$ 70,726.59	<u>\$530,813.99</u> \$ 35,196.91	<u>\$513,759.55</u> \$ 25,822.45	Las cuentas por pagar fueron canceladas en el año 360/20 veces = 18 días, a partir de la fecha de la compra en 2014, lo cual significa un periodo no muy aceptable para los intereses del fideicomiso, ya que deberían contar con un plazo mínimo de 30 días para gestionar el efectivo y por pagar dicha deuda. En los últimos años los plazos en que se han generado los pagos han disminuido de 50 días a 18 días, debiendo lograr mantener al menos 30 días.
		7 veces	15 veces	20 veces	

RAZONES DE RENTABILIDAD		AÑOS			ANÁLISIS
		2012	2013	2014	
Razón de rendimiento sobre ventas R.O.S.	Utilidad Neta antes de <u>Impuestos</u> Ingresos	<u>(\$ 88,117.15)</u> \$543,124.11	<u>(\$165,251.09)</u> \$524,275.14	<u>(\$52,483.63)</u> \$572,363.66	El margen total disponible para cubrir los gastos operativos y financieros y rendir una utilidad es de menos 9.17% para 2014, lo que significa que los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos operativos, los costos de finca y edificios y por ende no se pueden generar utilidades; esto debido a que están realizando gastos excesivos en el área de beneficencia y los ingresos recaudados no son suficiente para cubrir todo, sin embargo cabe considerar que el déficit de 2014 se redujo significativamente.
		-16%	-32%	-9.17%	
Razón de rendimiento de activos R.O.A.	<u>Utilidad neta</u> Activos totales	<u>(\$ 88,117.15)</u> \$6,744,111.81	<u>(\$165,251.09)</u> \$6,567,886.73	<u>(\$52,483.63)</u> \$6,527,859.30	Esta razón nos denota que los activos totales no generan rentabilidad para el fideicomiso, con ellos no se quiere decir que la empresa no sea rentable lo que sucede es que por el giro no se busca que sea rentable sino un punto de equilibrio para continuar con las operaciones, a 2014 se nota una leve disminución con la tendencia a conseguirlo.
		-1%	-3%	-0.80%	
Razón de rendimiento de Capital R.O.E.	<u>Utilidad neta</u> Fondo patrimonial	<u>(\$ 88,117.15)</u> \$7,128,867.48	<u>(\$165,251.09)</u> \$7,128,867.48	<u>(\$52,483.63)</u> \$7,128,867.48	El fideicomiso no ganara rentabilidad, por lo menos en este caso; por el contrario el patrimonio del fideicomiso Dr. Fernando Valencia a medida pasa el tiempo este va disminuyendo debido a que año con año este fondo se utiliza para solventar los gastos operativos de corto plazo, se pretende conseguir el punto de equilibrio y en 2014 puede notarse un cambio significativo.
		-1%	2%	-0.71%	

DETALLE DE COSTOS FICHAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

	PRESUPUESTOS DE INICIATIVAS	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO		CONTRA PARTIDA AÑO 1 EN ESPECIE							CONTRA PARTIDA AÑO 1 EN EFECTIVO							
			COSTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Fondos Propios	empresarial privada (Donación)	Alterna	donantes o Voluntariado	Insarfoop	Fondos propios primarios (donación)	Corros donantes o voluntarios						
RESULTADOS FINANCIEROS	1.1.2.1. Evaluar periódicamente el presupuesto por gasto y evaluar los indicadores porque existen variaciones en cada rubro.	Elaborar análisis comparativos de las cuentas presupuestas respecto de lo real.	\$ 500.00	Administrador.	\$ 25.00	Horas/hombre.	X										X		
		Elaborar análisis de gastos generales y por rubros de mayor incidencia.	\$ 500.00																
		Elaborar cuadro de indicadores financieros y de gestión y determinar puntos críticos.	\$ 500.00																
	1.1.2.2. Establecer mecanismo de control de los insumos y alimentos.	Realizar un inventario general de las existencias en la despensa.	\$ 350.00	Modulo para manejo y control de insumos y alimentos - software módulo de Administración.	\$ 490.00		X			X								X	
		Llevar un control del inventario por medio de un Kardex.	\$ 700.00																
	1.1.2.3. Elaborar mecanismo de control de aplicación de los medicamentos.	Diseño del mecanismo de control para la aplicación de medicamentos.	\$ 100.00	Control clínico, una base de Excel, controle receta médica y la aplicación de los medicamentos que recibe las clínicas ciudadela/residencia de farmacia.	\$ 100.00		Horas/hombre.	x											
		Monitoreo y seguimiento de la aplicación de medicamentos.	\$ 1,599.60	Jefe de enfermería bitácora de aplicación de medicamentos recibidos y utilizados.	\$ 26.66		Horas/hombre.	x											

