



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA,
OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN ADORA.**

SUSTENTADO POR:

GLORIA ESPERANZA MARADIAGA BLANDIN

RUTH MARÍA GARCÍA ESPINOZA

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MASTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PROPUESTA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA,
OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN ADORA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MASTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR
MIGUEL ÁNGEL DUBON MALDONADO**

**MIEMBROS DE LA TERNA
MOISÉS STARKMAN
CARLOS ZELAYA OVIEDO
ANTONIO ESCOTO**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN ADORA

AUTORES:

GLORIA ESPERANZA MARADIAGA BLANDIN

RUTH MARÍA GARCÍA ESPINOZA

Resumen

El presente trabajo de investigación se fundamentó en la implementación de una gestión, administrativa, operativa y financiera para la Fundación Adora que este de conformidad a sus necesidades, con la finalidad de influir positivamente en el desempeño actual e incidir en el fortalecimiento de la misma, mediante el uso de planes y estructuras de trabajo organizadas y esquematizadas. El procedimiento metodológico utilizado fue de enfoque mixto, con predominancia cuantitativa de tipo descriptivo, con un diseño no experimental, transversal para describir la interrelación entre las variables. Se desarrollaron y aplicaron como instrumentos de recopilación de datos la encuesta y la entrevista, los resultados obtenidos demostraron que los problemas institucionales se deben a una falta de procedimientos y no a las competencias o actitudes de su personal. Muestran además que la aplicación de la propuesta de gestión a la organización permitirá que las actividades se realicen de manera más eficiente, apoyada en sus autoridades, considerando siempre su continua actualización y mejora.

Palabras Clave: Fundación, Manual, Mejoramiento administrativo, Organización no gubernamental.



GRADUATE SCHOOL

PROPOSAL FOR THE ADMINISTRATIVE, OPERATIONAL AND FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ADORA FOUNDATION

AUTHORS:

**GLORIA ESPERANZA MARADIAGA BLANDIN
RUTH MARÍA GARCÍA ESPINOZA**

Abstract

The present research work was based on the implementation of an administrative, operational and financial improvement for the Adora Foundation that is in accordance with its needs, in order to positively influence the current performance and influence in the strengthening thereof, Through the use of organized and outlined plans and work structures. The methodological procedure used was a mixed approach, with a quantitative predominance of descriptive type, with a non-experimental, transversal design to describe the interrelation between the variables. The survey and the interview were developed and applied as data collection instruments. The results showed that the institutional problems were due to a lack of procedures and not to the skills or attitudes of its staff. They also show that the application of the proposed improvement to the organization will allow the activities to be perform more efficiently, supported by its authorities, always considering its continuous updating and improvement.

Key Words: Foundation, Manual, Administrative Improvement, Non-Governmental Organization.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación lo dedico principalmente a Dios por proporcionarme la guía, fuerza y sabiduría para finalizar mis estudios de postgrado, a mi madre Elida Espinoza porque ella fue quien me incentivo y apoyo a continuar con mis estudios y a toda mi familia por su ayuda y cariño en los momentos difíciles.

Ruth María García Espinoza

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría necesaria, fortaleza y dominio propio para poder finalizar mis estudios de forma exitosa, a mi hermana Dulcelina Maradiaga por colaborarme en todo y a mi hijo Luis Emiliano Medina Maradiaga.

Gloria Esperanza Maradiaga Blandin

AGRADECIMIENTOS

A nuestros catedráticos por habernos instruido en las aulas con sus conocimientos y formación como nuevos profesionales de la administración de proyectos.

A nuestros compañeros de clase que durante muchos días nos apoyamos para sobresalir y realizar este gran esfuerzo, por los momentos compartidos y experiencias en estos dos años juntos.

Agradecemos a la fundación Adora por darnos la oportunidad y la confianza de realizar nuestra investigación en su institución.

Agradecemos al Licenciado Miguel Dubon, quien nos compartió sus conocimientos, brindándonos las recomendaciones y los lineamientos metodológicos para la estructura de este documento, muy valiosos para el desarrollo de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción.....	1
1.2. Antecedentes.....	3
1.3. Definición del problema.....	4
1.3.1 Enunciado del problema.....	4
1.3.2. Formulación del problema.....	5
1.3.3. Preguntas de investigación	5
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Análisis de la situación actual.....	8
2.1.1. Análisis del macro entorno	8
2.1.2 Análisis del micro entorno.....	13
2.1.3 Análisis Interno	16
2.2 Teoría de Sustento.....	18
2.3. Conceptualización.....	24
2.3.1 Antecedentes de la administración.....	24
2.3.2 Estructura administrativa.....	24
2.3.3 Funciones administrativas	24
2.3.4 Estructura organizacional	26
2.3.5. Comunicación	29
2.3.6. Motivación.....	29

2.3.7 El departamento de proyectos.....	30
2.3.8 Administración financiera	32
2.3.9. Administración estratégica	38
2.4. Marco Legal.....	44
2.4.1 Código de trabajo y sus reformas.....	44
2.4.2 Ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).....	44
2.4.3 Reglamento de la ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).....	45
2.4.4 Ley de impuesto sobre la renta	45
2.4.5 Ley de equidad tributaria.....	46
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	47
3.1 Enfoques y métodos.....	47
3.2 Alcance.....	48
3.3. Diseño.....	48
3.4 Etapas del desarrollo del proceso de investigación.....	49
3.5. Población y muestra	50
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación	50
3.6.1 Técnicas.....	50
3.6.2. Instrumentos.....	51
3.6.3. Herramientas	52
3.7 Fuentes de información	52
3.8 Análisis de los resultados	53
3.8.1 Tabulación de la información recopilada	53
3.8.2. Análisis e interpretación de los resultados	53
3.9 Hipótesis	53

3.10 Limitaciones del estudio	54
3.11. Operacionalización de las variables	54
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS	62
4.1. Análisis de las variables	62
4.1.1 Resultados y análisis de la encuesta.....	62
4.1.1.2 Función administrativa	67
4.1.2 Entrevista al socio fundador	84
4.2 Análisis de la organización.....	85
4.2.1. Análisis FODA.....	85
4.2.2. Análisis PESTELE	88
4.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	93
4.2.4. Cadena de Valor.....	95
4.2.5. Situación Financiera	96
4.3 Propuesta de Gestión.....	102
4.3.1. Introducción	102
4.3.2 Líneas Estratégicas.....	102
4.3.4. Manual administrativo operativo y financiero	106
4.3.5. Presupuesto	132
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	136
5.1 Conclusiones	136
5.2 Recomendaciones	137
REFERENCIAS	138
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales.	10
Figura 2. Constitución del patrimonio de una ONGD.....	15
Figura 3. Organigrama de diseño matricial.	27
Figura 4. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.	39
Figura 5. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas de Porter.	42
Figura 6. Esquema del Análisis FODA.	43
Figura 7. Matriz de generación de estrategias.....	44
Figura 8. Esquema de desarrollo de la investigación.	49
Figura 9. Esquema de las herramientas a utilizar.....	52
Figura 10. Diagrama de Operacionalización de las variables.....	55
Figura 11. Edad de los miembros voluntarios	63
Figura 12. Sexo de los miembros voluntarios.....	64
Figura 13. Estado civil de los miembros voluntarios.	65
Figura 14. Antigüedad en la fundación de los miembros voluntarios.	66
Figura 15. Calidad de la comunicación.	67
Figura 16. Calidad de los procedimientos de control.	68
Figura 17. Frecuencia de informes de desempeño.	69
Figura 18. Existencia de manual de perfil de puesto.....	70
Figura 19. Incentivos por desempeño.....	71
Figura 20. Sistema de gestión contable y financiero.....	72
Figura 21. Capacitación en el personal voluntario.....	73
Figura 22. Inducción al personal voluntario.	74
Figura 23. Uso de herramientas tecnológicas en el personal voluntario.	75
Figura 24. Calidad del mobiliario y equipo.	76
Figura 25. Factores políticos que afectan a la fundación (opinión del personal).....	77
Figura 26. Factores económicos que afectan a la fundación (opinión del personal)	78
Figura 27. Factores sociales que afectan a la fundación (opinión del personal).....	79
Figura 28. Conocimiento de la filosofía corporativa.....	80

Figura 29. Voluntarios que consideran que la fundación cuenta con estrategias.	81
Figura 30. Estrategias propuestas por los miembros voluntarios.....	82
Figura 31. Relevancia de un plan estratégico.	83
Figura 32. Cadena de valor.	95
Figura 34. Propuesta de organigrama	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	56
Tabla 2. Análisis FODA	87
Tabla 3. Estrategias del Análisis FODA.....	88
Tabla 4 Estado de la situación financiera	97
Tabla 5. Estado de resultado	98
Tabla 6. Calculo de indicadores financieros	99
Tabla 7 Flujo de caja	100
Tabla 8. Listado de planeamiento de las capacitaciones.	120
Tabla 9. Listado de distribución de los participantes	121
Tabla 10.Presupuesto de la propuesta	132
Tabla 11. Cronograma de ejecución de la propuesta.....	134
Tabla 12. Descripción del cargo socio director técnico	152
Tabla 13. Descripción del cargo de asistente de auditoria de servicios	153
Tabla 14. Descripción del cargo de director ejecutivo	154
Tabla 15. Descripción del cargo de director administrativo	155
Tabla 16. Descripción del cargo de director del departamento legal	156
Tabla 17. Descripción del cargo de socio director de recursos.....	157
Tabla 18. Descripción del cargo de consultor de proyectos.	158
Tabla 19. Descripción del cargo de director de proyecto	159

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista aplicado	145
Anexo 2. Modelo de la entrevista aplicada y respuestas del socio fundador.....	148
Anexo 3. Descripción de perfiles y puestos.....	152
Anexo 4. Formatos de planificación de proyectos	160
Anexo 5. Formatos contables y financieros	167
Anexo 6. Carta de autorización.....	173

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Las Organizaciones sin fines de lucro juegan un papel de gran importancia en los países en donde estas operan; en los contextos social y económico, Honduras no es una excepción, atendiendo problemas de diversa índole ocasionados por la falta de asistencia estatal y en otros casos buscan crear una mayor concientización comunitaria.

Estas instituciones para cumplir sus objetivos y metas en el corto y largo plazo deben tener claramente definido su camino de acción, mentalidad comercial, y una dirección administrativa acorde al sector de la sociedad en el que desempeñan sus actividades. La problemática radica en que muchas de estas organizaciones presentan deficiencias administrativas e incluso carecen de una estructura de organización y procedimientos para desarrollar su labor diaria por lo que no operan de una manera eficiente.

La Fundación Adora es una organización sin fines de lucro que apoya la educación artística de los niños en riesgo social y al igual que muchas organizaciones de su misma naturaleza afrontan problemas de administración y organización.

El presente documento detalla la propuesta realizada para la gestión administrativa, operativa y financiera de la Fundación Adora, el propósito del mismo es alinear a la organización de acuerdo a una metodología y una estructura administrativa que brinde un ordenamiento dentro de la misma que ayude a alcanzar los objetivos y metas planeadas.

La estructura administrativa describe los pasos y procesos de manera detallada para su efectiva implementación, La estructura operativa muestra las especificaciones en las aéreas de recursos humanos, mobiliario y procesos para la toma de decisiones y la estructura financiera detallara los documentos requeridos para una mejor optimización de los recursos de la fundación Adora, como los estados financieros, entre ellos estado de situación financiera, estado de resultado, estado de flujo de efectivo, estado de cambio en el patrimonio y notas explicativas.

Este documento está constituido en cinco capítulos, cada uno contiene los elementos siguientes: El primer capítulo, consiste en la definición central del problema en estudio, mencionando los antecedentes del problema como son el panorama nacional y mundial de las organizaciones sin ánimo de lucro, y los problemas que estas enfrentan, las preguntas de investigación, así como los objetivos, generales y específicos que guiaran el estudio y la justificación de esta investigación.

El capítulo dos, aborda el sustento teórico de la investigación, trata puntos como surgimiento de las organizaciones sin ánimo de lucro su clasificación y funcionamiento, antecedentes de la administración, funciones administrativas, planeación estratégica entre otros, además, se muestran las teorías de sustento que ayudan a tener una mejor administración y buenas prácticas en la gestión administrativa, operativa y financiera.

En tercer capítulo, describe la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, se muestra el enfoque y método de la investigación, la población y muestra a las cuales se les aplicaron los instrumentos de medición, además se definen y explican las variables independientes y dependientes, así como sus dimensiones.

En el capítulo cuatro, se muestra el análisis de los resultados correspondientes a los instrumentos aplicados, los cuales brindan la información necesaria para proceder a la elaboración de la propuesta de gestión para la organización, la cual consiste en la reestructuración administrativa operativa y financiera que mejorara el servicio brindado por la Fundación Adora.

El quinto capítulo, expone las conclusiones de la investigación, acorde a los objetivos planteados y se añaden recomendaciones para la aplicación esta propuesta de investigación.

1.2. Antecedentes

Las organizaciones filantrópicas han realizado importantes contribuciones al desarrollo mundial, particularmente en las áreas de agricultura, planificación familiar, y control de enfermedades infecciosas. Estas están cada vez más implicadas en iniciativas público-privadas cuyas actividades se desarrollan en diversas áreas, desde cultivos e investigación sobre enfermedades hasta proyectos de mejora de las infraestructuras, especialmente el abastecimiento de agua, También han desarrollado estrategias innovadoras para construir un contexto democrático en países en vías de desarrollo (OCDE, 2006).

En Honduras existen más de 16,000 asociaciones sin fines de lucro que operan en el país, entre las razones sociales más frecuentes para la creación de las asociaciones sin fines de lucro se destacan la educación, salud, medio ambiente, desarrollo económico, agua y saneamiento (El Heraldo, 2014).

Para poder cumplir sus objetivos estas instituciones deben tener clara su visión y una administración acorde al área en el que desempeñan su labor, áreas como el desarrollo de fondos, de recursos humanos y el liderazgo, son cuestiones que deben atender en la vida cotidiana de estas instituciones según su perfil especial de organización. Las Organizaciones sin Fines de Lucro son definitivamente una empresa y deben administrarse, según este perfil, como tales (Maglieri, 2007).

Las entidades sin fines de lucro muestran un conjunto de desafíos específicos para su gobierno corporativo dignos de atención, y de apremiante ocupación:

El primero de ellos es la rendición de cuentas; es una confusión común a quién rendir cuenta de su gestión, no existen accionistas, los fundadores no están presentes o no se involucran, los

beneficiarios son poco exigentes, el Estado solo fiscaliza, la probidad de los estados financieros y dentro de las organizaciones que sí los entregan existe poca consistencia sobre a quién se entregan estos estados. El siguiente es la medición y evaluación; Al no tener utilidades que producir, para estas es difícil evaluar la propia actividad sin saber claramente en qué consiste el propio desempeño, ni a quién darle cuenta de la gestión para ser evaluado y la Protección de su misión; en general los directivos están abocados, a temas meramente cotidianos de la organización, logran dedicar poco tiempo a sostener y proyectar la misión fundacional de la organización. (Enrione, 2006, p.87)

Los aspectos anteriormente mencionados dejan en claro que toda organización por muy pequeña que sea necesita de una estructura administrativa, operativa y financiera para una mejor gestión de sus recursos, adicionalmente las instituciones sin fines de lucro como las fundaciones juegan un rol importante en la sociedad hondureña por lo que es de vital importancia que estas, tengan una forma de operar bien definida, por tal motivo este proyecto surge de la ausencia de una estructura administrativa, operativa y financiera en la fundación Adora.

1.3. Definición del problema

1.3.1 Enunciado del problema

Las organizaciones sin fines de lucro se desenvuelven en un entorno en donde surgen cada día nuevas organizaciones semejantes, por la cual deben continuamente revisar su estrategia para no quedarse al margen o perder su actual posición para poder captar beneficiarios y voluntarios. Por lo que estas deben de tener procesos sistemáticos y bien definidos para lograr ser sostenibles en el tiempo.

La Fundación Adora es una organización no lucrativa que todavía no cuenta con procesos y una estructura adecuada para su operación, a pesar de esto ha logrado establecerse en su sector sin las directrices adecuadas.

La falta de organización, la deficiencias en la logística en el manejo de donaciones y en los procesos administrativos, la falta de coordinación; ocasionada por la falta de experiencia y conocimientos de sus fundadores ha provocado debilidad en su funcionamiento, al implementarse un plan administrativo, operativo y financiero permitirá efectuar de manera correcta sus actividades. Resultará más fácil alcanzar todas las metas y objetivos planificados derivados de un análisis y una evaluación del desempeño actual de la fundación.

1.3.2. Formulación del problema

Actualmente la fundación Adora no cuenta con una estructura adecuada y procesos para hacer un uso eficiente de sus recursos, de igual forma, presenta deficiencias en las áreas administrativa, financiera y operativa, por lo tanto la eficacia y eficiencia en su desempeño se ve disminuida, siendo de esta manera más difícil alcanzar las metas propuestas y el fin social para la cual esta organización fue constituida.

1.3.3. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación a la que actualmente se enfrenta la fundación Adora?
- ¿Cuáles son los factores de mayor influencia en las actividades administrativas, financieras y operativas de la fundación adora?
- ¿Qué mejoras se pueden implementar a los procesos de la organización para optimizar su desempeño actual?

1.4. Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Potenciar la capacidad administrativa, operativa y financiera de la fundación Adora mediante una propuesta de gestión para mejorar el desempeño actual e incidir en el fortalecimiento de la misma.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar los factores internos y externos que influyen en las operaciones administrativas, operativas y financieras de fundación Adora.
- Analizar la información obtenida de la fundación Adora a través de sus miembros por medio de instrumentos de recopilación de datos definidos.
- Realizar una propuesta de gestión para mejorar administrativa, operativa y financieramente a la fundación Adora que brinde estrategias y procesos que orienten al crecimiento y sostenibilidad a la institución.

1.5. Justificación

La fundación Adora surge como una respuesta permanente a la necesidad de un programa educativo y artístico integral que promueva el desarrollo de los talentos y aptitudes, complementando las necesidades sociales en la ciudad de Tegucigalpa, realizando un aporte invaluable en la construcción de la sociedad.

Esta institución como muchas de naturaleza similar presenta un problemática común, la falta de gestión organizacional, la cual dificulta que estas realicen de manera eficiente la labor social para la cual fueron fundadas, sin embargo a pesar de este tipo de limitantes, siguen entregando resultados a la sociedad.

Este trabajo de investigación se encamina a proporcionarle a la fundación Adora por medio de una valoración de su situación actual, un panorama amplio y definido, con lo que se espera conocer las debilidades, inconvenientes, fortalezas, factores tanto internos como externos y otros aspectos que han influenciado en el desarrollo de la organización, para proponer una serie de procedimientos de acción claramente definidos, se busca que la misma mejore su desempeño en la gestión administrativa, operativa y financiera para cada uno de los procesos y actividades que se realizan en estas áreas con la finalidad de que la fundación logre alcanzar sus objetivos, metas y proyectos, para conducir a la misma hacia el fortalecimiento y crecimiento.

Es importante mencionar que la organización requiere una serie de mejoras, las cuales exigen que se redefinan las estrategias, lineamientos y actividades, con la finalidad de alcanzar un uso eficiente de los recursos e incrementar la cobertura de los servicios prestados, de forma que llegue a ser competitiva en la sociedad en que opera, por ello, se ha considerado que la base fundamental para conseguirlo es la mejora de la gestión administrativa, operativa y financiera, ya que implica un mejor ordenamiento y esquema de trabajo para una toma de decisiones basada en el contexto de la organización.

Esta propuesta buscara proporcionar eficiencia y fortalecimiento a la fundación, beneficiando directamente al sector de la sociedad a la cual destina su labor, además a su gobierno corporativo le proporcionara una visión y pauta de lo que se puede lograr a futuro,

provocando en sus colaboradores y demás actores interesados una motivación hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados, además aportara confianza y satisfacción a los patrocinadores, donantes y voluntarios quienes notaran resultados y acciones más concretas de sus aportaciones tanto físicas, materiales y monetarias.

Es de gran importancia implementar este plan de gestión, debido a que aumentara la competitividad de la fundación, con lo que se lograra a futuro captar un mayor número de socios estratégicos y voluntarios que apoyen activamente en el desarrollo de la acción social que realiza la fundación y de esa manera sostenerse y crecer en un mundo altamente competitivo y globalizado, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1. Análisis del macro entorno

2.1.1.1 Organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales (ONG'S) nacen con el objetivo de mejorar el nivel de vida de las personas y comunidades donde operan, al generar una serie de actividades que conducen a una transformación social de la realidad, las cuales las podríamos definir de la siguiente manera:

“Una Organización no gubernamental es una organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas” (Pérez, Arango & Sepúlveda, 2011, p.246).

El origen de las ONG'S surge en el derecho a la libertad de asociación, fenómeno que se desarrolló en el mundo occidental, además la mayoría de ellas se encuentran en esta zona del mundo (Figuerola, 2012).

A pesar de sus diferentes finalidades, presentan varias características en común que les diferencian de otros organismos que también están implicados en brindar ayuda a la sociedad como la cooperación bilateral y multilateral o los movimientos políticos.

Las organizaciones no gubernamentales se caracterizan por su finalidad social, no lucrativa, e independencia del gobierno, estas persiguen diferentes finalidades entre ellas, la protección del medio ambiente, combatir la pobreza, brindar servicios sociales básicos, asistencia humanitaria o el desarrollo de las comunidades (Escobar, 2010).

Otras características que estas poseen es que son instituciones privadas, sin ánimo de lucro, prestan servicio a la población más vulnerable, buscan desarrollar el potencial de las poblaciones para las cuales destinan sus servicios y buscan convertir a las poblaciones atendidas como protagonistas de su propio desarrollo (FOPRIDEH, 2009).

2.1.1.2. Clasificación

Debido a la gran diversidad de causas que persiguen y a la variedad de actividades que realizan existen diferentes tipos organizaciones y una categorización para las mismas.

Estas instituciones pueden clasificarse por su origen, por el tipo de actividad que realicen y por el tipo de financiación (Escobar, 2010).

En cuanto al origen se clasifican en: Religiosas, Político-sindicales, organizaciones de cooperación para el desarrollo (ONGD); Internacionales, Universitarias, culturales y ambientalistas.

Respecto a las actividades que realizan se clasifican en: acción directa; son aquellas que trabajan asociaciones de personas como, comunidades campesinas, entre otras. Las intermediarias, se encargan de solicitar recursos, establecer relaciones y asesoramiento a otras organizaciones. Las de estudio, realizan análisis, brindan servicios de consultoría y equipos de análisis, y las de defensa de los derechos humanos.

En Relación al tipo de financiación, se clasifican en: financiadas por fondos particulares, financiadas por fondos de entidades públicas, financiadas por fondos de empresas privadas, y los financiados por fondos procedentes de otras organizaciones sin ánimo de lucro como agencias de cooperación, iglesias o universidades (Escobar, 2010).

Origen	Tipo de actividad	Fuente de financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> •Religiosas •organizaciones de cooperación para el desarrollo (ONGD) •Internacionales •Universitarias •Culturales •Ambientalistas 	<ul style="list-style-type: none"> •Directas •Intermediarias •De estudio 	<ul style="list-style-type: none"> •Fondos Particulares •Fondos de entidades publicas •Procedentes de otras organizaciones sin animo de lucro

Figura 1. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales.

Fuente: (Escobar, 2010)

2.1.1.3. Antecedentes

El término de Organizaciones Sin Fines de Lucro fue utilizado por primera vez en el siglo XX por los economistas, pero el origen de las acciones filantrópicas se origina en la antigua Grecia y a Roma, estas civilizaciones se preocupaban por el bienestar de sus comunidades realizando obras que beneficiaran a las mismas. En el año 63 A.C., se establece el diezmo en la religión judía con el fin de ayudar a los a los más necesitados. La filantropía deja el carácter puramente religioso durante la edad moderna, esta tendencia continua hasta nuestros días, buscando resolver los problemas que atentan contra la humanidad de una manera organizada y metódica (Ortega, 2016).

Las organizaciones no gubernamentales son las instituciones puramente filantrópicas, existen desde hace más de un siglo y han participado activamente en las sociedades donde se desarrollan contribuyendo al crecimiento de las mismas.

Originariamente se remontan a 1823, cuando en Inglaterra se estableció la sociedad contra la esclavitud. En la primera guerra mundial las sociedades pacifistas jugaron un papel importante en la creación posterior de la sociedad de las naciones. A medida que se crearon organizaciones de tipo gubernamental (organismos internacionales) también crecieron las no gubernamentales con

las mismas esferas de preocupación jugando desde un principio un papel influenciado. (Figueroa, 2010, p. 92)

Después de la segunda guerra mundial se crearon una serie de instituciones mundiales, unas para ayudar a la reconstrucción de Europa y otras para promover estabilidad económica y política en el mundo y evitar una tercera guerra mundial. Las naciones unidas el Fondo monetario internacional, el banco mundial, los bancos de desarrollo, las agencias bilaterales y las instituciones privadas de asistencia nacieron en las décadas de los 40's y los 50's. (Ugalde & Homedes, 2007, p. 36)

Tras el movimiento contra la esclavitud de fines del siglo XVIII y la creación de la Cruz Roja en el siglo XIX, en el siglo XX surgieron organizaciones principalmente dirigidas a mitigar los efectos de la guerra o de las crisis humanitarias (Save the Children en 1932 y Oxfam en 1942, seguidas luego de la segunda guerra mundial por Care, Christian Aid, Caritas y WorldVision). Pero en las últimas décadas del siglo XX, las ONG'S comenzaron a multiplicarse y se volvieron actores políticos relevantes en la lucha por dirigir las agendas globalizadas. (Sorj, 2005, p. 25)

En los países latinoamericanos muchas de estas instituciones surgieron principalmente para hacer frente a los gobiernos militares, para realizar actividades que le competían al estado; tales como la defensa de los derechos humanos, y en los principios de su surgimiento se les consideraba un segmento politizado en la sociedad (Dreher & Baechtold, 2013).

2.1.1.4. Situación de las organizaciones no gubernamentales a nivel mundial

Las organizaciones no gubernamentales a nivel mundial han logrado alcanzar un alto impacto, persiguen la innovación y la sostenibilidad, destacan por promover principalmente el desarrollo de los países más desfavorecidos y se destacan en su mayoría las destinadas a ayuda humanitaria y sanitaria.

Estas instituciones presentan contribuciones en áreas como medio ambiente, derechos humanos, participación ciudadana, desarrollo económico, adicionalmente se han convertido en promotores de fuentes de trabajo, empleando a profesionales especializados en diversas disciplinas y empleos indirectos mediante los programas de capacitación y promoción de microempresas comunitarias. Los diversos programas y proyectos que estas emprenden

contribuyen a mermar la pobreza y el subdesarrollo en varios países con iniciativas como prestación de servicios de salud, educación, vivienda, actividades agrícolas y productivas. Otra área de acción de las ONG tiene que ver con el proporcionamiento de estudios, diagnósticos e investigaciones en referencia a la formulación de políticas, estrategias, programas, planes y proyectos a nivel municipal, regional o inclusive nacional en temas de vivienda, empleo, salud, educación y protección del medio ambiente entre otros (Pérez, Arango, & Sepúlveda, 2011).

La filantropía es la acción más destacada de la mayoría de las organizaciones pero estas también se involucran en otros ámbitos de la sociedad civil, que contribuyen al desarrollo de la misma.

Las ONG'S se impregnan en el ámbito político de las sociedades, teniendo una participación sumamente activa; se encargan del debate democrático, apoyan la participación política, supervisan actividades, apoyan o se oponen a las acciones de los gobiernos, por medio de los llamados grupos de presión, para proteger intereses (Pérez, Arango, & Sepúlveda, 2011).

Las fuentes de financiamiento para estas instituciones provienen de diversas fuentes y de diversos países, ante la situación financiera mundial cada día es más difícil obtener fuentes de financiamiento y estas son más auditadas y reguladas.

El financiamiento europeo para las ONG'S latinoamericanas disminuyó, este se concentró más en África y Europa Oriental, ante esta situación el financiamiento proviene ahora del sector empresarial local, con el auge de la responsabilidad social empresarial. El apoyo extranjero actualmente es más limitado y existe un mayor monitoreo de los fondos, sin embargo, en algunos países, como en Brasil, las ONG'S han logrado captar una fuerte cantidad de recursos públicos y privados, las cuales se enfocan en luchar contra la violencia urbana y el SIDA (Sorj, 2005).

El papel de acción que juegan es de acuerdo a las sociedades donde están establecidas, de esta manera actúan de manera diferente las ONG'S ubicadas en los países en vías de desarrollo o las ubicadas en Europa u oriente.

En los países musulmanes para las ONG'S es difícil desarrollarse de manera autónoma, por los constantes conflictos y los valores religiosos predominantes. En Europa, han desempeñado un papel importante en la defensa de causas sociales, pero no ejercen relevancia en la implementación de políticas sociales (Sorj, 2005).

2.1.2 Análisis del micro entorno

2.1.2.1 Organizaciones no gubernamentales en Honduras

En Honduras las primeras organizaciones no gubernamentales surgieron en los años cuarenta, comienzan con el manejo de hospitales apoyo a ancianos y huérfanos. Estas organizaciones se vincularon directamente con la iglesia católica y otras instituciones similares que ante la falta de apoyo económico estatal En los años cincuenta a involucrarse en procesos organizados desarrollando una visión propia del entorno social y económico de Honduras surgiendo iniciativas como los sindicatos y gremios profesionales (FOPRIDEH, 2009).

En Honduras las organizaciones sin fines de lucro están reguladas por el Estado a través de la ley de fomento a las ONGD, sus principios fundamentales son; garantizar la libertad de asociación, fomento de la seguridad jurídica, derechos y obligaciones, reglas de funcionamiento, coordinación y supervisión por parte del Estado a las ONGD (FOPRIDEH, 2009).

En todo Centroamérica, las organizaciones sin fines de lucro, tuvieron un rápido crecimiento en la década de los setenta y los ochenta. Estas desde su creación han brindado un

fuerte apoyo y colaboración a la sociedad y han apoyado a establecer paz, democracia y desarrollo (Ortega, 2016).

Estas organizaciones han apoyado a desarrollo, la inclusión de la ciudadanía en las decisiones públicas en la construcción de una sociedad justa e igualitaria, con oportunidades para el progreso. Participando en áreas como la Protección del medio ambiente, generación de programas educativos, el fortalecimiento de la Democracia, arte y otros (FOPRIDEH, 2009).

En Honduras operan alrededor de 16,000 ONG'S brindando un aporte significativo al desarrollo, entre las más destacadas están:

- Casa Alianza Honduras
- Save the Children
- Visión Mundial
- Project Hope
- Fundación Abrigo
- Fundación para el niño con cáncer
- Proyecto Aldea Global
- Asociación de desarrollo Social y Asistencia de Honduras
- Organización para el desarrollo empresarial femenino

2.1.2.2 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

Estas organizaciones son consideradas como ONG'S pero poseen otras características de asociación y gobierno que las distinguen, las cuales se definen de la manera siguiente:

Son entidades de carácter privado, sin finalidades políticas, sin fines de lucro y sin objetivos gremiales, laborales o religiosos, son independientes del gobierno local, organismos

internacionales o de cooperación, creadas con la finalidad de contribuir al desarrollo humanitario e integral de la sociedad donde operan. Se constituyan como fundaciones o asociaciones y deben tener un fin no lucrativo, además se rigen por los estatutos que sus propios miembros elaboran y están de acuerdo al momento de constituirse ante la ley (FOPRIDEH, IMPACTOS, & ICNL, 2012).

Las organizaciones para el desarrollo además se diferencian por los métodos de financiamiento y actividad económica que puedan realizar, ya que la legislación hondureña les confiere distintas facultades con respecto a las ONG'S.

Las ONGD pueden realizar actividades, venta de servicios o bienes, etc. en función de alcanzar el cumplimiento de sus fines y en base a lograr una estrategia de auto sostenibilidad financiera en el tiempo. Este conjunto de bienes y acciones en pro de la sostenibilidad constituyen una estrategia institucional adecuada para su permanencia en el tiempo. No tienen, en ese sentido ninguna limitación en la clase de actividades económicas permitidas, con tal de que los ingresos estén dedicados a los fines de la ONGD. (...) El fruto de esa renta y cualquier otro ingreso debe financiar sus acciones a favor de ese sector social. (FOPRIDEH et al., 2012, p. 28)

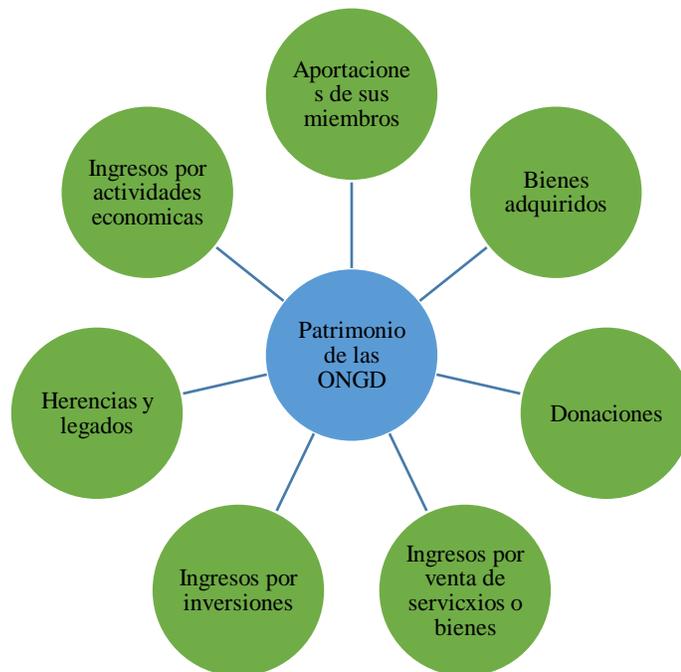


Figura 2. Constitución del patrimonio de una ONGD.

Fuente: (FOPRIDEH et al., 2012)

2.1.2.3 Fundaciones

Las fundaciones como anteriormente se ha mencionado son un tipo de organización no gubernamental, las cuales tienen una finalidad y regularización particular, se definen de la manera siguiente:

Las Fundaciones surgen de un patrimonio del cual se desprende su fundador y lo pone a disposición de un fin regido por las reglas de uso y destino adscritas a un fin, al igual que las asociaciones deben obtener una personería jurídica (FOPRIDEH et al., 2012).

La Fundación, será manejada por las personas que el fundador haya decidido, y se elegirán conforme a los criterios de los estatutos que el fundador haya establecido. Lo propio de las Fundaciones es que es necesario que cuenten con un patrimonio adscrito a un fin ya sea científico, artístico u otro, además debe respetar las disposiciones de los constituyentes, y gobernarse conforme a los criterios de los fundadores, lo que las convierte en instituciones de carácter permanente, que generalmente perduran vayan más allá de la vida del fundador. En caso de que exista la disolución de una fundación los bienes y derechos resultantes de esta se consignarán a entidades sin ánimo de lucro, que tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de su disolución (Asociación española de fundaciones, 2010).

2.1.3 Análisis Interno

La Fundación Cristiana para la Renovación de la Adoración, la Educación, las Artes, la Cultura y el Desarrollo, conocida como fundación Adora, fue constituida en Marzo de 2011, en la ciudad de Tegucigalpa Honduras, por un grupo de miembros de la iglesia “Comunidad de adoradores” encabezada por el Sr. Henry Reyes, la cual surge como una fundación cristiana , apolítica, sin fines de lucro, de duración indefinida, con que nace a raíz de la necesidad de un

programa educativo y artístico integral que ayude en la activación y desarrollo de los talentos, aptitudes.

Su domicilio está ubicado en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C. barrio La Merced, edificio Riasol No 2, frente al estacionamiento del Congreso Nacional. Es una institución sin fines de lucro, orientada a la educación artística para rescatar y apoyar a niños y jóvenes en riesgo social de Honduras, brindándoles la oportunidad de que reciban educación integral y de calidad brindada por profesionales que ofrecen su apoyo en calidad de voluntarios solidarios. La fundación se dedica a brindar clases de música y arte a los niños, jóvenes y personas interesadas en la música y las artes, brinda ayuda psicológica a los niños y jóvenes en riesgo social, La organización cuenta con seis maestros altamente capacitados en el área de educación artística, el cual imparten clases de forma presencial, cuenta con un psicólogo que se encarga de brindar ayuda psicológica, también cuenta con un administrador, un contador y un abogado los cuales se encargan de registrar todas las actividades contables, administrativas, financieras y legales, además la fundación tiene seis años de antigüedad en el país y ha logrado establecerse en su sector. Actualmente la fundación cuenta con noventa y nueve socios que brinda un aporte económico voluntario para el sostenimiento de la misma, el cual se realiza de forma mensual. (Reyes, 2016).

2.2 Teoría de Sustento

2.2.1. Metodología de Administración de proyectos del PMI

2.2.1.1. Proyecto

El Project Management Institute (2013) define el concepto de proyecto de la manera siguiente: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p. 3).

La temporalidad de los proyectos implica que poseen una fecha de inicio y finalización definidos, de acuerdo a como este se haya formulado, la finalización implica el logro de todos los objetivos y metas propuestos, ha de producir un resultado duradero, con contribuciones políticas, sociales o económicas.

2.2.1.2 Administración de proyectos

Esta es una disciplina utilizada para gestionar un proyecto de la mejor manera posible, para cumplir el logro de sus objetivos, producir sus productos finales de acuerdo con los requerimientos del mismo (Rivera & Hernández, 2015).

2.2.1.3. Project Management Institute (PMI)

Es una asociación profesional, que se dedica al desarrollo de la dirección de proyectos como disciplina, generando estándares de aplicación, guías y certificaciones profesionales mundialmente reconocidos por medio de un programa de investigación y desarrollo profesional. Utiliza como guía de aplicación principal de su metodología, La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), el cual es un documento que proporciona normas,

métodos, procesos y prácticas para la dirección de proyectos individuales (Project Management Institute, 2016).

2.2.1.4. Ciclo de vida del proyecto

Es el conjunto de las etapas de un proyecto desde su inicio hasta su finalización, las cuales son inicio, planificación, ejecución, control y cierre.