			PRESUPUESTO				CONTRA PARTIDA AÑO 1 EN ESPECIE					CONTRA PARTIDA AÑO 1 EN EFECTIVO	
			COSTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Fondos Propios Empresa Privada (Donación)	Alterna Cursos voluntarios o Voluntariado	Insaforp	Fondos Propios Empresa Privada (Donación)	Cursos voluntarios o voluntarios		
CLIENTE/USUARIO	2.1.1.1. Ampliar el mercado en el extranjero y promocionar al hogar y residencia Manderley.	Implementar un control para mantener utilizados las habitaciones, la residencia Manderley.	\$ 9,000.00	Contratar a una persona para el seguimiento - comunicación 1.	\$ 150.00	Mensual	x	x				x	
		Elaborar e Implementar plan de publicidad y promoción a nivel nacional e internacional el hogar y la residencia Manderley.	\$ 3,000.00	Promover a través de facebook y redes sociales; contactar posibles donantes a través de llamadas y correos.	\$ 50.00								
	2.1.1.2. Incrementar la publicidad de locales disponibles de los diferentes edificios	Promocional y publicar por los diferentes medios de comunicación internet, redes sociales, radio y televisión el hogar, la residencia Manderley y los locales.		\$ 4,676.60	Contratar a una persona para el seguimiento - Mercadólogo.	\$ 133.33	Trimestral	x	x				x
			Publicidad en radio con espacios gratuitos.	\$ -									
		Realizar un volante promocionando la Residencia Manderley y el Hogar.	\$ 2,000.00	Impresión de Brochure de forma trimestral.	\$ 200.00								
	2.2.1.1. Crear nuevos productos y servicios que permitan capturar más clientela.	Plan de diseño de nuevos productos y servicios.	\$ 2,666.60	Evaluar mercado a través de encuestas Administrador - Mercadólogo.	\$ 1,599.96	Bimestral.	x						x
		Evaluar la factibilidad para la implementación de nuevos productos y servicios.	\$ 2,666.60	Gimnasio geriátrico, day care, jacuzzi, piscina, propuesta de alquiler de área verde para cultivos en proyecto educación.									
		Implementar nuevos productos y servicios para la captura de nuevos clientes.	\$ 2,666.60	Gestionar artículos a través de donaciones y la inversión hacerla de forma mensual.									

PRESUPUESTOS DE INICIATIVAS	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO				CONTRA PARTIDA AÑO 1 EN ESPECIE					CONTRA PARTIDA AÑO 1 EN EFECTIVO		
		COSTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	Fondos Propios Empresa Privada (Donación)	Alternativa Otros donantes o Voluntariado	Insalforp	Fondos Propios Empresa Privada (Donación)	Otros donantes o voluntarios			
4.2.1.1. Mejorar áreas de infraestructura utilizadas en forma deficiente.	Identificación de las áreas que necesitan ser modificadas o reparadas.	\$ -	Contratar profesional capacitado para realizar valuos y presupuestos de inversión.	\$ 500.00	Anual	x					x		
	Evaluar la factibilidad técnica y financiera de las modificaciones o reparaciones.	\$ -											
	Mejorar las áreas de la infraestructura utilizada para dar un servicio de calidad a los usuarios.	\$ 500.00											
4.2.2.1. Establecer y mantener una estructura organizativa funcional en todas las áreas	Evaluar la estructura organizativa del fideicomiso adecuándola para dar un servicio de calidad.	\$ 350.00	La administración general con ayuda de los jefes y supervisores evaluarían estructura y funcionalidad	\$ 300.00	Semestral.	x						x	
	Elaborar los manuales de organización y de puestos y funciones de acuerdo a la nueva estructura organizativa.	\$ 350.00											
4.3.1.1. Implementar una cultura de evaluación del desempeño.	Contratar los servicios de un consultor para crear el plan de evaluación del desempeño del personal.	\$ 1,000.00	Incluye: Las herramientas informáticas, la implementación y asesoría.	\$ 800.00	Semestral.	x						x	
	Implementar el plan y realizar las evaluaciones del desempeño.	\$ 1,000.00											
	Establecer lineamientos de fortalecimiento de los aspectos deficientes en la evaluación y de promoción en los resultados satisfactorios.	\$ 2,000.00											

PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

Para la elaboración de los estados de resultados proyectados del fideicomiso Dr. Fernando Valencia está basado en los datos del ejercicio que termino al 31 de diciembre de 2014, las metas e indicadores de la perspectiva financiera, con respecto al mejoramiento de los ingresos y la reducción de costos plasmados en las fichas de iniciativas estratégicas. Se ha considerado que a lo largo de los cinco años que dure el plan estratégico se incrementen los ingresos en un 74.56% con respecto a los resultados del último año, los costos y gastos se podrán reducir en la medida que se vayan ejecutando las iniciativas estratégicas contenidas en plan con respecto al apadrinamiento de los adultos mayores de beneficencia, las alianzas con universidades y el apoyo de la empresa privada mediante la responsabilidad social empresarial.