La fase de inicio consiste en la definición de un nuevo proyecto, su conceptualización, ideas preliminares, grupo de interés, en esta etapa se define inicialmente el alcance que tendrá el proyecto y cuáles serán los recursos económicos que preliminarmente debemos de disponer (Rivera & Hernández, 2015).

La documentación de esta etapa será de vital importancia para el desarrollo de todo el proyecto ya que aquí se recopilan los requerimientos preliminares, que prosiguen a la siguiente etapa.

La etapa de planificación consiste en el desarrollo de toda la planificación de los recursos, humanos, técnicos y financieros que se necesitan para la dirección y desarrollo del proyecto (Amejide & Martínez, 2016).

Este proceso es repetitivo y continuo durante todo el ciclo de vida del proyecto pues a medida surgen cambios importantes o se obtiene nueva información sobre el proyecto se deben incorporar estos hallazgos a la planificación, también se debe incorporar a la planificación los cambios que surjan en la siguiente fase de ejecución.

La ejecución del proyecto implica el desarrollo del mismo, la coordinación de todos los recursos humanos, físicos y financieros establecidas en la planificación en el proyecto, para

producir los objetivos esperados, gran parte del tiempo y recursos financieros del proyecto son invertidos en esta etapa, los cuales pueden sufrir variaciones con lo planificado de acuerdo a los acontecimientos que surjan durante esta etapa (Torres & Martínez, 2014).

El control de un proyecto implica, supervisar, analizar y regular el progreso de ejecución del proyecto, para efectuar una adecuada gestión de los recursos del proyecto, con el fin de que se logren los objetivos y entregables del proyecto y que el proyecto siga alineado con su alcance y objetivos además de evitar los desperdicios o incrementos de tiempo o presupuestos adicionales (Sparano, 2011).

El control y ejecución del proyecto son dos fases que ocurren de manera simultánea y que van de la mano, ya que el control servirá para auditar manejar adecuadamente todas las actividades que componen el proyecto, para que este logre alcanzar su finalidad.

La etapa de cierre de proyecto, implica los procedimientos de culminación del mismo, durante este se finalizan todas las actividades, para completar formalmente el proyecto, durante esta etapa se logra identificar si el proyecto ha culminado de acuerdo a lo esperado y si se han obtenido los beneficios previstos (Rivera & Hernández, 2015).

2.2.1.10 Áreas de conocimiento

Un Área de Conocimiento es un grupo de conceptos y actividades que conforman un ámbito de especialización en dirección de proyectos, para la adecuada gestión de un proyecto. La metodología del PMI considera diez áreas de conocimiento las cuales son: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano, comunicación, registro de interesados, adquisiciones y riesgos (Amejide & Martínez, 2016).

El área de integración como su nombre lo indica, integra, una cada proceso del proyecto con las áreas de conocimiento y las actividades del proyecto (Ocaña, 2011).

Utiliza procesos para asegura que todos los componentes del proyecto estén coordinados correctamente, esta área es de gran ayuda para alcanzar los requisitos del proyecto y las expectativas de los interesados.

El alcance de un proyecto comprende todos los requisitos y características de un proyecto, representa la totalidad del trabajo que se debe realizar, así como los productos y beneficios esperados, se deben resaltar las necesidades de los interesados, aspectos de carácter técnico, políticas y legislaciones aplicables y factores de éxito, así como los riesgos que se pueden presentar (Torres & Martínez, 2014).

Una adecuada y esquematizada gestión del alcance es imprescindible para el desarrollo de un proyecto de éxito pues de su planificación surgen todos los requerimientos, entregables y tareas que componen el proyecto, de manera que las siguientes áreas de conocimiento dependen de ella.

La gestión de tiempo es un área de conocimiento permite estimar y gestionar de manera adecuada del tiempo (Ocaña, 2011).

Un recurso tan valioso como lo es el tiempo, debe ser gestionado adecuadamente para lograr la finalización del proyecto dentro de lo programado, esta área identifica las actividades definidas en el alcance y la relación entre ellas para determinar el tiempo de duración del proyecto, la gestión del tiempo incluye además todas las actividades necesarias para cumplir con el plazo del proyecto.

La gestión del costo permite estimar y controlar adecuadamente los recursos financieros para llevar a cabo las actividades de acuerdo al presupuesto asignado, la estimación del costo es

la estimación del valor monetario de todos los recursos necesarios para el desarrollo de cada uno de los componentes del proyecto y el control del costo busca las variaciones en el presupuesto y sus posibles causas (Sparano, 2011).

La calidad como área de conocimiento hace referencia a la calidad del proyecto y de todos sus productos, las expectativas de la calidad se definen desde la etapa inicial de acuerdo a los requerimientos del cliente (Torres & Martínez, 2014).

La gestión de la calidad comprende todos los estándares, normativas, herramientas y procedimientos que deban utilizarse para lograr que el proyecto cumpla con las especificaciones de calidad. La gestión de calidad comprende también a los procesos internos de la administración de proyectos, por lo que el proyecto debe gestionarse mediante procedimientos documentados que permitan el monitoreo y la calidad de las actividades y procesos.

El área de recurso humano se encarga de los procesos necesarios para la gestión del capital humano del proyecto, entre las diferentes actividades que la componen se encuentra, la planificación, la adquisición y el desarrollo del personal del proyecto, quienes permiten el desarrollo de los objetivos y las metas planeadas del proyecto (Gido & Clements, 2012).

La gestión de comunicaciones como área de conocimiento se encarga de la recopilación, distribución y disposición de la información a todos los miembros del equipo e involucrados en el proyecto, de manera adecuada (Gido & Clements, 2012).

Incluye los procesos para la generación, almacenamiento y disposición de toda la información del proyecto, una adecuada gestión de la comunicación conecta adecuadamente los intereses y expectativas de todos los involucrados del proyecto.

La gestión de riesgos identifica y determina el impacto y las características de los riesgos que pueden suceder durante el desarrollo del proyecto y que pueden afectar los objetivos del mismo, con la finalidad de medidas de acción que permitan reducir, eliminar o transferir estos riesgos (Amejide & Martínez, 2016).

La Gestión de las Adquisiciones del proyecto incluye los procesos de adquisición de los productos, servicios o resultados para el desarrollo del proyecto (Ocaña, 2011).

En esta área se incluyen los procesos de gestión del contrato, órdenes de compra, la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto, entre otras, que estén involucradas con los procesos de compra, cotizaciones, adquisiciones y pedidos que surjan dentro del proyecto.

La gestión de los interesados es la de más reciente incorporación a la metodología de administración de proyectos del PMI, esta se incorpora, ya que los profesionales de la administración de proyectos reconocieron a los involucrados del proyecto como un engranaje para el andar correcto del proyecto y además como un factor de bastante peso e incidencia en la toma de decisiones.

Esta área contiene los procesos para identificar a los interesados del proyecto que son las personas, grupos u organizaciones que afectan o que pueden afectar positiva o negativamente en el desarrollo del proyecto. La gestión de interesados busca analizar las expectativas y necesidades de los involucrados y las estrategias que se utilizaran para responder a estas demandas, para lograr una participación en todo el proyecto de manera eficaz (Gido & Clements, 2012).

Todas las áreas de conocimiento aportan un conjunto de procedimientos estructurados que permiten la correcta ejecución y desarrollo del proyecto con éxito.

2.3. Conceptualización

2.3.1 Antecedentes de la administración

A través de la historia se puede conocer cómo ha evolucionado la administración y todas las ramas que se derivan de ella. Henry Fayol es pionero de la teoría clásica de la administración, Taylor inicia el estudio de la administración como disciplina, el modelo burocrático de Weber sirvió para una nueva teoría administrativa; desde el énfasis de la teoría organizacional y la administración por objetivos, la cual fue descrita por Drucker. Las herramientas administrativas modernas como la Cadena de valor, propuesta por Porter en 1998 y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, utilizado por autores como Thompson & Strikland son métodos basadas en análisis simples, que permiten realizar un diagnóstico de la empresa, y proporcionan información para la implantación de acciones de mejora dentro de la misma (Robbins & Coulter, 2010).

2.3.2 Estructura administrativa

El objeto del estudio administrativo, operativo y financiero es descubrir, como una organización puede operar con la mayor eficiencia posible y con el menor costo posible de dinero. Estos conocimientos pueden mejorar las prácticas administrativas de una organización.

Galindo, (2007) Afirma: “Es necesario tener en cuenta que la administración se aplica a todos los niveles de la organización y no solo eso, sino que también se aplica a todo tipo de organizaciones de cualquier naturaleza que sean, sin excepción alguna” (p.53).

2.3.3 Funciones administrativas

Las funciones administrativas juegan un papel importante en toda empresa no importando el giro de la organización, se fijan las estrategias para alcanzarlas de forma efectiva.

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás (...) Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar (...) En la actualidad, están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins, 2005, pág. 9)

Las funciones administrativas son pasos o procesos, normalmente abarcan toda la parte teórica y práctica y es donde los administradores versados en el tema pueden desempeñarse con éxito.

Para poder entender las cuatro funciones administrativas, se describirán de forma separada, cabe mencionar que las cuatro funciones interactúan entre sí. Las cuales son implementadas en todas las organizaciones no importando el giro de la empresa.

2.3.3.1 Planeación

Al momento que los gerentes toman el control de una organización es muy importante que tomen en cuenta la planeación ya que se definen las metas, estrategias y define hacia donde se dirige la empresa, brinda la directriz que se desea alcanzar, anticipa cambios que puedan ocurrir a futuro en la organización.

Robbins y Coulter, (2010) Afirma: “La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización” (p. 158).

Dentro de la planeación existen tipos de planes que son los estratégicos u los operacionales, direccionales o concretos, en este estudio nos enfocaremos en los estratégicos u operativos ya que abarcan todas las áreas de la organización.

2.3.3.2 Organización

El propósito de la función de organización es que todas las cosas se hagan de forma clara sencilla y estructurada, contando con toda la estructuración y recursos necesarios, está definida de la manera siguiente:

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de recursos y actividades.

2.3.3.3. Dirección y control

Estas etapas implican la operación de la empresa, la dirección involucra que el gerente fomente la motivación, el liderazgo, la comunicación y el comportamiento de toda la organización y la función de control implica las normas, medidas planes de acción y estándares para medir el desempeño dentro de la empresa, su definición es la siguiente:

La Dirección es Conducir y guiar a los subordinados al logro de los objetivos mediante la integración, motivación, toma de decisiones, comunicación y liderazgo para la ejecución de lo planeado y organizado. La Etapa de control consiste en evaluar el logro de los resultados en relación con lo planeado mediante el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.(Galindo, 2007, p. 247)

2.3.4 Estructura organizacional

Para poder cumplir con su misión, las empresas necesitan una estructura organizacional que mejor se adapte a su razón social o propósito, normalmente las empresas dividen sus departamento en áreas funcionales, cada área tiene su nivel de autoridad, la finalidad de implementar una estructura organizacional en una empresa social es tener un ordenamiento de jerarquía y responsabilidades de cada cargo de la organización, una de las formas de expresarse las empresas son a través de su organigrama.

“La estructura de una organización se define a partir de cómo se divide el trabajo en su seno y cómo éste se coordina posteriormente para alcanzar la finalidad organizativa” (Gallardo, Cruz, &Fajardo , 2015, p. 41).

2.3.4.1 Organigrama

Los organigramas en las empresas desempeñan un papel informativo, como está estructurada la organización, brinda información a terceros no relacionados con la empresa, toda empresa debe contar con organigrama para la asignación de roles y responsabilidades.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, y muestra un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.(Gallardo et al., 2015, p. 94)

El organigrama diseño matricial permite la interrelación de las diferentes áreas que están vinculadas, este diseño requiere que todas las áreas estén alineadas para el logro de los objetivos de la empresa. Este diseño brinda dos estructuras matriciales: variables está orientada a proyecto, una vez finalizado estos vuelven a su estructura original, permanentes en este caso los puestos de los directivos no se mueven.(Gallardo et al., 2015, p. 95)

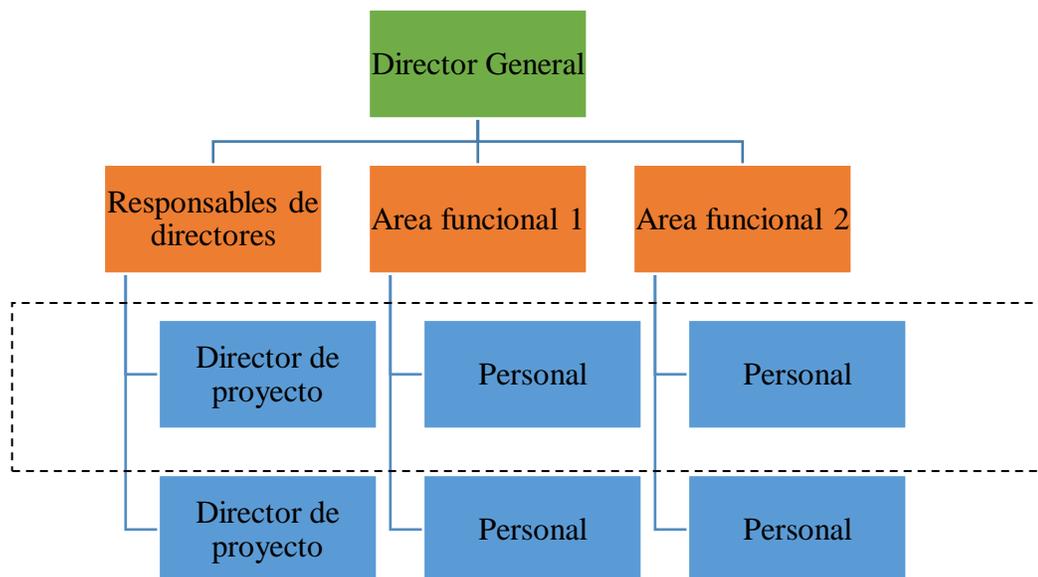


Figura 3. Organigrama de diseño matricial.

Fuente: (Gallardo et al., 2015)

2.3.4.2 Manual de perfil de puesto

Es un documento que contiene información detallada de cada puesto de trabajo dentro de la organización. El manual de perfil de puesto es una guía estructurada para la empresa, brinda las especificaciones, requisitos y condiciones para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades en la organización (Juárez & Obando, 2015).

El manual de puesto, es una ayuda a la empresa al momento de contratar al personal, brinda las directrices para el logro de sus objetivos, permite a las autoridades tomar decisiones de carácter administrativo a los problemas que van surgiendo en el desempeño laboral. Al igual cada colaborador podrá tomar decisiones dentro de sus atribuciones estableciendo con claridad su responsabilidad (Juárez & Obando, 2015).

El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo es un instrumento y una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite varios aspectos tales como aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización. (Sánchez, 2014, p. 27)

La implementación de un manual de puesto en una organización, beneficia a la empresa y al colaborador, dentro del manual se especifica las funciones y responsabilidades a realizarse, estas funciones deben cumplir a cabalidad por parte de todos los colaboradores, a través del perfil de puesto la empresa tiene conocimiento de las características que debe tener el candidato al puesto de trabajo (Juárez & Obando, 2015).

2.3.4.3. Recurso humano de las organizaciones no gubernamentales

Las empresas sin fines de lucros funcionan en su mayoría con voluntarios ya que es propio de las empresas sociales y es una de las mejores formas de reducir costos. Los voluntarios juegan

un papel muy importante en las organizaciones sin fines de lucro, ya que ellos entregan talento o tiempo a la empresa, para fidelizarlo se utilizan informes, reuniones, llamadas telefónicas, informándole de los logros de la institución. En América Latina el voluntariado mueve millones de dólares al año mediante la producción de bienes y servicios, la construcción de capital social, la cooperación con el Estado, el compromiso ético y la participación ciudadana (Valencia, & Valendia, Adrea, 2006).

2.3.5. Comunicación

La comunicación dentro de una organización hace referencia a todos los procedimientos que se utilizan para el flujo de información en una organización, esta debe ser de modo que todos los miembros sean partícipes, para ser un medio de respuesta a las necesidades de los mismos, debe además establecer una relación fluida entre todos los niveles jerárquicos, facilitando el flujo e intercambio de información, permitiendo el funcionamiento más ágil y dinámico de todas las áreas de la organización (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008).

2.3.6. Motivación

La motivación son todos los factores y situaciones que provocan en los individuos una conducta positiva hacia el alcance de sus objetivos, en el mundo empresarial la aplicación de este concepto es clave para el desarrollo de las capacidades de los empleados además es un medio para la mejora en su desempeño, entre los métodos de motivación más utilizados se encuentran las capacitaciones, la remuneración económica, las políticas de contratación, los reconocimientos, los sistemas de recompensa y otros (López, 2006).

2.3.7. Capacitación

La capacitación es el proceso con el cual un miembro de una organización adquiere conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que apoyan a la mejora en el desempeño de sus funciones, asegura el aprendizaje y mejora permanente del personal con respecto a las actividades de su cargo, en toda organización es importante capacitar a sus miembros, pues es un instrumento motivacional, además contribuye al desarrollo personal y proporciona un más alto nivel de conocimiento para su desempeño (Aguilar, 2007).

2.3.7 El departamento de proyectos

Es uno de los primeros departamentos creados, para poner en marcha técnicamente, cuanto antes, las actividades propias de la entidad. Debe contar con un responsable que se coordine con el resto de la organización. Cuando el tamaño de la organización no permite la creación de un departamento de proyectos como tal, sus funciones pueden ser asumidas por la dirección, el responsable de finanzas y el personal técnico. Este departamento debe contar de preferencia con un plan estratégico con líneas concretas de crecimiento, así la organización podrá prepararse adecuadamente antes de abrir nuevos campos. Una opción menos ambiciosa que la estrategia a largo plazo puede ser el establecimiento de un plan operativo anual, en el que se marquen los objetivos a conseguir para ese ejercicio (Gross, Lillo, & Caro, 2008).

2.3.7.1 Estructura del departamento

Las dos formas más clásicas de estructurar un departamento son, por tipo de proyectos o por tipo de financiación. En las entidades muy grandes se puede hacer una mezcla de ambos criterios:

- Estructura por proyectos: para llevarla hay que hacer es definir una tipología de proyectos.
- Estructura por financiadores: estructurar el departamento en función de los financiadores que participan en los mismos, de manera que cada responsable de un área gestione los proyectos de un mismo financiador o de un grupo de ellos.
- Estructura mixta: en organizaciones grandes en las que hay un gran volumen de proyectos se pueden establecer áreas mixtas en las que se haga una primera división según un criterio, por proyectos, y otro criterio por financiadores (Gross et al., 2008).

2.3.7.2 Medios y organización

- **Recurso humano:** Deberá estar integrado por al menos una persona, que sea la responsable de la definición y el control de los proyectos, así como de la coordinación con el resto de los departamentos de la entidad.
- **Espacio físico:** Es importante que se tengan un espacio en el que se puedan reunir con cierta privacidad, un equipo coordinado porque a veces se toman decisiones sobre temas delicados cuyo tratamiento precisa intimidad.
- **Archivo:** Su estructura debe diferenciar los proyectos abiertos de los concluidos. Los proyectos se deben guardar al menos cinco años, se deben guardar por regiones, actividades, etc., en última instancia, por orden alfabético. El expediente del mismo debe contener: La formulación, Los informes de seguimiento y de cierre, La correspondencia generada y toda información que se considere conveniente (Gross et al., 2008).