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA PORCENTAJES DE INCREMENTOS POR AÑO

CUENTA	Resultados al 31 de Diciembre 2014	AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS POR VENTA DE CAFÉ	\$ 76,314.58	-14.83%	0.96%	2.00%	2.00%	3.46%
INGRESOS POR ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$ 112,110.82	10.00%	5.00%	1.81%	0.29%	0.36%
INGRESOS FINANCIEROS Y DE INVERSIÓN	\$ 67,965.85	12.14%	5.00%	0.65%	1.30%	3.86%
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 214,111.15	10.62%	2.53%	9.62%	7.05%	4.21%
OTROS INGRESOS	\$ 101,651.97	2.00%	1.00%	1.00%	2.00%	0.52%
% TOTAL DE INCREMENTO POR AÑO	\$ 572,363.66	19.93%	14.49%	15.08%	12.64%	12.41%

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
PRONÓSTICOS DE INGRESOS
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

CUENTA	Resultados al 31 de Diciembre 2014	AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS POR VENTA DE CAFÉ	\$ 76,314.58	65,000.00	65,625.00	66,937.50	68,276.25	70,641.78
INGRESOS POR VENTA DE OTROS PRODUCTOS AGRÍCOLAS	\$ 209.29		-	-	-	-
INGRESOS POR ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	\$ 112,110.82	123,321.90	129,488.00	131,836.75	132,220.28	132,700.00
INGRESOS FINANCIEROS Y DE INVERSIÓN	\$ 67,965.85	76,219.24	76,219.24	76,719.24	77,719.24	80,719.24
INGRESOS POR DONACIONES	\$ 214,111.15	236,860.00	242,860.00	266,223.60	285,000.00	297,000.00
OTROS INGRESOS	\$ 101,651.97	103,738.50	104,775.89	105,823.65	107,940.12	108,500.00
INCREMENTO DE INGRESOS POR AÑO	\$ 572,363.66	\$ 605,139.64	\$ 618,968.13	\$ 647,540.74	\$ 671,155.89	\$ 689,561.02

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
PRONOSTICOS DE COSTOS Y GASTOS
(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

CUENTA	Resultados al 31 de Diciembre 2014	AÑOS				
		2016	2017	2018	2019	2020
Cosecha de Café	\$ 68,638.78	60,540.00	63,540.00	64,800.00	66,085.20	67,396.10
Arrendamiento de Edificios	\$ 37,487.99	42,661.55	25,316.87	22,724.64	22,884.64	23,000.32
Residencia Manderley	\$ 129,209.20	119,000.00	119,800.00	126,000.00	132,900.00	140,800.00
Ciudadela Fernando Valencia	\$ 288,606.22	313,000.00	312,000.00	322,000.00	330,000.00	333,600.00
Gastos de Administración	\$ 95,944.13	91,934.30	92,548.30	96,239.30	97,239.30	97,239.30
Financieros y de inversión	\$ 4,960.97	760.00	760.00	760.00	760.00	760.00
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 624,847.29	\$627,895.85	\$613,965.17	\$632,523.94	\$649,869.14	\$ 662,795.72

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
ESTADOS DE RESULTADO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO
(PROYECTADOS)
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

Concepto	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos	\$605,139.65	\$618,968.13	\$647,540.75	\$671,155.89	\$689,561.02
Venta de Café	65,000.00	65,625.00	66,937.50	68,276.25	70,641.78
Arrendamientos de inmuebles	123,321.90	129,488.00	131,836.76	132,220.28	132,700.00
Financieros y de Inversión	76,219.24	76,219.24	76,719.24	77,719.24	80,719.24
Donaciones	236,860.00	242,860.00	266,223.60	285,000.00	297,000.00
Otros ingresos	103,738.51	104,775.89	105,823.65	107,940.12	108,500.00
Egresos					
COSTOS	\$103,201.55	\$ 88,856.87	\$ 87,524.64	\$ 88,969.84	\$ 90,396.42
Costos de Cosecha finca de café	60,540.00	63,540.00	64,800.00	66,085.20	67,396.10
Costos de arrendamientos de edificios	42,661.55	25,316.87	22,724.64	22,884.64	23,000.32
Beneficio o margen bruto	\$501,938.10	\$530,111.26	\$560,016.11	\$582,186.05	\$599,164.60
Gastos de Operación	\$524,694.30	\$525,108.30	\$547,399.30	\$556,299.30	\$555,399.30
Residencia Manderley	119,000.00	119,000.00	130,400.00	132,300.00	134,800.00
Gastos de Ciudadela	313,000.00	313,000.00	321,000.00	327,000.00	330,600.00
Gastos de Administración	91,934.30	92,348.30	95,239.30	96,239.30	89,239.30
Gastos Financieros	760.00	760.00	760.00	760.00	760.00
Beneficio Operativo	\$(22,756.20)	\$ 5,002.96	\$ 12,616.81	\$ 25,886.75	\$ 43,765.30

EXPLICACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Edificios en arrendamientos

En cuotas de arrendamientos se recomienda incluir los costos adicionales dentro del canon, como vigilancia, mantenimiento, tasas e impuestos municipales, consumo de energía eléctrica de áreas comunes, y de agua potable por cada local; además el sueldo del conserje, incluyendo provisiones laborales y patronales. Debido a que el fideicomiso debe trasladar los costos al inquilino dependiendo de las cláusulas del contrato.

Para darle carácter al edificio como centro comercial, se recomienda realizar las modificaciones necesarias de la infraestructura que están dañadas en el área del parqueo (techo, circuito eléctrico y otros), para atraer mejores inquilinos y el aumento porcentual de las cuotas,

Ciudadela Dr. Fernando Valencia

Se sugiere realizar estudio socioeconómico del usuario tanto como el activo y nuevo ingreso a fin de establecer una cuota de acorde a sus posibilidades. En el proyecto del plan padrino se espera que los usuarios de beneficencia logren cubrir sus necesidades básicas a través de personas altruistas mediante donaciones.