2.3.8 Administración financiera

2.3.8.1 Análisis de los estados financieros

Es de gran importancia que las organizaciones incorpore un área específica para administrar sus inversiones, proyectos y controlar sus flujos de efectivos, que entra y salen de la empresa. Los estados financieros, son herramienta intrínsecamente informativa, que se utiliza para facilitar el proceso administrativo y la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios.

Horngrén (2012) afirma: “La contabilidad administrativa, mide, analiza y reporta información financiera y no financiera para ayudar a los gerentes a tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos de una organización” (p. 4).

El análisis financiero son aplicados en todas las empresas, lucrativas o no lucrativas, implica el uso de los diferentes estados financieros, el estado de situación financiero muestra un resumen de los activos, pasivos, capital de la empresa en determinado momento, el estado de resultado es un resumen de los ingresos y gastos de la organización en un determinado periodo de tiempo. El propósito de los estados financieros es proporcionar información confiable, relevante, comprensible para que los diversos usuarios puedan hacer uso de la información, brindan información acerca del uso de los recursos económicos, si la empresa es sostenible, si cumple con el principio de negocio en marcha, tomando en cuenta la necesidad de la información ya sea para usuarios externos o internos la contabilidad considera que toda organización pública o privada de presentar los informes básicos entre ellos, el estado de situación financiera, el estado de resultado, estado de variación en el capital, flujo de efectivo (Guajardo, 2010).

2.3.8.2. Estado de situación financiera (Balance general)

El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. El cual se estructura a través de tres componente principal, como el activo, pasivo y patrimonio neto; el activo incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad. Esta cuenta, está formada por subcuentas que son susceptibles a los cambios generados en los ingresos de la organización. El pasivo, muestras todas las obligaciones que ha incurrido la organización, a lo largo de su funcionamiento. El patrimonio neto, son todas las aportaciones de los socios accionistas, más los resultados no distribuidos, muestra la capacidad que tiene la empresa para enfrentar cualquier tipo de situación o contingencia (Ramírez, 2008).

“Presenta la situación financiera del ente económico en una fecha determinada. Debe elaborarse por lo menos una vez al año, al cierre de cada periodo contable”(Sinisterra, Polanco & Henao, 2011, p. 94).

2.3.8.3. Estado de resultado

El estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado, abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones (Ramírez, 2008).

Resume las transacciones correspondientes a los ingresos generados por ente económico, así como los costos y gastos incurridos a lo largo de un periodo contable. El estado de resultado es una de la herramienta financiera más importante para evaluar la gestión económica de una organización.(Sinisterra et al., 2011, p. 100)

2.3.8.4. Estado de cambio en el patrimonio

El estado de cambio en el patrimonio, es uno de los principales documentos que presenta toda entidad y tiene como finalidad, brindar todas las variaciones que sufren todos los elementos que lo componen, la información que brinda es relevante para la toma de decisiones, ya sea correctiva, o para aprovechar oportunidades que se presentan,

“Muestra las variaciones producidas en el patrimonio del ente económico durante un periodo contable”(Romero, 2010, p. 126).

2.3.8.5. Flujo de efectivo

El flujo de efectivo, es uno de los estados financieros que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación de las organizaciones, determina la capacidad que tiene la empresa para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo, es muy utilizado para hacer análisis al momento que la empresa desea hacer expansión en una de sus áreas. “Muestra el efectivo originado y aplicado por ente económico durante un periodo contable en sus actividades de operación, financiación e inversión. Su objetivo básico es proporcionar información sobre los recaudos y desembolsos de dinero de la organización”(Sinisterra et al., 2011, p. 109).

2.3.8.6. Aplicación de las razones financieras

La finalidad del análisis financiero es la investigación de los recursos financieros y su grado de adecuación de las inversiones, es de esta manera que la organización tiene conocimiento del desarrollo y toma decisiones. Los métodos más utilizados para el análisis financiero son tres: ratios, porcentajes, diferencias, en este estudio nos enfocaremos en los ratios. El análisis de

razones financieras incluye métodos de cálculo e interpretación de las mismas, para analizar y supervisar el desempeño de la empresa, para el cálculo de las razones financiera, la información se obtiene del estados de resultado y estado de situación financiera, el cual es importante para los accionistas, proveedores, bancos y la propia administración; para la toma de decisiones (Gitman & Lawrence, 2012).

Es útil clasificar las razones financieras en cinco tipos fundamentales:

- Razones de liquidez: mide la capacidad que tiene la empresa para hacer le frente a sus obligaciones a corto, a medida que estas lleguen a su vencimiento, y se refiere a la solvencia de la posición financiera de la organización
- Rezones de apalancamiento financiero: muestra la posición de endeudamiento que tiene la empresa con otras personas y se utiliza para generar utilidades dentro de la misma, este indicador muestra el nivel de apalancamiento que tiene cada empresa, personas interesadas en este indicador , prestamistas, inversionistas.
- Razones de actividad: mide la eficacia con que se está utilizando los recursos
- Razones de productividad: mide el nivel general de la eficiencia de la administración en términos, la rentabilidad que ha tenido durante su ejercicio fiscal.
- Razones de mercado: es el valor que tiene la empresa en el mercado, medido por el precio de cada acción, explica cómo se desarrolla la empresa en cuanto al riesgo y rendimiento (Gitman & Lawrence, 2012).

“Es así que los gerentes comienzan a tomar decisiones a partir de calcular indicadores de carácter financiero con los datos que eran tomados de los estados financieros”(González & Bermúdez, 2010, p. 91).

De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, (2008) Afirma:

En finanzas, por ejemplo, se utilizan con mucha frecuencia indicadores para el estudio de la información contenida en los estados financieros básicos. Según Pacheco et al. (2002), las razones financieras suelen ser calificadas en seis tipos fundamentales: liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, crecimiento y valuación; por su parte, Guajardo (2002) las clasifica dentro de cuatro rubros: rentabilidad, liquidez, utilización de activos y utilización de pasivos. En relación con esto, Chávez (2005) afirma que la rentabilidad es uno de los indicadores financieros más relevantes, sino el más importante, para medir el éxito de un negocio; agrega que una rentabilidad sostenida combinada con una política de dividendos cautelosa, conlleva a un fortalecimiento del patrimonio. (p. 94)

2.3.8.7 Fuentes de financiamiento

Como toda empresa las organizaciones sin fines de lucro necesitan obtención de fondos para cumplir su misión y existen varias formas de obtener fondos: fondos públicos o fondos privados (Martínez & de la Cuesta González, 2006).

Los Fondos públicos son todos aquellos fondos que provienen de los gobiernos o estados. Bajo fuente pública podemos reconocer los fondos de acuerdo a su origen; municipalidades, embajadas y organismos internacionales. Se entiende por fuentes privadas a aquellos fondos que no tienen un origen público sino privado como: fundaciones privadas nacionales, fundaciones privadas extranjeras y empresas (Martínez & de la Cuesta González, 2006).

2.3.8.8 Captación de recursos económicos

La captación de recursos, es una forma de captar fondos de la sociedad interesada y comprometida con el prójimo. Para las instituciones no lucrativas es necesario obtener fondos,

estos serán destinados no sólo a solventar los gastos de estructura sino también a ampliar las actividades proyectadas. Hay dos tipos de donantes: los grandes donantes y aportantes de nivel inicial o Pequeños donantes. Es importante tener contacto con los grandes donantes, porque pueden aportar grandes sumas de dinero y además pueden reforzar y aumentar la cantidad y el compromiso de los pequeños donantes y voluntarios, por que refuerzan la imagen institucional. Los pequeños donantes son las personas que estarán dispuestas a colaborar con una suma pequeña o en forma continua o esporádica (Ernesto, 2013).

Las ONG de los países desarrollados recibe una parte importante de su financiamiento de contribuciones voluntarias, la dependencia del financiamiento externo se ha vuelto hoy una cuestión central para la mayoría de las ONG de los países en desarrollo. Las ONG son, de hecho, un vehículo importante a través del cual se canaliza la cooperación internacional. Pero ese financiamiento impone restricciones. Los donantes operan, directa o indirectamente, como un actor central en la elaboración de las agendas de las ONG. Si bien éstas disponen de capacidad para influenciar a sus donantes, la lucha por la supervivencia las lleva a adaptarse a las agendas de quienes aportan los fondos. (Sorj, 2007, p. 9)

2.3.8.9. Generación de fondos propios

Hay diversidad de actividades que se las organizaciones no gubernamentales pueden crear para lograr captar fondos para poder ser utilizados para la gestión de la institución, algunos son: venta de productos o servicios, cuotas sociales, donaciones personales esporádicas, alianzas con empresas o instituciones, donaciones de empresas, eventos, desfiles, bingos, comidas de adherentes, exposiciones, recolección y venta de reciclaje, mantenimiento y limpieza de áreas verdes, sorteos y subastas (Ernesto, 2013).

2.3.9. Administración estratégica

La administración estratégica consiste en diseñar e implantar un conjunto de medidas a una organización, involucrando un conjunto multidisciplinario de acciones desde marketing, finanzas, sistemas de información y otros, para lograr que una empresa alcance sus objetivos y tome nuevas oportunidades. Este proceso consta de tres etapas esenciales las cuales son; la formulación, implementación y evaluación de estrategias, para poder desarrollar este proceso se deben tomar decisiones cruciales para una organización, como la asignación de recursos, diversificación de productos, alianzas u otros (Fred, 2013).

2.3.9.1 Estrategia

Para comprender el concepto de administración estratégica más a fondo es fundamental conocer que es una estrategia

Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) la definen de la siguiente manera: “La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (p.4).

2.3.9.2 Proceso de formulación y ejecución de una estrategia

La formulación de una estrategia es el compromiso administrativo de una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes, lograr competir con éxito y mejorar su desempeño.

Este proceso implica el desarrollo de un conjunto de medidas para enfrentar las condiciones de la industria, las cuales se conoce como plan estratégico, este expresa la dirección que una organización debe seguir para su desarrollo, para lo cual, es necesario formular una

visión y misión estratégicas, objetivos estratégicos y una estrategia capaz de producir resultados satisfactorios (Thompson et al., 2012).

Para conocer con mayor profundidad este proceso se describirán los siguientes conceptos relacionados los cuales son de vital importancia y que están unos relacionados a otros. La secuencia en la cual se deben desarrollar se describe en la figura 4.

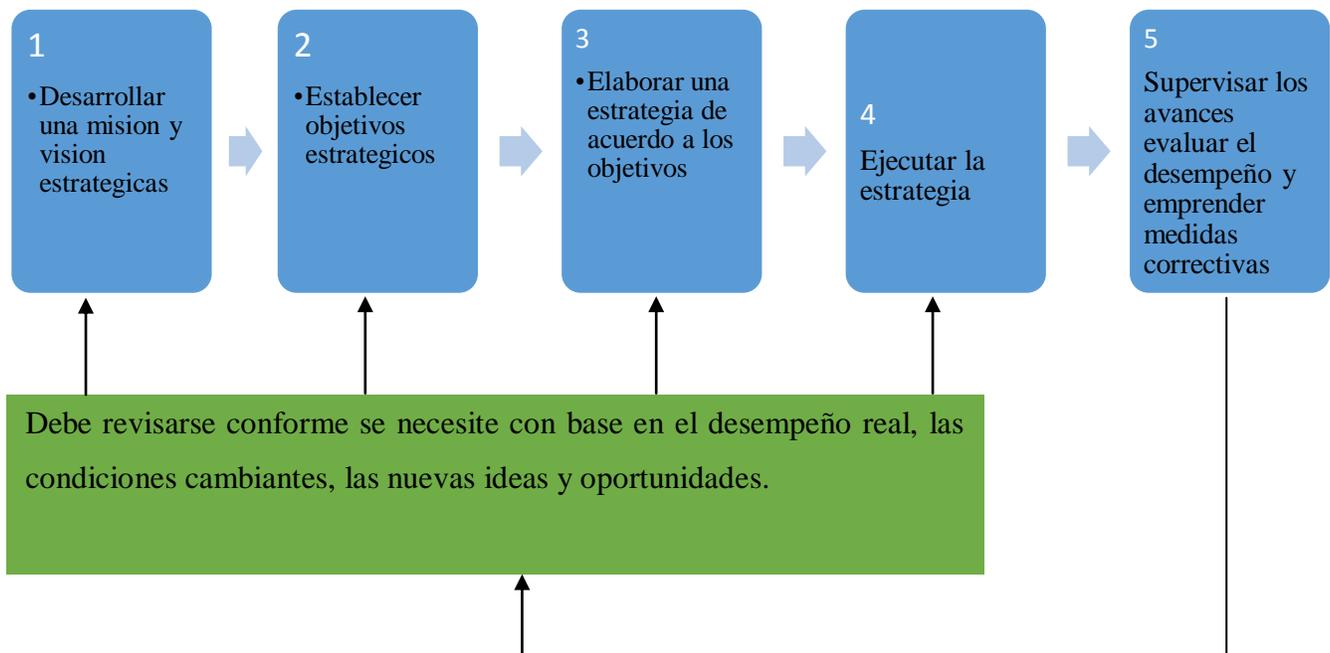


Figura 4. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

Fuente: (Thompson et al., 2012)

2.3.3 Misión y Visión

Ambos conceptos se están entrelazados entre si y se refieren de manera general al planteo a la visualización que una organización pueden intentar alcanzar. Ambas deben ser los medios para lograr alcanzar un estado que se considera deseable.

“Misión: es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés (...)”(Maestres, 2015, p. 8).

En cuanto a la visión estratégica de una organización (Palacios Acero, 2009, p. 48) afirma:

Es el acto de verse en el tiempo y en el espacio. Debe ser amplia, restadora, posible, concreta. Es la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía o brújula; orienta, conquista, prepara y da imagen. La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. Debe ser conocida por todos, inspiradora de la acción y el compromiso, analiza de donde viene, donde está ahora y hacia a dónde quiere llegar (...). (p. 48)

2.3.9.4 Valores organizacionales

Son la médula de la cultura corporativa. Deben ser las creencias y conceptos básicos de una organización, estos influyen en el comportamiento y orientan las decisiones de los directivos y empleados. Estos valores son un grupo de elementos que sirven de camino de conducta a los individuos que integran una organización, deben ser concordantes con la misión de la compañía y perseguir la visión estratégica (Maestres, 2015).

2.3.9.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos son los resultados que la empresa desea lograr a largo plazo. Deben ser coherentes con su misión. Son claves para dirigir de manera eficaz la organización. Además, deben crear sinergia en el equipo de trabajo, los objetivos permiten la coordinación ordenada de las tareas propuestas y ayuda a valorar el desempeño del personal. Hasta donde sea posible, los objetivos que se formulen deben ser medibles, razonables y entendidos por todas las personas involucradas en su ejecución (Gonzales, 2011).

2.3.9.6 Evaluación del ambiente externo. Análisis PESTELE

Todas las empresas operan en un ambiente externo superior a la industria en que operan; este incluye siete componentes principales: características demográficas, condiciones económicas generales, fuerzas globales, fuerzas sociales, factores tecnológicos, políticos, legales y ambientales, cada uno de estos componentes no son posibles de controlar por las organizaciones y tiene el potencial para afectar la competitividad de una institución, unos en mayores medidas que otros. Estas influencias externas pueden llegar a crear un fuerte afecto en la situación de negocios, rumbo, objetivos y estrategia de negocios (Thompson et al., 2012).

2.3.9.7 Evaluación de la industria. Modelo de competencia de las cinco fuerzas

Una organización debe interesarse en la intensidad de la competencia en la industria, el cual según el Modelo de Michael Porter está definido por cinco fuerzas competitivas básicas: amenazas de nuevas empresas participantes, rivales existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Cuanto más poderosa sea cada una de estas fuerzas, las organizaciones deben poner toda su atención y saber qué tipo de estrategia utilizar, porque será más limitada la capacidad de las empresas para aumentar sus precios y tener mejores beneficios. Según el modelo de Porter una fuerza con alto poder de influencia es considerada una amenaza, porque tiene la posibilidad de disminuir los beneficios que una organización pueda percibir, en cambio una fuerza con menor influencia puede ser vista como una oportunidad porque permitiría obtener mayores beneficios (Hunger & Wheelen, 2013).

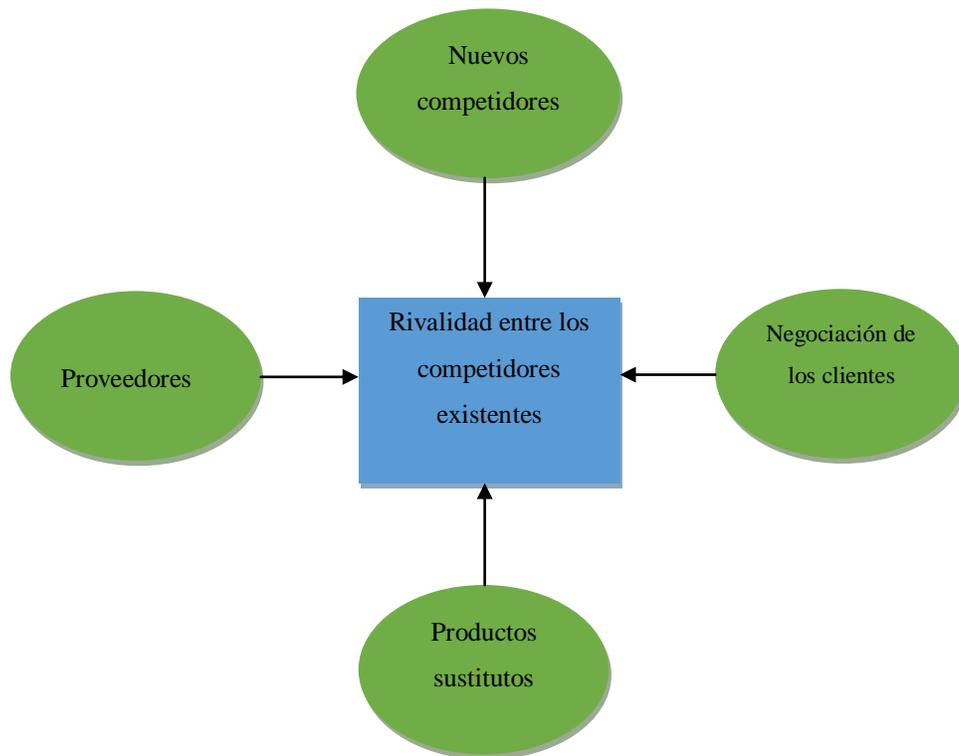


Figura 5. Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (Hunger & Wheelen, 2013)

2.3.9.8 Evaluación interna de la organización. Análisis FODA

“El análisis FODA es un paso crítico del proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”(Codina Jiménez, 2011, p. 92).

Las oportunidades y amenazas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Estas están fuera del control de la empresa. Un principio básico es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. Las fortalezas y debilidades son las actividades que una organización puede controlar, estas actividades están relacionadas con la administración, el marketing, contabilidad, producción, etc. (...). Las organizaciones deben concentrarse en encontrar estrategias que capitalicen las oportunidades y eliminen las debilidades en la organización.(Fred, 2013, p. 10)

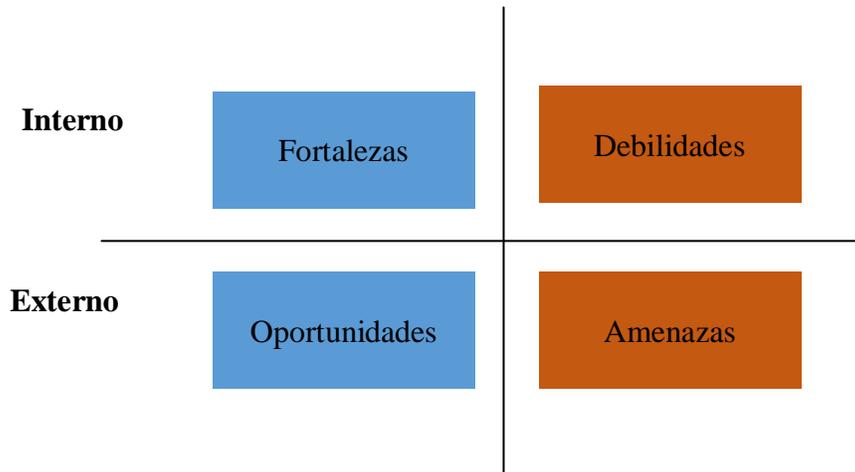


Figura 6. Esquema del Análisis FODA.

Fuente: (Codina Jiménez, 2011)

Una vez elaborada la matriz FODA se procede con el proceso de construcción de las estrategias, surgen de la combinación de los elementos de la matriz, se forman cuatro conjuntos de alternativas estratégicas. El Primer conjunto son las Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi) son las de mayor impacto, se generan apoyándose en las fortalezas, aprovechando las oportunidades del entorno. Las Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini) se utilizan para enfrentar los probables impactos de las amenazas mediante el máximo aprovechamiento de las fortalezas. Las Estrategias Adaptativas (Mini-Maxi) se diseñan para reducir los efectos de las debilidades en la organización, en el aprovechamiento de las Oportunidades. Las estrategias de Supervivencia (Mini-Mini). Se generan para minimizar el efecto negativo de las debilidades de la organización y que puedan reducir el impacto de las amenazas del entorno (Codina Jiménez, 2011).

Factores externos		Fortalezas	Debilidades
Factores internos			
Oportunidades		Estrategias Ofensivas (MAXI-MAXI)	Estrategias Defensivas (MAXI – MINI)
Amenazas		Estrategias adaptativas (MINI – MAXI)	Estrategias de supervivencia (MINI – MINI)

Figura 7. Matriz de generación de estrategias.

Fuente: (Codina Jiménez, 2011)

2.4. Marco Legal

2.4.1 Código de trabajo y sus reformas

Artículo 321.-Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las cinco horas (5:00 a.m.) y las diecinueve (7:00 p.m.); nocturno, el que se realiza entre las diecinueve horas (7:00 p.m.) y las cinco (5:00 a.m.). Es jornada mixta, la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurnas y nocturna, siempre que el período nocturno abarque menos de tres (3 horas, pues en caso contrario, se reputará como jornada nocturna. La duración máxima de la jornada mixta será de siete (7) horas diarias y de cuarenta y dos (42) a la semana.

Artículo 322.-La jornada ordinaria de trabajo diurno no podrá exceder de ocho (8) horas diarias y cuarenta y cuatro (44) a la semana, equivalentes a cuarenta y ocho (48) de salario. La jornada ordinaria de trabajo nocturno no podrá exceder de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) a la semana.

Artículo 361 -Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.

2.4.2 Ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)

Artículo 3- Para efecto de esta ley se entenderá por organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) toda entidad de carácter privado, apolítico en sentido partidario, sin fines de lucro y sin objetivos preponderantemente gremiales, laborales o religiosos; con diferentes objetivos que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros fines,

definidos por sus integrantes. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales, y nacionales, así como también de organismos internacionales de cooperación bilateral o multilateral.

Artículo – 15 Las ONGD serán sujetos de derechos y contraer obligaciones, sin más limitaciones que las impuesta por la Constitución de la República, esta ley, su reglamento, y sus estatutos.

Pueden ejercer las acciones que procedan antes los Tribunales de la República, incluidos los arbitrales.

Ejercerá la capacidad legal y comparecerá quien determina los Estatutos, ostente la representación legal de la ONGD o aquel en quien este hubiera delegado conforme a los mismos.

Artículo 21- Las ONGD están obligadas a llevar de acuerdo al año fiscal del país, registros contables actualizados según las normas nacionales, los cuales deben presentarse juntamente con el informe de actividades, dentro de los dos (2) primeros meses del año, ante la Secretaría de Estado en los Despachos del Interior y Población y población. Dicho registros deben constar en libros autorizados por la autoridad competente, los que estarán siempre a disposición de sus miembros y sujetos a las auditorias que señale la ley, sus estatutos y reglamentos. Las ONGD de índole internacional sólo lo harán en lo relacionado a sus actividades en el país.

2.4.3 Reglamento de la ley especial de fomento para las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD)

Artículo 30- Los informes que se refiere el artículo 21 de la ley, deberán presentarse en los primeros dos (2) meses del año fiscal, sin perjuicios de aquellas ONGD a quienes la autoridad competente haya autorizado a llevar periodo especiales fiscal, estos informes deben presentarse ante las oficinas de la URSAC, por medio del representante legal de la organización de la siguiente manera;

1. Breve informe narrativo de actividades realizadas durante el periodo,
2. Informe de Estados Financieros y Balance General durante el periodo.

La URSAC una vez realizado el análisis y estudio a la documentación presentada, extenderá la constancia para los fines que la ONGD requiera dentro del término de ocho (8) días hábiles del recibimiento de los informes señalados anteriormente, los que pueden ser presentados en forma física o digital.

2.4.4 Ley de impuesto sobre la renta

Artículo 7º Están exentos del impuesto que establece esta ley:

b) Las instituciones de beneficencia reconocidas oficialmente por el Gobierno y las agrupaciones organizadas con fines científicos, políticos, religiosos, culturales o deportivos que no tengan por finalidad el lucro.

2.4.5 Ley de equidad tributaria

Artículo 40. Sin perjuicio de lo establecido en el literal b) del artículo 7 de la ley del Impuesto sobre la Renta, quedan obligadas al pago del Impuesto sobre la Renta las Organizaciones privadas sin fines de lucro (OPD), las Organizaciones No Gubernamentales(ONG) y las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF) por los ingresos que perciban en sus actividades comerciales de bienes y servicios, exceptuando las que destinen totalmente dichos fondos a obras de beneficencia, salud y educación, la Secretaria de Estado en el Despacho de finanzas podrá revocar, suspender o restringir las exoneraciones a una Organización privada sin fines de lucro Organizaciones privadas sin fines de lucro (OPD), las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF), por incumplimiento debidamente comprobado por la Dirección Ejecutiva de Ingreso (DEI) en el uso de las exoneraciones o de sus fines.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Este capítulo es el punto en este trabajo de tesis, posterior a la investigación teórica, el cual representa la unión de las secciones conceptuales anteriormente desarrolladas, el planteamiento del problema de investigación y el desarrollo del marco teórico con la parte pragmática de la investigación, donde se plantearan las hipótesis, variables a estudiar, instrumentos para recolección de datos, el diseño y enfoque que se aplicara a esta investigación.

3.1 Enfoques y métodos

El enfoque de esta investigación es mixto con predominancia cuantitativa, Hernández Sampieri et al., (2010) describen a la investigación cuantitativa como acotada, primero se plantean objetivos, se hace una revisión teórica, para pasar posteriormente a la elaboración de las hipótesis y un plan para la prueba de las mismas utilizando métodos estadísticos para extraer conclusiones posteriores.

En la investigación se realizó un análisis estadístico de los datos obtenidos, pero además se analizaran las perspectivas y los puntos de vista de la muestra, por medio de las técnicas e instrumentos a aplicar para analizar los datos recibidos y de esta manera dar solución al problema de investigación.

El método utilizado en la presente investigación es el deductivo, para abordar el problema se ha decidido indagar de lo general a lo particular, obteniendo información a través de la observación por medio de un proceso metódico, disciplinado y controlado, para analizar y diagnosticar la situación actual de la fundación Adora. Es así, que tomando como base los resultados obtenidos, se procederá a elaborar el plan de gestión administrativa, financiera y operacional de la institución.

3.2 Alcance

El alcance de esta investigación será de tipo descriptiva, Hernández Sampieri et al., (2010) definen a este tipo de estudios como aquellos que buscan especificar las características de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, con la finalidad última medir o recoger información, sobre los conceptos o las variables a las que se refieren y describirlas.

En base a lo anterior; el alcance descriptivo de esta investigación, permitirá detallar el problema a ser investigado. Se pretende encontrar y describir las variables que originan y que afectan el desempeño actual y a futuro de la fundación Adora, para lo cual se realizara un análisis a través de la observación de los procesos y actividades dentro de las distintas áreas de la organización, para poder diagnosticar la situación actual de la organización y lograr responder a estas necesidades actuales y futuras.

Con el objeto de lograr este fin, se han realizado visitas a las instalaciones de la fundación, para obtener la información necesaria para conocer, analizar y diagnosticar el contexto actual en que se realizan los procesos y actividades diarias de la institución.

3.3. Diseño

Es la forma con la cual se espera obtener información para responder al planteamiento del problema. El diseño de esta investigación será no experimental, pues se estudiaran los fenómenos tal cual suceden naturalmente sin manipular ningún tipo de situación o variable, la finalidad es conocer cómo se desarrollan las actividades dentro de la fundación Adora de manera cotidiana.

Sera además de tipo transversal, pues se pretenden obtener los datos necesarios en un momento del tiempo. Hernández Sampieri et al., (2010) se refieren a los estudios de este tipo como aquellos que recolectan datos en un solo momento. Explica que el propósito de los mismos es detallar y examinar las variables y su incidencia e interrelación en un momento único.

En este estudio se pretende describir el estado actual de la fundación, sus procesos administrativos y operacionales, con la finalidad de promover una nueva propuesta de gestión que será propia para la institución ya que estará basada en aspectos únicos de la organización para que esta a futuro que pueda ser implementada.

3.4 Etapas del desarrollo del proceso de investigación

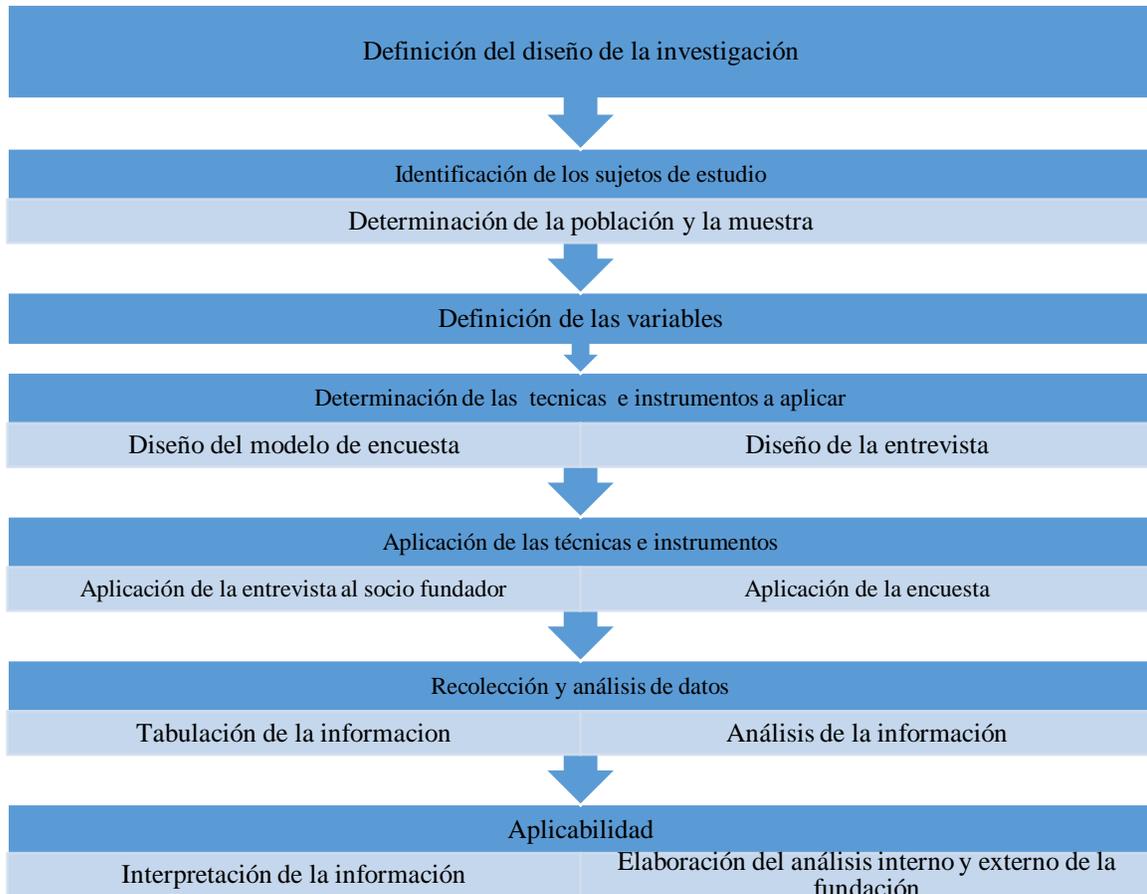


Figura 8. Esquema de desarrollo de la investigación.

Esta investigación se desarrolló de acuerdo a la serie de pasos descritos en el esquema secuencial detallado anteriormente en la figura 8, lo primero que se realizó fue definir la unidad de análisis que serán todos los miembros voluntarios que laboran en la fundación, luego se procedió a elaborar el modelo de encuesta y entrevista que se aplicó a los sujetos en estudio, la

información obtenida de estas se tabulo en un programa estadístico para su posterior análisis e interpretación de esta.

3.5. Población y muestra

(Briones, 2002) define la población de la siguiente forma: “Es el conjunto de unidades que componen el colectivo el cual estudiará el fenómeno expuesto en el proyecto de investigación. La delimitación exacta de la población es una condición necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la investigación” (p.57).

La población de esta investigación está compuesto por el personal de voluntarios que labora en la fundación Adora, para el desarrollo del estudio no se tomara una muestra pues la población es pequeña, compuesta únicamente por 14 personas, de modo que el instrumento de medición puede ser aplicado a la misma sin ningún inconveniente.

Los instrumentos de investigación se aplicaran con el fin de obtener los datos necesarios mediante un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al total de la población estadística en estudio, integrado por el socio fundador y el personal que laboran como voluntarios en la misma, contando con una población de 14 personas, la cual está compuesta por 1 contador, 1 secretaria, 1 administrador, 1 asesor legal, 2 psicólogos, 1 medico, 4 maestros de música y 2 maestros de pintura.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Técnicas

Como técnica para el desarrollo de esta investigación se utilizara la observación, Bernal Torres (2010) afirma “La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada" (p.258).

Cabe mencionar que existen tres tipos de observación, la natural, la estructurada y participante. Para el desarrollo de esta investigación se utiliza la observación natural, puesto que

nos limitaremos a observar los hechos que se generan en la organización para tomar la información necesaria que le permita dar solución al problema planteado.

3.6.2. Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación uno de los instrumentos a utilizar para el proceso de recolección de datos será el cuestionario, el cual estará conformado por una serie de preguntas con respecto a las variables a medir, para la formulación del mismo se utilizaran preguntas cerradas y abiertas, con el fin de obtener la mayor cantidad posible de información de los encuestados, estarán redactadas de forma coherente y organizada, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan brindar toda la información requerida.

El cuestionario contendrá una serie de preguntas y categorías de respuestas, se incluirá una introducción, instrucciones insertas a lo largo del mismo y agradecimiento final, con el objeto que nos permitirá recopilar información de manera afectiva, fácil y rápida de analizar e interpretar.

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal Torres, 2010).

Se proporcionara de manera auto administrada, es decir será proporcionado de manera directa a cada uno de los voluntarios que laboran en la fundación, quienes lo contestaran, la forma de administrarlo será individual y presencial.

El segundo instrumento para la recopilación de información será una entrevista la cual será para el socio fundador el Señor Henry Reyes, la cual será de manera presencial, con el fin de obtener toda la información que permita entender y explicar de manera más detallada la situación actual y de gestión de la fundación.

La entrevista está orientada a establecer contacto directo con las personas que el investigador considera como fuente de información, puede enfocarse en un cuestionario elaborado para que pueda ser contestado de manera flexible, para obtener la información de forma espontánea y abierta (Bernal Torres, 2010).

3.6.3. Herramientas

Como parte del proceso de formulación estratégica es necesario desarrollar un diagnóstico interno y externo de los factores que influyen en la gestión diaria de la fundación “Adora”, esta información se obtendrá con la entrevista proporcionada por socio fundador las encuestas aplicadas y la observación, para realizar este diagnóstico se utilizará como herramientas las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTELE, la matriz FODA y la cadena de Valor. Este análisis se realizará con la finalidad de identificar dichos aspectos influyentes y desarrollar estrategias ya sea para atacar problemas y amenazas actuales u obtener futuras oportunidades.

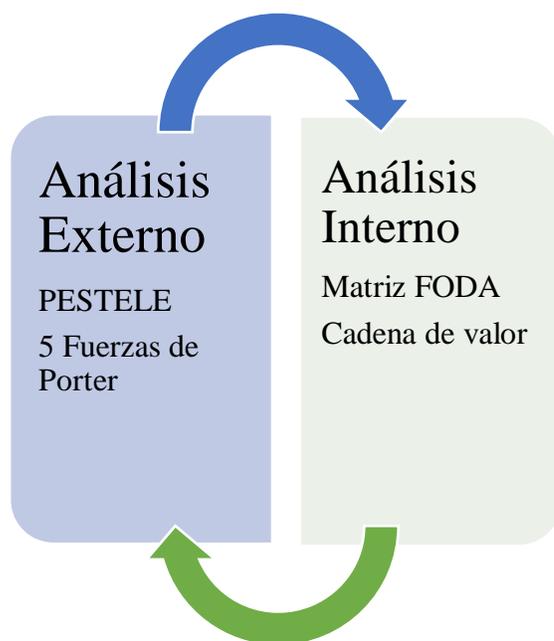


Figura 9. Esquema de las herramientas a utilizar

3.7 Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas en esta investigación fueron de dos tipos primarias y secundarias, las cuales se identifican de la manera siguiente:

Como fuentes primarias se utilizaron la entrevista realizada al socio fundador y las encuestas aplicadas a sus empleados.

La investigación a través de estas fuentes secundarias se realizó por medio de libros de planificación estratégica, administración, contabilidad y finanzas, los cuales se consultaron en el centro de recursos del CRAI, de manera física y digital, además de revistas científicas, informes y tesis de maestría.

3.8 Análisis de los resultados

Los resultados obtenidos siguientes a la aplicación de las encuestas y la entrevista fueron tabulados y procesados, para un análisis posterior de la manera siguiente.

3.8.1 Tabulación de la información recopilada

Los datos obtenidos se procesaron en una base de datos que se elaboró en el programa estadístico, Statistical Package for the social sciences (SPSS Versión 23), en el cual se tabularon los datos obtenidos, se generaron los gráficos, tablas y reportes correspondientes.