Gestionar donaciones con organismos nacionales e internacionales que permitan generar recursos a la institución para el sostenimiento, buscar apoyo de las empresas mediante proyectos de responsabilidad social empresarial, con alianzas estratégicas para reducción de insumos, alimentos o medicamentos de forma frecuente. El enumerar las actividades diarias por hora de acuerdo a los manuales de procedimientos de cada puesto, mejora el control interno así como la supervisión de video vigilancia en circuito cerrado de televisión.

Apoyarse en el servicio social estudiantil para las diferentes áreas de la institución: enfermeros, fisioterapistas agrónomos, estudiantes de hostelería de y turismo procedente de (ITCA o APAC).

Evaluar por medio de un sondeo o encuesta del departamento de mercadeo, las necesidades que tiene el usuario analizando oferta de la competencia.

En el área de beneficencia solo existe pabellones para hombre y mujeres independientes se recomienda la creación de servicios adicionales como: adecuar habitaciones para parejas de adulto mayores, habilitar el proyecto de servicio de día para personas independientes, ofrecer gimnasio geriátrico, instalación de piscina o jacuzzi para hidroterapia, en la tercera edad, el agua es el medio terapéutico con menos

contraindicaciones La hidroterapia se entiende como una terapia de estímulo, para tratamiento de enfermedades agudas y crónicas.

Finca Manderley

Considerar nueva replantación de café en área que tienen hasta más 60 años y donde su producción es insuficiente. Para tener certeza de recuperación del costo de la cosecha se sugiere venta a futuro del quintal de café, es decir las cosechas de un año se pueda vender cuando el precio este mayor en el mercado.

Disminuir los costos de alimentación en el hogar mediante un vivero de horticultura para el consumo interno de la institución, estableciendo alianzas con universidades a fin que estudiantes de agronomía pueda realizar sus prácticas y servicio social.

El beneficio de reducción de costos al reactivar la granja de pollos que anteriormente estaba en uso, contando con el apoyo de estudiantes.

Personal

Mediante capacitaciones motivacionales, el empleado tendrá sentido de pertenencia a la institución, brindando con esto a que se cuente con un recurso humano suficiente, formado en actitud de revisión individual, abierto a cambios y a mejorar el trabajo en equipo, innovación y creatividad.

Por consecuencia el usuario tendrá una atención integral basado en la persona, promoviendo su autonomía e independencia. Merece la pena esto proyecto; ya que se eleva la cualificación profesional de la institución, este es un enfoque donde se trabajara desde los valores humanos, la defensa de derechos a las personas en situación de vulnerabilidad, el éxito de todo será medible con el logro de las metas planteadas.

BALANCE GENERALES PROYECTADOS

Para los balances generales proyectados se estiman de la siguiente manera:

1. Se espera que la propiedad, planta y equipo y construcciones en proceso de la institución se mantengan constantemente.
2. El valor de la depreciación acumulada estaba al final del último balance en \$88,523.65
3. El valor de las inversiones financieras a largo plazo se mantenga igual al saldo del último balance.
4. Las cosechas pendientes de liquidar se proyectan en 1.5% sobre el valor de los activos.
5. Las cuentas por cobrar representen el 1.25% sobre el valor del activo
6. Se espera que las inversiones en depósitos a plazos se incrementen en un 1%
7. Los pagos anticipados proyectados de un 0.04% y el efectivo proyectados de un 0.85% del valor de los activos del balance 2014
8. Las cuentas por pagar se aumenten en un 0.05% con respecto al último saldo de cada año
9. Las provisiones y retenciones legales sean del 0.23% del valor de los activos totales
10. Los beneficios a empleados por pagar aumenten al 0.86% con respecto al último saldo de cada año
11. Los depósitos de arrendatarios aumenten y representen el 0.18% del valor de los activos

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO (PROYECTADOS)
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

Cuenta	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
Activos corrientes	917,835.43	929,343.34	996,816.66	1006,785.93	1015,637.13
Efectivo y bancos	55,486.80	56,966.96	57,096.98	57,662.30	57,755.67
Inversiones financieras a corto plazo	778,139.25	785,920.64	853,081.79	861,612.61	870,228.74
Cuentas por cobrar	81,598.24	83,774.94	83,951.44	84,797.50	84,934.81
Pagos anticipados	2,611.14	2,680.80	2,686.45	2,713.52	2,717.91
Activos no corrientes	2897,779.25	2865,850.13	2855,766.76	2846,305.88	2836,389.95
Propiedades de inversión	1664,089.34	1664,089.34	1664,089.34	1664,089.34	1664,089.34
Propiedades, planta y equipo	607,370.81	607,370.81	607,370.81	607,370.81	607,370.81
Depreciación acumulada	(98,523.65)	(108,523.65)	(118,523.65)	(128,523.65)	(138,523.65)
Construcciones en proceso	21,571.94	-	-	-	-
Activo biológico en explotación	650,000.00	650,000.00	650,000.00	650,000.00	650,000.00
Costos pendientes de liquidar	53,270.81	52,913.63	52,830.26	53,369.38	53,453.45
Otros activos	2700,065.84	2700,065.84	2700,065.84	2700,065.84	2700,065.84
Inversiones financieras a largo plazo	2700,065.84	2700,065.84	2700,065.84	2700,065.84	2700,065.84
Total de activos	6515,680.52	6495,259.31	6552,649.26	6553,157.65	6552,092.92