3.8.2. Análisis e interpretación de los resultados

Mediante el programa estadístico se generaron los gráficos de frecuencias y análisis de variables de acuerdo a un plan de tabulaciones elaborado previamente, las respuestas obtenidas en el programa estadístico fueron analizadas e interpretadas para el posterior análisis de la organización el cual se detallara en capítulos posteriores.

3.9 Hipótesis

En la presente investigación se utilizó la hipótesis general o conceptual, ya que a través de la misma se brindan explicaciones tentativas de lo que se está investigando, por tal motivo es de suma importancia que toda investigación se incluya hipótesis (Hernández Sampieri et al., 2010) Afirma: “Explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones” (p. 92).

La hipótesis definida en esta investigación es un enlace entre el planteamiento del problema y la congruencia metodológica. Este al ser un estudio descriptivo, se plantea la hipótesis siguiente.

H₀: La mejora de los procesos de gestión en las áreas administrativa, operativa y financiera, permitirá la obtención de mejores resultados en el desempeño institucional y de los colaboradores de la fundación Adora.

La hipótesis planteada en esta investigación no podrá ser demostrada como tal, debido a que la etapa de aplicación de la misma no será implementada debido al tiempo como limitante del estudio, puesto que solo se contaron con seis meses para la preparación del estudio y este tiempo es insuficiente para la aplicación de la propuesta y la medición de resultados.

3.10 Limitaciones del estudio

En este trabajo de investigación no se incluyeron los criterios de evaluación y la medición de los resultados de implementación de la propuesta de gestión a la fundación Adora, debido a que estos no se encuentran dentro del objeto de este estudio, porque el tiempo para la formulación y desarrollo del mismo es una limitante ya que solo fue de seis meses, el cual es muy corto para que la propuesta a la gestión de la institución fuese implementada y medida.

3.11. Operacionalización de las variables

En esta sección se transformaran los conceptos teóricos definidos en secciones anteriores a definiciones reales y medibles, de este modo que se definirán de manera esquemática y detallada la descripción de las variables que influirán en el desarrollo del esta investigación.

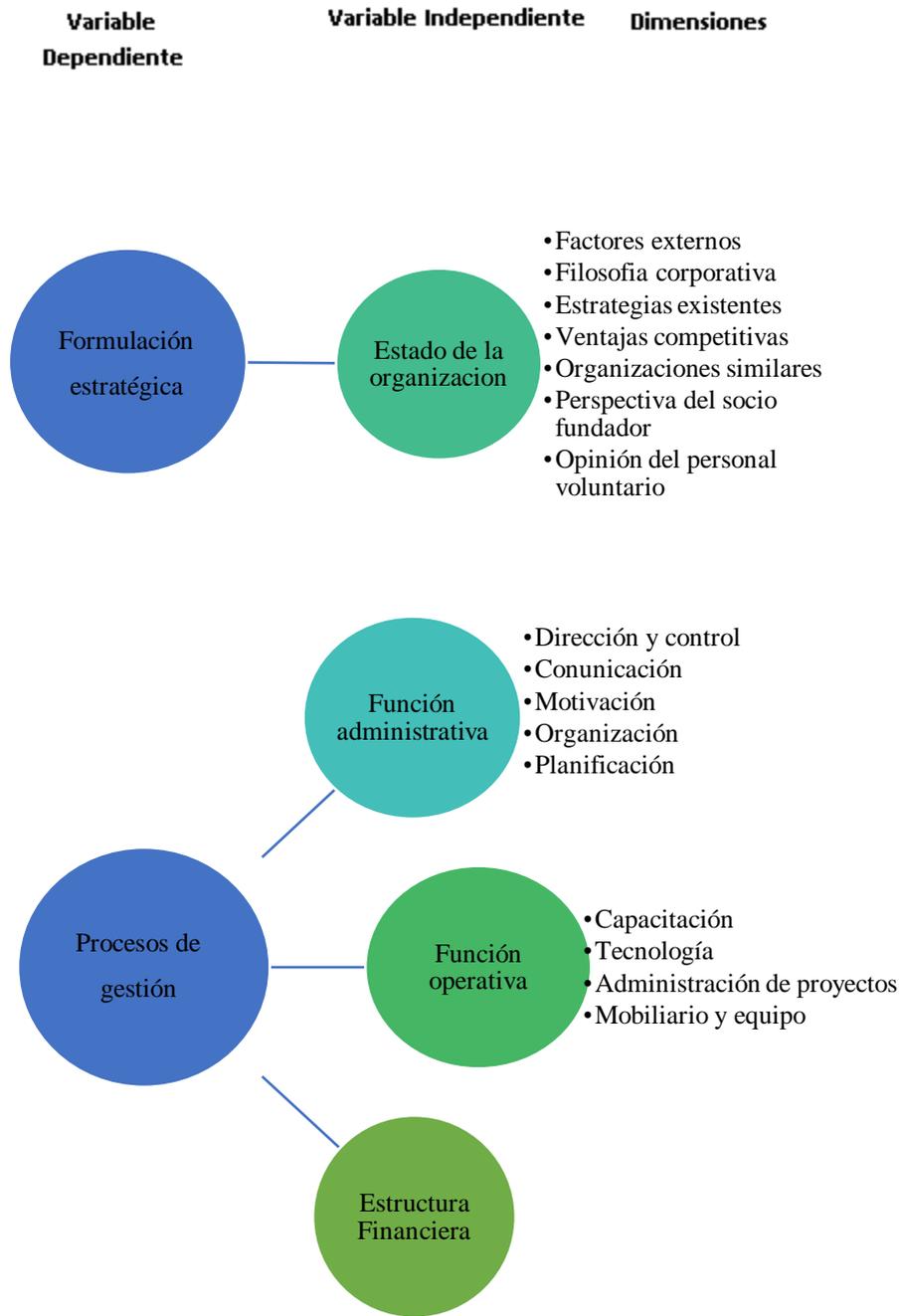


Figura 10. Diagrama de Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Técnica
		Conceptual	Operacional					
Formulación estratégica	Estado de la organización	La situación real de la organización en un momento, dado, definiendo los problemas y áreas de oportunidad presentes.	Es la situación actual que enfrena la fundación "Adora" derivada del procedimiento de análisis de manera interna y externa realizado en la misma de acuerdo a la información obtenida, de los instrumentos aplicados.	Factores Externos	Cantidad de factores externos que afectan a la organización	¿Qué factores externos considera usted que podría afectar a la fundación?	Políticos Sociales Económicos	Encuesta
						¿Qué factores externos (políticos, sociales o culturales) considera usted que podría afectar a la fundación?	Abierta	Entrevista
				Filosofía Corporativa	Número de personas que conocen la filosofía corporativa	¿Conoce Usted la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos y valores) de la Fundación?	Si, No	Encuesta
						Existencia de una filosofía corporativa definida	Coméntenos acerca de la filosofía corporativa, visión, misión, valores y objetivos estratégicos	Abierta
				Estrategia existentes	Cantidad de estrategias existentes	La fundación cuenta con estrategias definidas	Si No	Encuesta
				Ventajas competitivas	Cantidad de ventajas competitivas de la institución	¿Qué ventajas competitivas considera que posee la fundación?	Abierta	Entrevista
				Organizaciones Similares	Cantidad de organizaciones similares	¿Qué organizaciones usted conoce que sean de naturaleza similar a la de la fundación "Adora"?	Abierta	Entrevista

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Técnica
		Conceptual	Operacional					
				Opinión del personal voluntario	Alternativas estratégicas consideradas por los voluntarios	¿Qué alternativas considera usted que se podrían tomar para mejora la situación actual de la fundación?	Abierta	Encuesta
					Opinión del personal hacia la propuesta del plan de gestión	¿Considera que la implementación de un plan estratégico permitiría mejorar la gestión estratégica, operativa de la fundación?	Si, No	Encuesta
				Perspectiva del Socio Fundador	Numero de alternativas estratégicas consideradas por el socio fundador	¿Qué alternativas considera que se pueden tomar para mejorar la situación actual de la fundación?	Abierta	Entrevista
					Opinión del socio fundador hacia el plan de gestión	¿Considera usted que la implementación de un Plan estratégico permitirá mejorar la gestión operativa de la empresa?	Abierta	Entrevista

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Técnica	
		Conceptual	Operacional						
Procesos de gestión	Función administrativa	Conjunto de acciones que utiliza una institución para desarrollar sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo	Lineamientos administrativos que se proporcionaran a la fundación.	Comunicación	Calidad de comunicación entre los colaboradores	¿Cómo considera la comunicación, al momento de ejecutar las actividades en cada una de las áreas?	Buena Regular Mala	Encuesta	
						¿Cómo es la comunicación entre cada una de las áreas de la fundación?	Abierta	Entrevista	
				Dirección y Control	Calidad de los procedimientos de control	¿Cómo considera usted el control de las actividades ejecutadas por las personas que laboran en la fundación?	Bueno Regular Malo	Encuesta	
						Frecuencia de emisión de informes de desempeño	¿Con que frecuencia se brinda informe sobre su desempeño?	Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual Nunca	Encuesta
							Aplicación de medidas de control	¿Cómo se lleva acabo el control de las actividades que se ejecutan en cada una de las áreas?	Abierta

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Técnica
		Conceptual	Operacional					
				Organización	Estructura organizacional	¿Existe una estructura organizacional para distribuir los puestos de trabajo adecuadamente según sus actitudes, conocimientos y competencias y cómo es?	Buena Regular Mala	Encuesta
					Existencia de un manual de perfil de puesto	¿Conoce usted si la fundación posee un manual de perfil de puesto que le permita conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades?	Si, No	Encuesta
					Sistemas de gestión de personal	¿Qué sistemas se utilizan para distribuir los puestos de trabajo adecuadamente según sus aptitudes?	Abierta	Entrevista
				Motivación	Técnicas de motivación	¿Recibe usted algún tipo de incentivo por su buen desempeño?	Si, Cual: No	Encuesta

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Técnica		
		Conceptual	Operacional							
Procesos de gestión	Estructura Financiera	Administración de los recursos que se tienen en una empresa para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar.	Lineamientos de dirección financiera y contable que se elaboraran propios para la fundación	Sistemas de gestión contable y financiera	Existencia de sistemas de gestión contable	¿La fundación cuenta con un sistema contable?	Si, No	Encuesta		
						¿Qué sistemas de gestión se utilizan para llevar a cabo las actividades financieras y contables en la fundación?	Abierta	Entrevista		
	Función operativa	Modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones	Directrices de gestión operativa que se elaboraran a la fundación “Adora” que se adapten de manera particular a sus necesidades, para el cumplimiento de sus tareas diarias.	Capacitación	Existencia de un plan de capacitaciones	¿Ha recibido al tipo de capacitación por la fundación “Adora”	Si, No	Encuesta		
						Tecnología	Utilización de software para administración de proyectos	¿Qué herramienta tecnológica utilizan para administrar los proyectos?	Software especializado Herramientas de office Bases de datos Otros	Encuesta
								¿Qué herramienta tecnológica utilizan para administrar los proyectos?	Abierta	Entrevista
						Administración de proyectos	Metodología de administración de proyectos	Aplican alguna metodología de administración de proyectos	Abierta	Entrevista

Variable Dependiente	Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Preguntas	Respuesta	Técnica
		Conceptual	Operacional					
				Mobiliario y equipo	Calidad de mobiliario y equipo en la institución	¿Cómo considera la calidad del mobiliario y equipo con que la fundación cuenta para que usted realice sus actividades?	Bueno Regular Malo	Encuesta

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS

En este capítulo se muestran a detalle los resultados y el análisis realizado que se derivan de la investigación de la población de la organización en estudio, por medio de la encuesta, entrevista y observación a los miembros y el desarrollo de actividades en la fundación “Adora”, de acuerdo a la metodología propuesta, se describe a cada una de las variables que intervienen en el estudio, mediante tablas y graficas que son fundamentadas con su respectivo análisis, mostrando los hallazgos más relevantes.

Se muestra una descripción de los procesos actuales que la fundación maneja y que deben ser mejorados, se documentan cada uno de los componentes del estudio, para determinar cuáles son los puntos que deben mejorarse, se mostrara seguidamente la aplicación de los métodos analíticos para la obtención de resultados que proporcionen lineamientos claros para la de los procesos bajo análisis. Se concluye el capítulo con las mejoras propuestas documentadas con todos los formatos necesarios profundizando en los beneficios y ventajas que implica la implementación de las mismas.

4.1. Análisis de las variables

En esta sección se mostrara una descripción detallada al análisis realizado a los hallazgos encontrados en el estudio de las variables de interés definidas en la metodología, de acuerdo a los procedimientos presentados en el capítulo anterior de esta investigación, esto representan la obtención del objetivo primordial de la investigación, el cual es representar y cuantificar el problema central.

4.1.1 Resultados y análisis de la encuesta

Los resultados mostrados a continuación provienen de los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta diseñada para los voluntarios que laboran en la fundación “Adora” con el fin describir las variables que intervienen el desarrollo de los procesos que se realizan en la organización.

4.1.1.1 Datos del personal

Se muestran los datos demográficos del personal voluntario que colabora con la fundación Adora, con el fin de conocer las características generales de la población en estudio, para poder definir en base a estos y otros criterios los lineamientos para la mejora a la organización.

Edad del personal en la organización

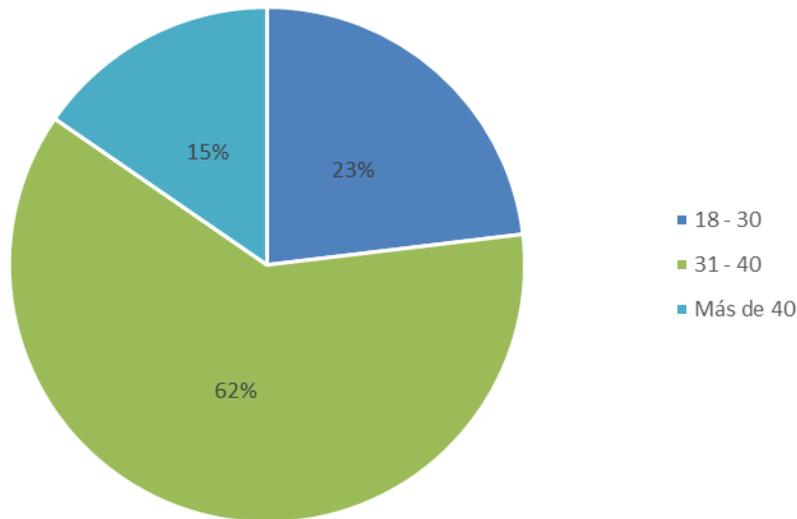


Figura 11. Edad de los miembros voluntarios

1. Edad: En base al instrumento aplicado a los colaboradores de la fundación Adora con respecto a la edad, se obtuvo que un 62% se encuentra entre las edades de 31 a 40 años, el 23% se encuentra entre los 18 a 30 años y el 15% es mayor de 40 años, se observa que la edad predominante es de 31 a 40 años, lo cual es un aspecto positivo que debe ser tomado en cuenta por la directiva de la organizacional momento de definir nuevas actividades y programas, ya que la mayoría de sus colaboradores se encuentran en una edad altamente productiva.

Sexo

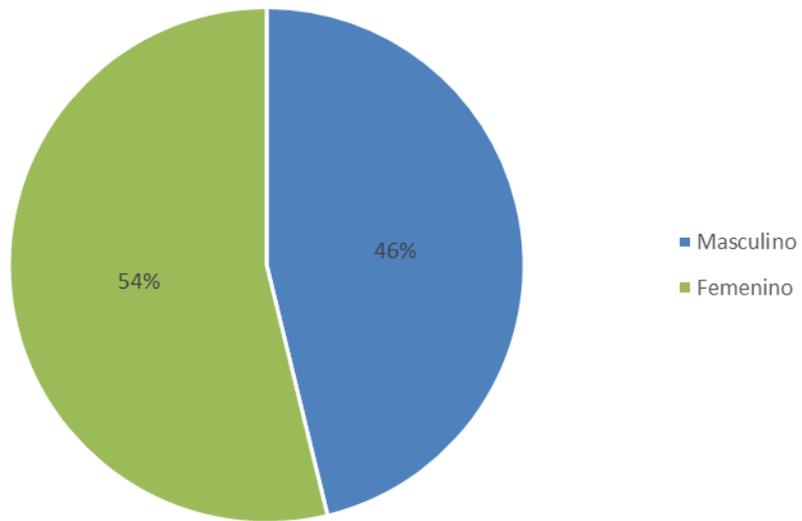


Figura 12. Sexo de los miembros voluntarios.

2. Sexo: Se elaboró un gráfico, con su respectivo análisis cuantitativo mostrando, el sexo de las personas que laboran para la fundación Adora. Los colaboradores de la fundación Adora con respecto al sexo, un 54% es femenino y 46% es masculino, se observa que el sexo más representativo es el femenino.

Estado civil

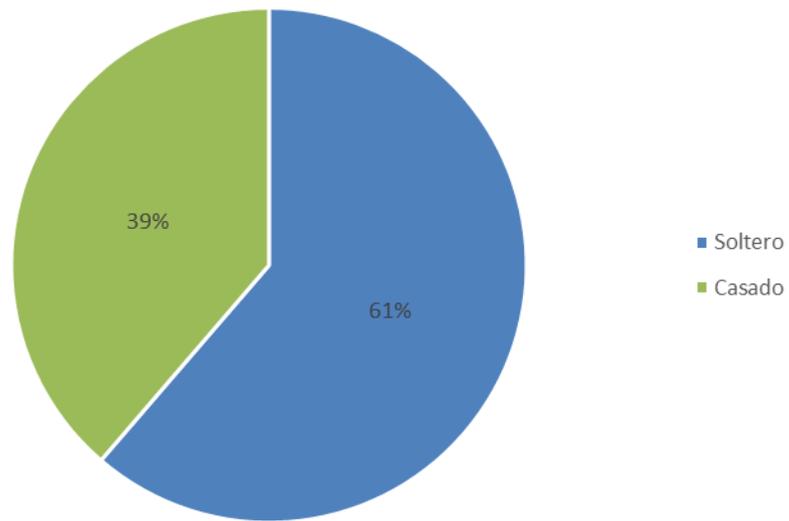


Figura 13. Estado civil de los miembros voluntarios.

3. Estado Civil: Se elaboró un gráfico, con su respectivo análisis cuantitativo, mostrando el estado civil de las personas que laboran para la fundación Adora, con respecto al estado civil, se encontró que el 61% está soltero y 39% está casado, se observa que la mayoría de los colaboradores son solteros.

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

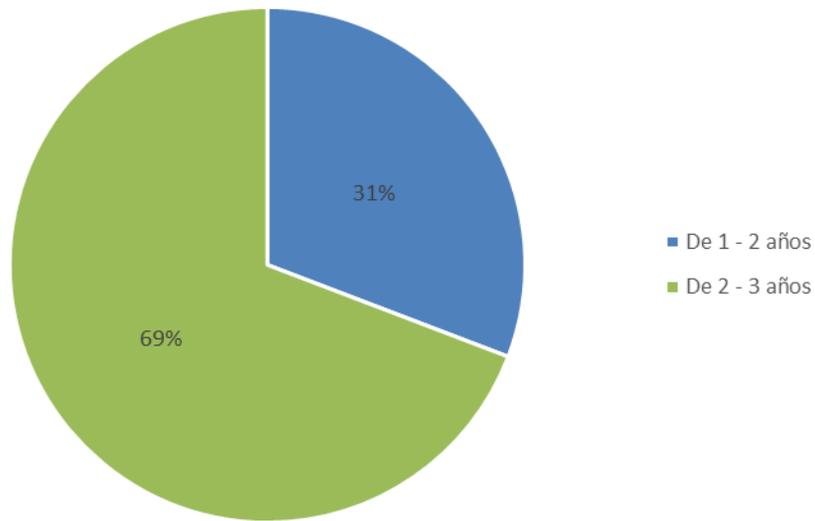


Figura 14. Antigüedad en la fundación de los miembros voluntarios.