FIDEICOMISO DR. FERNANDO VALENCIA
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO (PROYECTADOS)
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

Cuenta	AÑOS				
	2016	2017	2018	2019	2020
Pasivos corrientes	51,874.73	58,322.32	59,922.41	61,819.25	63,564.56
Cuentas por pagar	25,110.50	30,844.14	32,386.35	34,005.67	35,705.95
Provisiones y retenciones legales	15,014.08	15,414.59	15,447.06	15,602.74	15,628.00
Depósitos de arrendatarios	11,750.15	12,063.59	12,089.00	12,210.84	12,230.61
Pasivos no corrientes	60,583.30	61,066.10	61,553.05	62,044.19	62,539.56
Documentos por pagar a largo plazo	4,443.71	4,443.71	4,443.71	4,443.71	4,443.71
Beneficios a empleados por pagar	56,139.59	56,622.39	57,109.34	57,600.48	58,095.85
Patrimonio	6403,222.49	6375,870.89	6431,173.80	6429,294.21	6425,988.80
Fondo patrimonial	7126,560.06	7094,205.50	7134,491.60	7111,325.26	7081,254.55
Déficit acumulados	(700,581.37)	(723,337.57)	(723,337.57)	(723,337.57)	(723,337.57)
Beneficios acumulados	-	-	5,002.96	20,019.77	41,306.52
Beneficios del presente ejercicio	(22,756.20)	5,002.96	15,016.81	21,286.75	26,765.30
Total de pasivo y patrimonio	6515,680.52	6495,259.31	6552,649.26	6553,157.65	6552,092.92

FIDEICOMISO DR FERNANDO VALENCIA
ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADOS
COMPARATIVO DEL AÑO 2016 AL 2020
(EN DOLARES USD)

Flujo neto de efectivo proveniente de las operaciones:	2016	2017	2018	2019	2020
Beneficio del ejercicio	(22,756.20)	5,002.96	15,016.81	21,286.75	26,765.30
Depreciación acumulada	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Ajustes para conciliar los excedentes con el efectivo (usado), provisto en las operaciones:					
Aumento/disminución cuentas por cobrar comerciales y otras	(58,572.95)	(2,176.70)	(176.50)	(846.06)	(137.31)
Aumento/disminución inversiones financieras a corto plazo	(100,000.00)	(7,781.39)	(67,161.15)	(8,530.82)	(8,616.13)
Aumento/disminución en cosechas de café	32,579.19	357.18	83.37	(539.12)	(84.07)
Aumento/disminución en otros activos corrientes	(769.47)	(69.66)	(5.65)	(27.07)	(4.39)
Aumento/disminución en cuentas por pagar comerciales y otras	(711.95)	5,733.64	1,542.21	1,619.32	1,700.28
Aumento/disminución en beneficios a empleados por pagar	6,194.64	482.80	486.95	491.14	495.37
Aumento/disminución en provisiones y retenciones legales	3,082.19	400.51	32.47	155.68	25.26
Aumento/disminución en depósitos de arrendatarios	4,319.97	313.44	25.41	121.84	19.77
Efectivo Neto (Usado) en las actividades de Operación	(126,634.57)	12,262.78	(40,156.08)	23,731.66	30,164.08
Flujo neto de efectivo en las actividades de inversión:					
Aumento en Propiedades de Inversión	(1664,089.34)	-	-	-	-
Disminución en Propiedades Planta y Equipo	2335,661.28	-	-	-	-
Disminución en Instalaciones	21,571.93	21,571.94	-	-	-
Aumento en Activo Biológico en Explotación	(650,000.00)	-	-	-	-
Flujo neto provisto en las actividades de inversión	43,143.87	21,571.94	-	-	-
Flujo neto de efectivo provisto en las actividades de financiamiento:					
Disminución en fondo patrimonial	86,216.23	(32,354.56)	40,286.10	(23,166.34)	(30,070.71)
Flujo neto provisto en las actividades de financiamiento	86,216.23	(32,354.56)	40,286.10	(23,166.34)	(30,070.71)
Aumento neto en el efectivo	2,725.53	1,480.16	130.02	565.32	93.37
Efectivo al inicio del periodo	52,761.27	55,486.80	56,966.96	57,096.98	57,662.30
Efectivo al final del periodo	55,486.80	56,966.96	57,096.98	57,662.30	57,755.67

GUÍA DEL SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

**“GUÍA DE SEGUIMIENTO DEL
PLAN ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL”**

San Salvador

Año 2016

ÍNDICE

Contenido

- I Presentación
- II Base legal
- III Marco conceptual del planeamiento institucional
- IV Lineamientos generales
 - A. Objetivos
 - B. Alcance
 - C. Normas
 - D. Responsabilidades
- V Lineamientos específicos
 - A. Diseño, elaboración o revisión del PEI
 - B. Seguimiento y evaluación
- VI Lineamientos especiales
- VII Vigencia

I. Presentación

La presente guía ofrece la orientación para que cada una de las unidades organizativas del FIDEICOMISO la ciudadela realice, en coordinación con el delegado del banco el seguimiento y evaluación al Plan Estratégico Institucional (PEI) elaborado.

Asimismo, se establecen las pautas metodológicas, los lineamientos de carácter operativo y las responsabilidades funcionales que demanda el cumplimiento de las diferentes acciones establecidas para cada unidad organizativa.

Con el propósito de conocer las condiciones en que se está ejecutando el PEI, los avances, logros y limitaciones u obstáculos que puedan estar impidiendo su cumplimiento, se presenta, a continuación, la metodología correspondiente.

II. Base legal

- ✓ Aspecto situacional del fideicomiso;
- ✓ Reglamento interno de trabajo del fideicomiso;
- ✓ Manual de organización y funciones del fideicomiso;
- ✓ Manual de descripción de puestos de trabajo;
- ✓ Normas técnicas de control interno específicas; y
- ✓ Plan Estratégico Institucional del fideicomiso del quinquenio respectivo

III. Marco conceptual del planeamiento institucional

La presente guía, es de carácter propositivo y no limita la inclusión de cualquier otro elemento, siempre y cuando se encuentre establecido en el Plan Estratégico Institucional (PEI).

El planeamiento institucional es el proceso a través del cual el fideicomiso ha identificado, con la debida anticipación, su gestión institucional, teniendo en cuenta las prioridades para el período. La gestión institucional eficiente tiene como fin primordial lograr los resultados esperados a través de la organización e integración de los diferentes procesos institucionales.

Con este planeamiento se persigue facilitar las condiciones para que las diferentes unidades organizativas del fideicomiso cumplan los objetivos, indicadores claves de desempeño e iniciativas estratégicas definidas en el PEI, de manera organizada, sincronizada y evitando superposiciones.

IV. Lineamientos generales

A. OBJETIVOS

- 1.1. Constituir una guía práctica para la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 1.2. Armonizar las Iniciativas estratégicas institucionales identificadas en el PEI para cada unidad organizativa.
- 1.3. Garantizar que la correcta identificación de los objetivos estratégicos Institucionales, permita su adecuado cumplimiento a través de la priorización de acciones y los recursos que éstos requieren para su implementación.
- 1.4. Monitorear sistemáticamente la ejecución, a efecto de identificar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos, lográndose, que de esta manera, se tomen las medidas o cursos de acción con la oportunidad requerida, de tal manera que se garantice el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.
- 1.5. Evaluar el cumplimiento de las acciones contenidas en el PEI, en lo relativo a los avances y resultados obtenidos y/o limitaciones que se están teniendo con la ejecución del mismo.
- 1.6. Contar con un instrumento para medir la gestión de las unidades en cuanto a resultados obtenidos en la realización de las iniciativas estratégicas bajo su responsabilidad y/o aquellos cuya responsabilidad esté compartida con otras unidades organizativas.

B. ALCANCE

Comprenderá a todas las unidades del Fideicomiso en lo que se refiere al seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional.

C. NORMAS

- a. Los responsables de las diferentes unidades organizativas del fideicomiso serán responsables de proporcionar toda la información que se les requiera para dar seguimiento y evaluar el PEI, a su vez, la administración será responsable de coordinar el proceso de seguimiento y evaluación.

- b. El seguimiento al PEI se hará por iniciativas estratégicas y las actividades operativas programadas para su cumplimiento, incluyendo en estas últimas, las metas establecidas y los productos que permitirán medir su cumplimiento en forma anual. Indicando las limitaciones afrontadas o cambios requeridos.

D. RESPONSABILIDADES

- a. **La administración.**
 - i. Dar el visto bueno a los informes de seguimiento y evaluación.
 - ii. Dar lineamientos en caso de desviaciones en el cumplimiento de objetivos.
 - iii. Velar por que se cumplan los acuerdos derivados del seguimiento y evaluación.

- b. **Jefaturas de unidades organizativas**
 - i. Es responsabilidad de los responsables de las diferentes unidades organizativas, dar a conocer el nivel de cumplimiento de sus POA's y del PEI. Así también, implantar los acuerdos que se deriven de su evaluación.

 - ii. Informar oportunamente sobre los problemas y/o limitaciones que se afronten en el cumplimiento del PEI.

- c. **Encargado de seguimiento del plan.**
 - i. Coordinar reunión de evaluación con jefaturas o responsables de áreas.
 - i. Comunicar oportunamente las fechas de evaluación y asistir a los jefes de las diferentes iniciativas y gestión estratégica.
 - ii. Dar asistencia técnica a las unidades para que proporcionen la información requerida para el seguimiento y evaluación.

- iii. Elaborar los informes de evaluación y darlo a conocer a las instancias correspondientes.
- iv. Gestionar información necesaria ante las instancias correspondientes en los casos que se requiera ampliar o complementar.
- v. Analizar con la administración y responsables de cada unidad el informe de seguimiento y evaluación, cuando fuera requerido.
- vi. Realizar los ajustes y/o reprogramaciones en el plan, una vez hayan sido aprobados por las Autoridades competentes, por cambio de lineamientos o condiciones fuera de control a la unidad.
- vii. Tomar nota de los acuerdos que se deriven de las evaluaciones y darles seguimiento a su cumplimiento.