4. Antigüedad del personal: El 69 % de los colaboradores tiene una antigüedad de dos a tres años y el 31% de uno a dos años, los cuales esperan seguir brindando sus servicios a la organización, los resultados muestran que el índice de rotación de la institución es bajo y que además los voluntarios se sienten satisfechos brindando sus servicios a la organización, este aspecto es bastante fuerte al momento de considerar la elaboración de estrategias pues se contara con el apoyo del personal y además se deberá seguir reforzando el ambiente y acciones que hacen sentir satisfactorio laborar en la fundación.

4.1.1.2 Función administrativa

Se muestran los resultados obtenidos de las variables que se analizaron para el estudio del mejoramiento administrativo de la institución, se espera mejorar fuertemente las áreas de comunicación y organización del personal que es donde más resultados desfavorables surgieron.

¿Cómo considera la comunicación, al momento de ejecutar las actividades en cada una de las áreas?

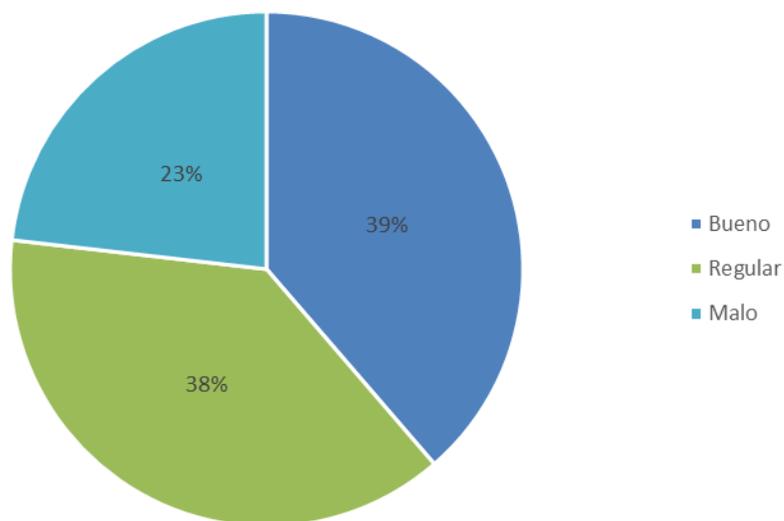


Figura 15. Calidad de la comunicación.

1. Comunicación: Con respecto a esta variable, el 38% indica que la comunicación es regular, el 39% indica que es buena y el otro 23% indica que es mala, los cuales manifestaron que la calidad en la comunicación es deficiente debido a que es muy escasa porque se realiza por medio de reuniones que se celebran una vez al año y el resto de la comunicación se hace por medio de correo electrónico, de modo que se debe elaborar una estrategia que permita mejorar la frecuencia y la calidad de la comunicación entre todos los colaboradores y demás involucrados en todas las actividades que se desarrollan.

2. Dirección y control: En esta variable se analizaron la existencia de procedimientos de control institucionales y la frecuencia de la retroalimentación del desempeño en la actividades por medio de informes de manera escrita, de las cuales la dimensión más débil fueron los informes de desempeño por lo cual se debe incluir como una mejora dentro de la institución.

¿Cómo considera usted el control de las actividades ejecutadas por las personas que laboran en la fundación?

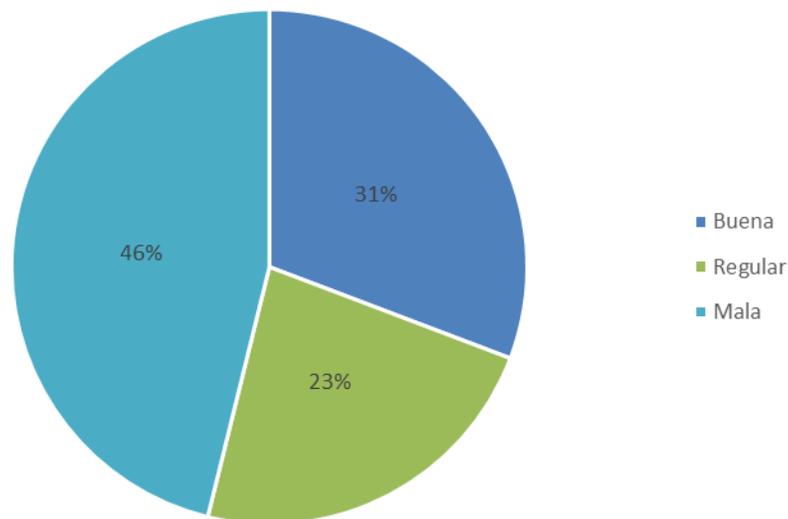


Figura 16. Calidad de los procedimientos de control.

- 2.1. Calidad de los procedimientos de control: El 31% manifiesta que el control de las actividades es buena, y otro 23% indica que es regular, el 46% indica que es mala, esta parte de la población se refirió a que no existe un sistema concreto de control y dirección en las actividades que se desarrollan en la fundación como los proyectos que se ejecutan y las actividades para obtención de fondos como las subastas, de modo que la actividad de control se realiza de manera empírica y acorde a lo que el responsable de la actividad estime conveniente, lo que genera confusión y debilidades al momento de presentar resultados concretos de las actividades ejecutadas.

¿Con que frecuencia se brinda informe sobre su desempeño?

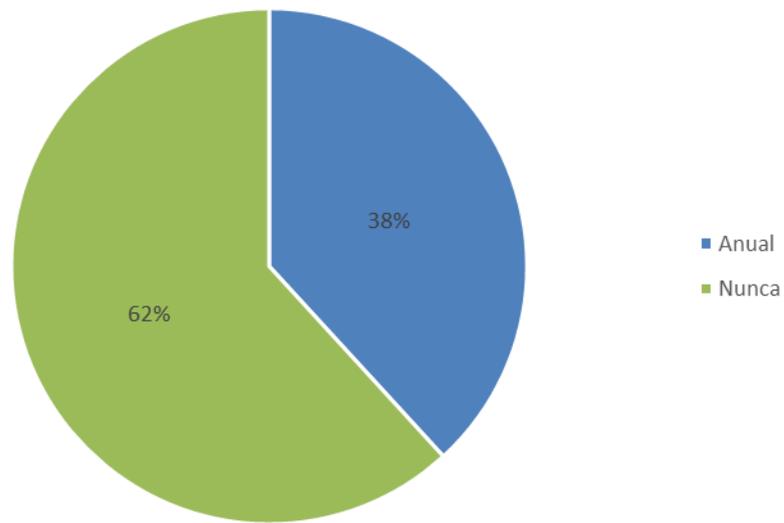


Figura 17. Frecuencia de informes de desempeño.

2.2. Frecuencia de informes de desempeño: El 38% de los colaboradores manifiesta, que una vez al año brinda informe de desempeño y el 62% manifiesta que nunca se les brindan informes de desempeño. El personal de la fundación indicó que en una reunión anual se les brinda esta retroalimentación sobre su desempeño en la institución, los otros miembros comentaron que ellos no reciben ningún tipo de retroalimentación y que la consideran de importancia porque no saben cómo están realizando su trabajo, esta conducta genera desconcierto en este porcentaje de la población, porque no conocen cuál es su desempeño real, de modo que se debe establecer un sistema de evaluación de desempeño y aumentar la frecuencia en la retroalimentación para poder reforzar aspectos positivos y trabajar en las debilidades y aspectos negativos.

3. Organización: En este aspecto la fundación necesita fortalecerse, queda en evidencia que el aspecto de organización de personal es muy pobre, debido a que no existen guías que indiquen los alcances y definiciones de cada puesto de trabajo, además de las características y conocimientos necesarios para desempeñar cada unidad de trabajo.

¿Conoce usted si la fundación posee un manual de perfil de puesto que le permita conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades?

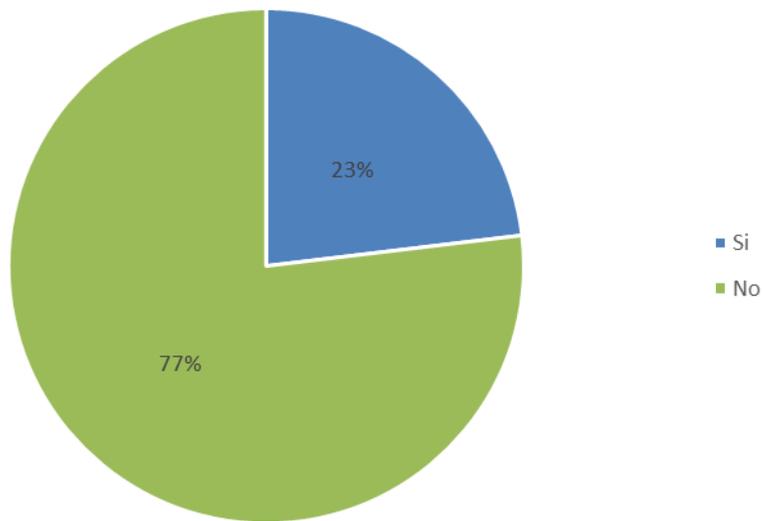


Figura 18. Existencia de manual de perfil de puesto.

3.1. Existencia de un manual de perfil de puesto: Con relación al manual de perfil de puesto, el 23% indica que si existe y el 77% manifiesta que no existe manual de perfil de puesto, comentan además que no tienen funciones asignadas y que el puesto no se asigna de acuerdo a su perfil, de modo que se debe establecer un documento que designe tareas y funciones para cada puesto y que esté acorde a las necesidades de la institución para que los colaboradores se puedan sentir más definidos en cuanto a sus funciones y responsabilidades.

¿Recibe usted algún tipo de incentivo por su buen desempeño?

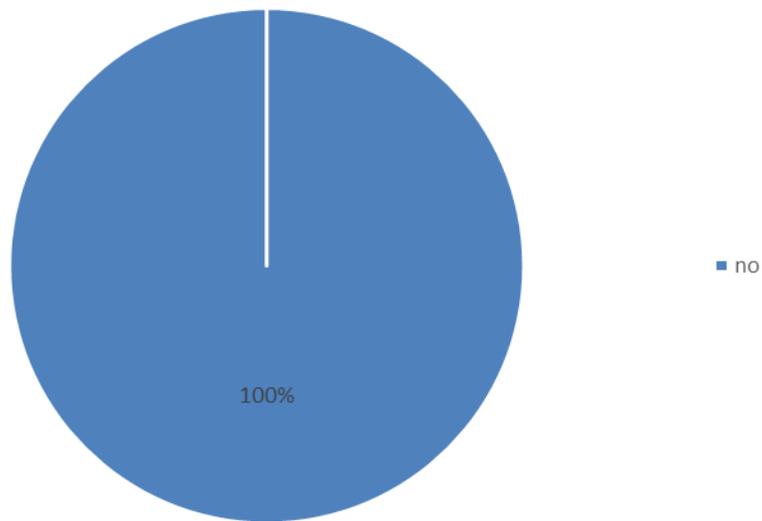


Figura 19. Incentivos por desempeño.

4. Motivación: El 100% de los colaboradores comentan que no reciben ningún tipo de incentivo por su buen desempeño por parte de la fundación, estos manifestaron que no consideran que sea un factor relevante, ya que lo hacen por filantropía y que la satisfacción está en servir y ayudar, este aspecto debe ser tomado en cuenta ya que la fundación no necesita establecer en estos momentos un sistema de incentivos hacia sus colaboradores más allá de la motivación o reconocimientos que puedan hacerseles, para siempre hacerles sentir que aunque sea una labor sin remuneración debe ser satisfactoria.

4.1.1.3. Estructura financiera

En cuanto a este aspecto es necesario establecer todas las pautas y lineamientos para definir una estructura financiera dentro de la fundación Adora ya que esta no cuenta con un sistema contable o financiero que le permita llevar un control adecuado de sus finanzas.

¿La fundación cuenta con un sistema contable y financiero?

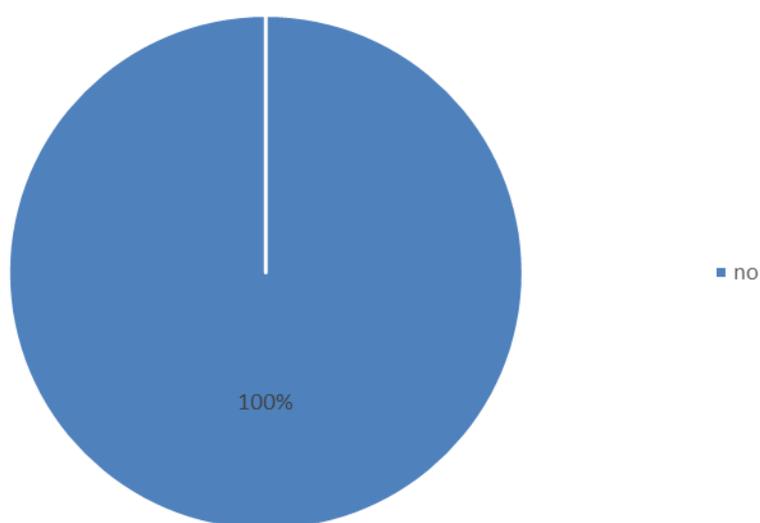


Figura 20. Sistema de gestión contable y financiero

1. Sistema de gestión contable y financiero: El 100% de los colaboradores indican que la fundación Adora no cuenta con un sistema contable y financiero, manifestaron además que esta carencia les afecta en gran medida para la adecuada gestión de las actividades que se desarrollan, porque los fondos que generaron las actividades, o los gastos que se erogaron para el desarrollo de las mismas no son documentados de manera ordenada y sistemática, de modo que los fondos de la institución no se manejan de manera adecuada.

4.1.1.4. Función operativa

La fundación debe mejorar las áreas de capacitación al personal, para que este pueda sentirse más empático hacia la fundación, con mayores conocimientos y habilidades para realizar sus funciones y además se debe fortalecer el uso de herramientas tecnológicas para la gestión de sus proyectos ya que esta es una debilidad bastante notoria pues algunos de sus colaboradores no hacen uso de ninguna y los que las utilizan no lo hacen de manera unificada.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación por la Fundación Adora?

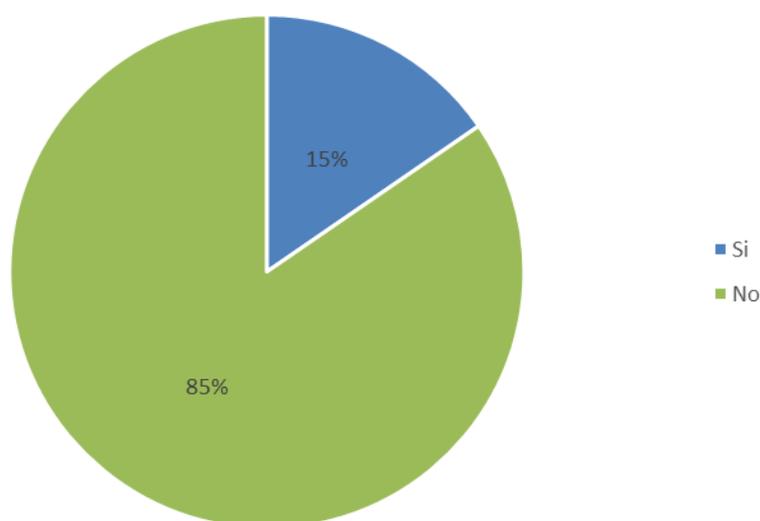


Figura 21. Capacitación en el personal voluntario.

1. Capacitación: Con respecto a las capacitaciones que se imparten en la institución, un 85% comenta que no se imparten capacitaciones y el 15% que si se les ha impartido una capacitación, por lo cual se observa que no ha todos sus miembros se les capacita, lo cual genera descontento y problemas en la gestión y el funcionamiento, de modo que la fundación Adora debe crear un sistema de capacitaciones que involucre a todos sus colaboradores y que estas sean de acuerdo a las necesidades de los puestos que desempeñan cada uno de estos, para que la fundación pueda crecer a través del desarrollo humano, se deben identificar las hagan necesidades de capacitación para hacerlas de forma ordena y dirigidos a objetivos específicos.

Al momento de ingresar a la fundación ¿le brindaron una inducción?

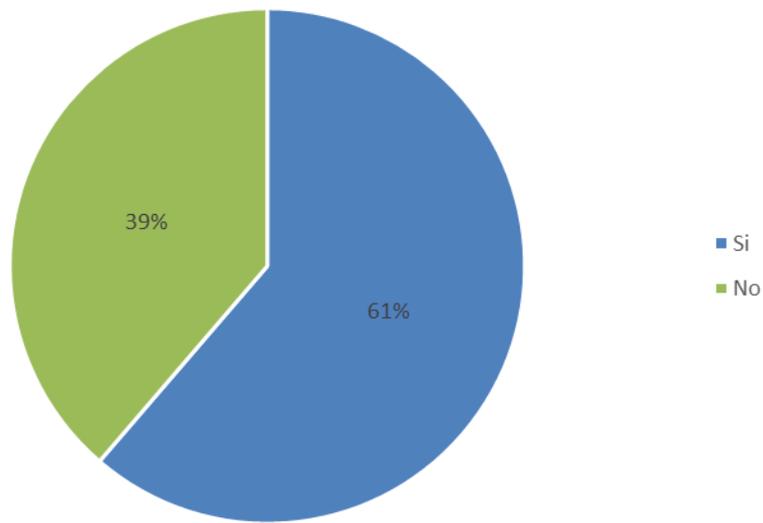


Figura 22. Inducción al personal voluntario.

2. Inducción: El 61% de los encuestados respondieron que si se les brindo una inducción al momento de ingresar a la fundación, el 39% respondieron que no, se les brindo una inducción al momento de ingresar a la fundación. Esta inducción no fue sobre la filosofía corporativa, con temas como misión, visión, objetivos, políticas, reglamento interno etc. La capacitación brindada fue más orientada a las funciones en su puesto de trabajo y se realizó de manera breve, por lo que es necesario informar y formar a los colaboradores para que tengan un sentido de pertenencia a la organización y se generen fidelidad a esta porque sus colaboradores no son remunerados, de esta manera se fomenta que los empleados deseen seguir perteneciendo a la fundación y se pueda reducir el índice de rotación y deserción.

¿Qué herramienta tecnológica utilizan para administrar proyecto de los proyectos?