V. Lineamientos específicos

A. Diseño, elaboración o revisión del PEI.

Como resultado de los cambios del entorno en que se desarrolla el Fideicomiso, se hace necesario que cada año se realice una revisión del PEI a efectos de actualizarlo, en los caso que sea necesario, además de verificar si los supuestos sobre los cuales fue elaborado se mantienen vigentes.

• Diseño y/o revisión

El encargado de seguimiento al plan, al inicio del segundo trimestre de cada año, presentará un programa de revisión del PEI a la administración a efectos que sea aprobado y gire instrucciones a los responsables de las diferentes unidades para que participen activamente en dicho proceso. Este proceso deberá concluirse en un plazo no mayor de tres meses.

En coordinación con los responsables de todas las unidades organizativas y con el encargado de seguimiento del plan se deberán desarrollar las siguientes acciones:

1. Revisar los factores y enunciados que sirvieron para elaborar el diagnóstico institucional.
2. Revisar la evaluación realizada a los factores internos y externos (FODA) y realizar los cambios que fueran necesarios cuando así lo considere la administración.

3. Revisar la filosofía institucional (visión, misión y valores) y efectuar una nueva evaluación de acuerdos a los componentes incluidos en la visión, misión y valores institucionales.
4. Una vez desarrollados los numerales anteriores, se procederá a la revisión del PEI, es decir, evaluar si sus componentes – perspectivas, objetivos, indicadores, iniciativas estratégicas, responsables, fechas de inicio y finalización – si aún siguen vigentes, considerando para ello los pesos asignados y efectuar los cambios que para tal efecto fueran necesarios.

B. Seguimiento y evaluación

1. Propósito

El seguimiento y la evaluación son fundamentales para mejorar el desempeño y conseguir resultados. Dicho de manera más precisa, el objetivo general del seguimiento y la evaluación es la medición y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas que son los resultados en materia de desarrollo. El desempeño se define como el progreso hacia el logro de resultados.

Los principales objetivos del seguimiento y la evaluación orientados a resultados son:

- Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de desarrollo;
- Asegurar la toma de decisiones con base en la información;
- Apoyar la responsabilidad sustantiva y el desarrollo de una cultura de evaluación de resultados;
- Fortalecer la capacidad institucional en cada una de estas áreas y en las funciones de seguimiento y evaluación en general.

2. Contexto del seguimiento y evaluación

El seguimiento es una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a la administración superior del fideicomiso y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados.

Por su parte, la evaluación es un ejercicio selectivo que evalúa de manera sistemática y objetiva los progresos de los objetivos estratégicos y su realización.

La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un proceso que implica análisis de alcance y profundidad, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado resultado.

Todas las evaluaciones –incluso las evaluaciones de proyectos que ponderan su relevancia, el desempeño y otros criterios– necesitan vincularse con productos específicos, en contraposición a vincularse sólo con la implementación de iniciativas estratégicas.

La presentación de informes constituye una parte integrante del seguimiento y la evaluación. La presentación de informes es la provisión sistemática y oportuna de información esencial a intervalos periódicos con el objetivo que la administración superior y otros interesados puedan tomar decisiones oportunas.

3. Seguimiento

A nivel de PEI, el seguimiento será responsabilidad directa de cada responsable que aparece como responsable de la ejecución de indicadores e iniciativas; no obstante, el responsable del seguimiento del plan, monitoreará si las unidades están cumpliendo con la actualización de sus planes, además, tendrá la facultad de programar reuniones de seguimiento cuando lo considere necesario, esto con el fin de actuar en forma preventiva e identificar cualquier situación que dificulte el cumplimiento; sin embargo, las unidades tienen la responsabilidad de comunicar oportunamente situaciones que no están bajo su control y que dificulten la marcha normal de sus respectivos planes.

El seguimiento puede realizarse en cualquier momento del año y comprenderá los siguientes aspectos:

1. **Progreso o finalización de cada iniciativa.** Este seguimiento no podrá ejecutarse, mientras no se haya concluido el seguimiento y evaluación de los POA's con las que están vinculadas.
2. El responsable de Seguimiento del Plan recibirá los avances teórico y real a fin de determinar el desfase de cada elemento.
3. Cada responsable, para efectos de seguimiento, llevará el control de la situación actual de participación de los objetivos, indicadores e iniciativas.

4. Evaluación:

1. La evaluación se deberá de hacer de forma trimestralmente (marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año), al igual que en el seguimiento, la evaluación de las iniciativas dependerán de la evaluación de los POA's relacionados, es decir, el responsable de seguimiento del plan, deberá consolidar todos los planes operativos y asegurarse que hayan sido actualizados.
2. El responsable de seguimiento del plan deberá presentar a la administración el informe de dicha evaluación dentro de los días hábiles establecidos después de finalizado el trimestre evaluado.
3. El cumplimiento o nivel de avance de cada iniciativa responderá al cumplimiento o nivel de avance de las acciones programadas para su cumplimiento.
4. Las iniciativas cuya fecha de finalización sea posterior al periodo evaluado, deberán tener un % de avance, que para efectos de evaluación, deberá determinarse el % equivalente de terminado. Este avance real se comparará con la evaluación teórica a fin de obtener un cumplimiento y establecer una calificación.

5. Para realizar la evaluación de los indicadores será necesario que los responsables de cada unidad organizativa identifiquen que las iniciativas con las que se relacionan los indicadores han sido cumplidas en su totalidad, esto con el fin de definir los indicadores que se estarían evaluando en el periodo.
6. En consecuencia, la evaluación del PEI estará integrada por los niveles de cumplimiento de las iniciativas e indicadores.
7. Una vez evaluados los indicadores con sus respectivas metas, se podrá conocer el nivel de cumplimiento de cada objetivo estratégico y, como resultado de esta evaluación, también se podrá conocer el nivel de cumplimiento de cada perspectiva.
8. En encargado del seguimiento del plan procederá a elaborar el informe de gestión institucional el cual hará del conocimiento a la alta dirección para que tome las decisiones pertinentes.

Criterios para la evaluación.

Escala de evaluación	
	%
Sobresaliente	100 - 80
Muy bueno	79 - 70
Bueno	69 - 60
Requiere mejorar	59 - 50
Insatisfactorio	Menos de 50

VI. Lineamientos especiales

REQUISITOS MÍNIMOS

El responsable de seguimiento del plan, integrará su planificación del seguimiento y evaluación orientada a resultados, para lograr este propósito, será necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Planificar simultáneamente el seguimiento y la evaluación: La evaluación es un instrumento importante de seguimiento y éste un insumo importante para la evaluación. Debido a que ambos procesos están interrelacionados, será indispensable planificar al mismo tiempo los procesos de seguimiento y evaluación.
2. Captar los resultados (indicadores y productos): Es necesario obtener información significativa acerca de productos específicos, independientemente de la unidad de análisis utilizada en el plan de seguimiento y evaluación
3. Formular un plan de evaluación: Un plan de evaluación cubre los productos que se espera obtener en el período.
4. Basar la planificación en una opción estratégica: Planificar no es fundamentalmente programar actividades en el tiempo (seleccionar instrumentos y plazos); planificar es determinar el mejor enfoque según las necesidades y la naturaleza de lo que es sujeto de seguimiento o evaluación.

VII. Vigencia

Esta guía entrará en vigencia a partir de su aprobación.

IMÁGENES DE LAS INSTALACIONES Y PROPIEDADES DEL FIDEICOMISO

FOTOS DE LA CIUDADELA PARA EL ADULTO MAYOR DEL FIDEICOMISO







RESIDENCIA MANDERLEY

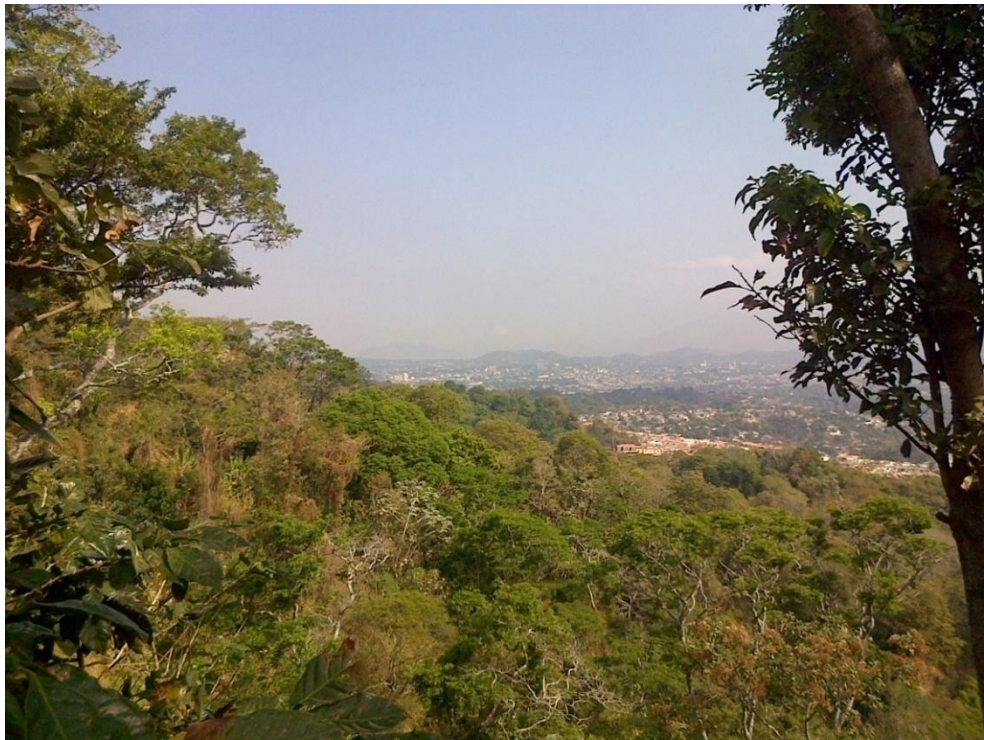




FINCA







EDIFICIOS EN ALQUILER