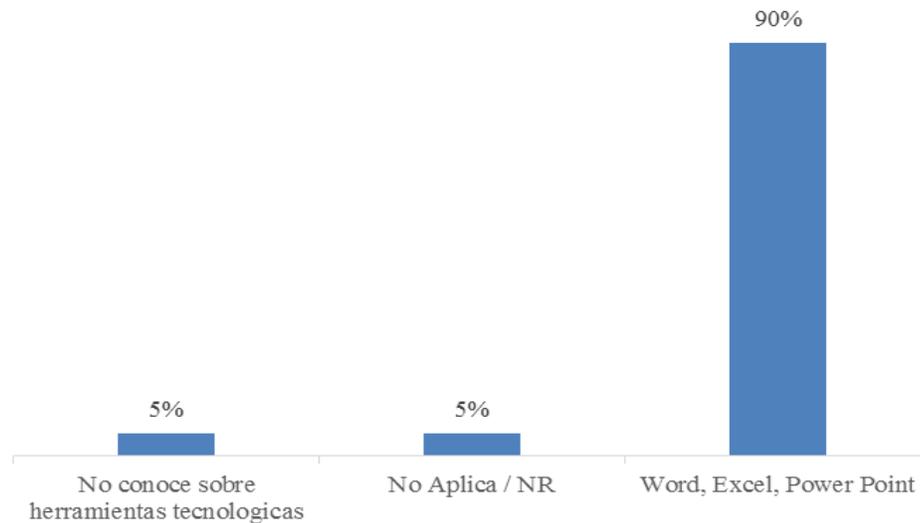


Figura 23. Uso de herramientas tecnológicas en el personal voluntario.

3. Tecnología: Con respecto a la importancia en el uso de las herramientas tecnológicas para gestionar proyectos, el 5% de las personas que laboran, no tienen ningún conocimiento de herramientas tecnológicas, un 5% no contestó a la pregunta, un 90% hace uso de Word, de Word, Excel, y Power Point; por lo tanto se recomienda que la Fundación incorpore una herramienta tecnológica para la gestión de sus proyectos, para que todos sus colaboradores la usen de manera unificada y además se les capacite a todos en el uso de las mismas.

¿Cómo considera la calidad del mobiliario y equipo con que la fundación cuenta para que usted realice sus actividades?

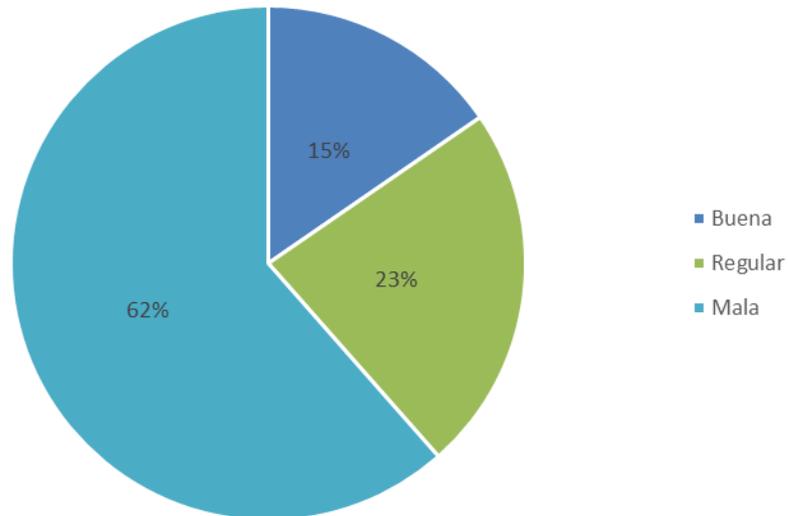


Figura 24. Calidad del mobiliario y equipo.

4. Mobiliario y equipo: Con relación a la calidad de mobiliario, el 15% de los encuestados indicaron que la calidad de los mobiliaria la consideran buena, el 23% regular y el 62% está en mala condición, además mencionaron que no cuenta con el mobiliario requerido para realizar cómodamente sus funciones y que la mayoría de miembros no cuentan con mobiliario exclusivo debido a que no existen fondos para la compra de nuevo mobiliario. Se recomienda gestionar la obtención de fondos para la compra de todo el mobiliario requerido para que los miembros voluntarios puedan realizar sus funciones de manera adecuada y cómoda.

4.1.1.5. Estado de la organización

Los resultados del instrumento aplicado revelan que la fundación Adora se ve afectada principalmente por la falta de financiamiento, de equipo y mobiliarios, la falta de promoción de la organización y de los beneficios que brinda ante la sociedad, además otro aspecto que afecta grandemente a la misma es la falta de estrategias definidas que oriente el camino de la organización en el corto y largo plazo, pero se cuentan con puntos bastante positivos como es la disponibilidad del personal, el conocimiento de la filosofía corporativa y el impresión positiva hacia la implementación de estrategias para la mejora de la fundación.

1. Factores externos que afectan la organización:

¿Qué factores externos considera usted que podría afectar a la fundación? Políticos

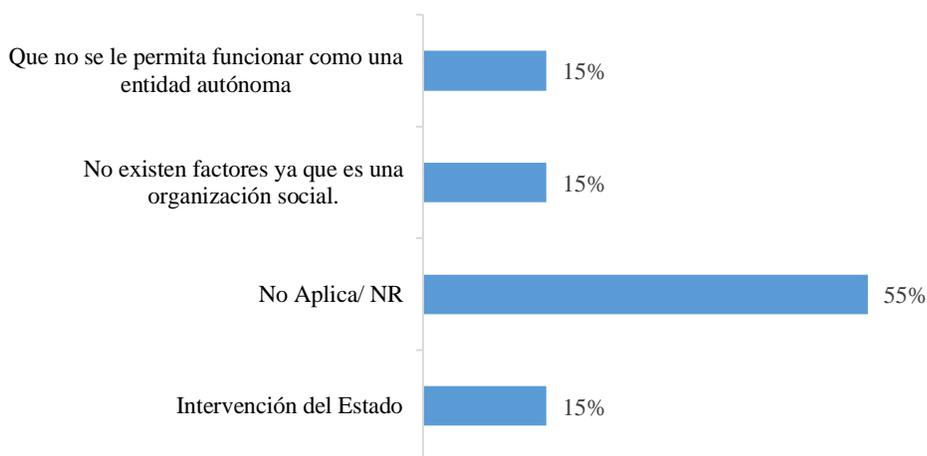


Figura 25. Factores políticos que afectan a la fundación (opinión del personal).

1.1.Factores Políticos: Con respecto a los factores políticos que el personal voluntario considera que inciden en el funcionamiento de la fundación, el 55% no respondió, el 15% contestó que no interviene la actividad política en la fundación, el 15% les gustaría que la fundación fuera una institución autónoma y el 15% considera que el gobierno interviniera en el funcionamiento.

¿Qué factores externos considera usted que podría afectar a la fundación?

Económicos

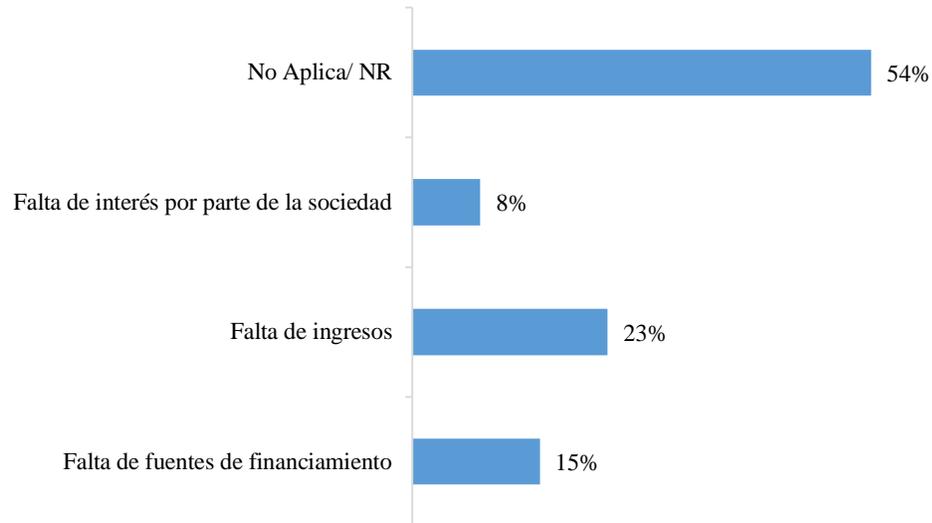


Figura 26. Factores económicos que afectan a la fundación (opinión del personal)

1.2. Factores Económicos: Con respecto a los factores económicos externos que afectan a la fundación el 54% de los colaboradores no respondieron, el 8% manifestaron que sienten falta de interés de la sociedad por este tipo de iniciativas, el 23% la falta de ingresos en la fundación y el 15% la falta de fuentes de financiamientos. Se concluye que económicamente lo que más afecta a esta institución es la falta de fuentes de financiamiento para poder realizar los proyectos que tienen planteados a futuro.

¿Qué factores externos considera usted que podría afectar a la fundación? Sociales

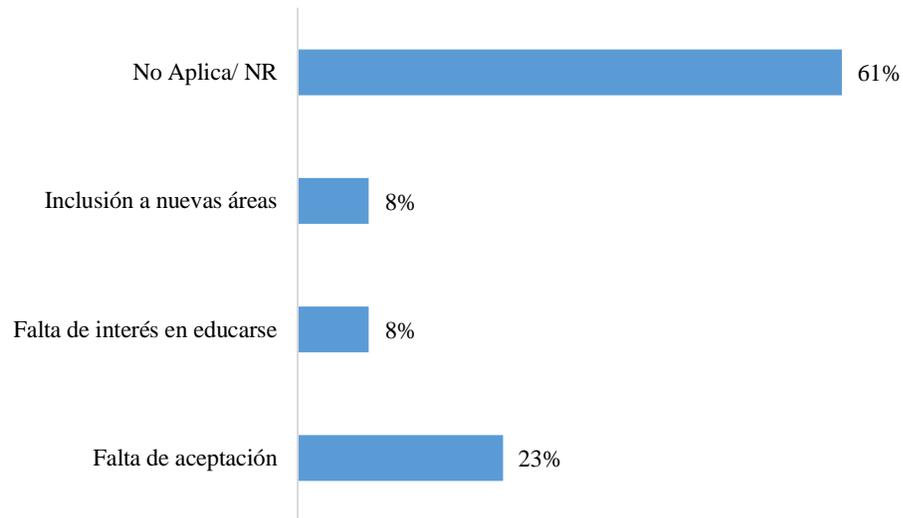


Figura 27. Factores sociales que afectan a la fundación (opinión del personal).

1.3. Factores Sociales: El 61% de los encuestados no respondió la pregunta, el 8% se refirió a la inclusión de nuevas áreas, otro 8% mencionó la falta de interés por programas educativos y el 23% la falta de aceptación. Con relación a los factores sociales, que brindaron los colaboradores, el más relevante es la falta de aceptación por falta de la sociedad, estos expresaron que la fundación promociona muy poco los beneficios que brinda como ente social.

¿Conoce Usted la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos y valores) de la Fundación?

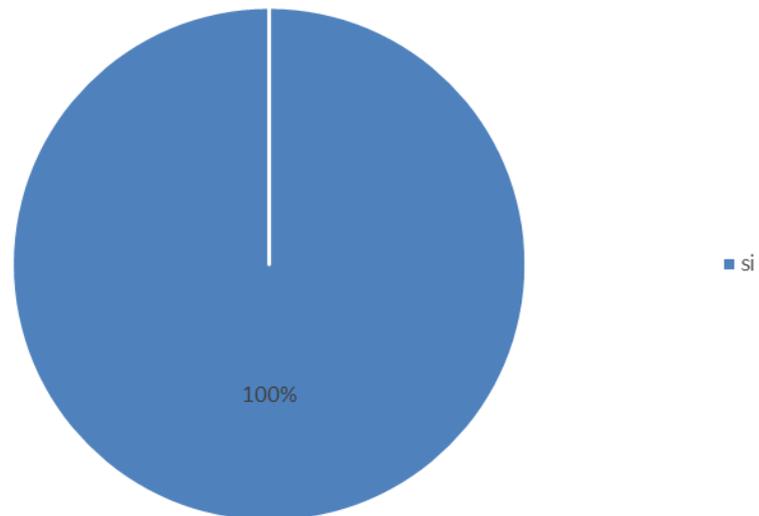


Figura 28. Conocimiento de la filosofía corporativa.

2. Filosofía corporativa: El 100% los colaboradores, conocen la filosofía corporativa de la institución, lo cual es un indicador positivo porque a pesar de que no la reciben en un proceso introductorio en la medida en que se desempeñan en la institución la van adquiriendo.

Conoce si la fundación cuenta con estrategias definidas

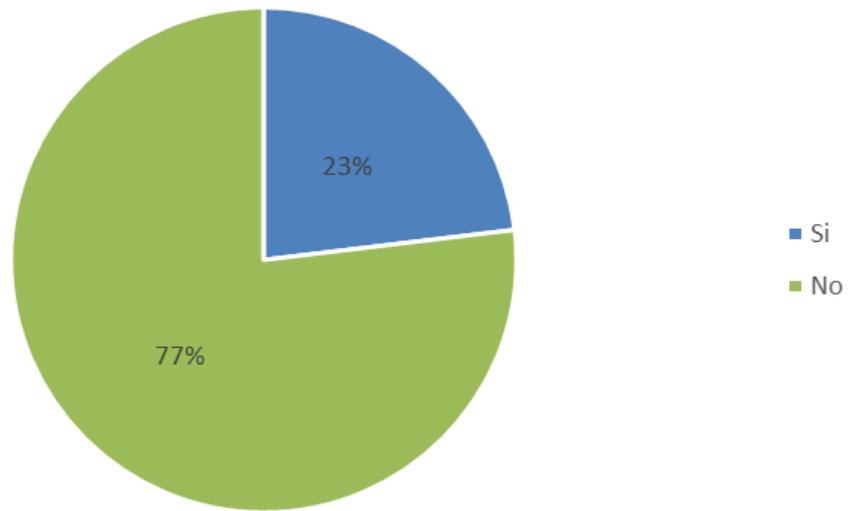


Figura 29. Voluntarios que consideran que la fundación cuenta con estrategias.

3. Estrategia existentes: El 23% de los colaboradores manifiesta, que la fundación cuenta con estrategias, el 77% manifiesta que la fundación no tiene estrategias definidas este es un punto muy crítico ya que una organización sin estrategias puntuales, definidas y conocidas por todos sus miembros esta desorientada, por lo cual es necesario formularlas acorde a la realidad en que se desenvuelve la fundación y a las necesidades que posee la misma siendo a la vez de conocimiento por todos sus miembros.

¿Qué alternativas considera usted que se podrían tomar para mejora la situación actual de la fundación?

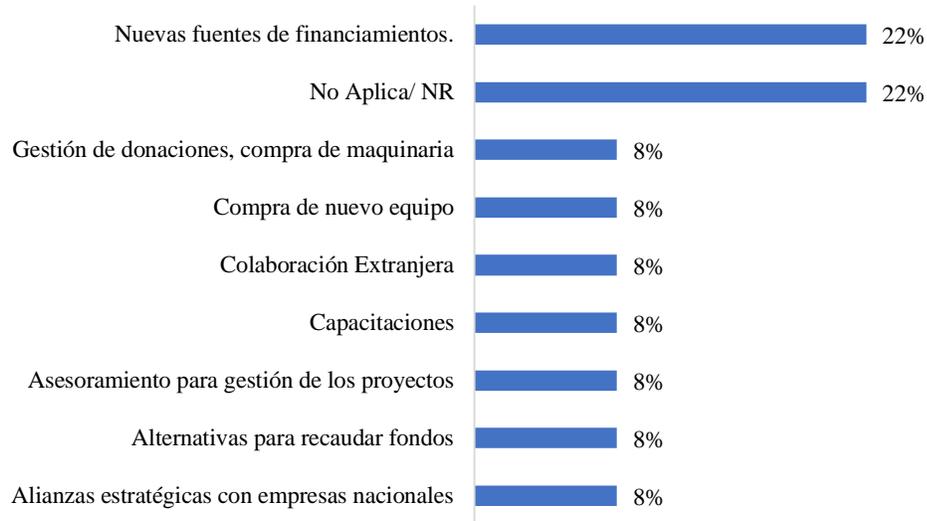


Figura 30. Estrategias propuestas por los miembros voluntarios.

4. Alternativas consideradas por sus miembros: El 22% de los voluntarios respondieron que se necesitan nuevas fuentes de financiamiento, el 22% no respondió a la pregunta, el 8% se refirió a la compra de mobiliario y equipo, otro 8% a obtener ayuda pero con financiamiento de entidades extranjeras, otro 8% se refirió a capacitaciones, otro 8% a obtener nuevas actividades para recaudar fondos y otro 8% menciono la alianza con empresas privadas nacionales. Con respecto a las alternativas, que brindaron los colaboradores se tomaran muy en cuenta al momento de la aplicabilidad, las cuales las más representativas son: nuevas fuentes de financiamiento y las alianzas estratégicas para la generación de fondos.

¿Considera que la implementación de un plan estratégico permitiría mejorar la gestión estratégica, operativa de la fundación?

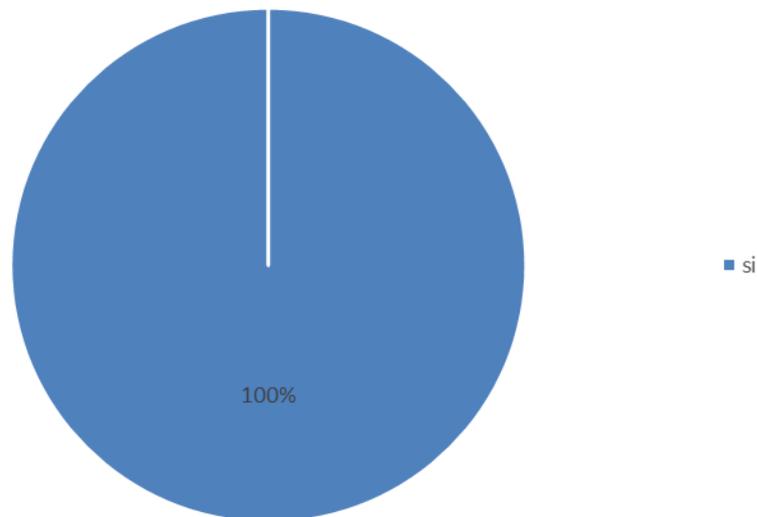


Figura 31. Relevancia de un plan estratégico.

5. Relevancia de un plan estratégico: El 100% de los colaboradores manifiestan que están de acuerdo con la implementación de un plan estratégico, consideran que permitirá mejorar la gestión operativa de la Fundación, puesto que, se adecuara a la organización, elaborando su misión y visión, se plantearan objetivos que serán de conocimiento de todos los que conforman la Fundación y se establecerán estrategias.

4.1.2 Entrevista al socio fundador

El Señor Henry Reyes como socio fundador fue sometido a una entrevista con preguntas semiestructuradas para obtener más información acerca de la fundación “Adora” como ha sido su desempeño lo largo de sus existencia como se desarrollan sus actividades y procesos y cuál es su situación actual, las respuestas puntuales a cada pregunta formuladas en la entrevista, se encuentran en el anexo 2, además se logró obtener información respecto a las variables de administración, operatividad, fianzas y sus dimensiones.

Define a la organización como una institución humanitaria, sin fines de lucro, especializada en la enseñanza de la música para niños y jóvenes en riesgo social, actualmente atienden a 25 niños y jóvenes que atienden los días miércoles, viernes y sábado por la tarde, está constituida por noventa y nueve miembros que brindan aporte económico para el sostenimiento de la misma, en la fundación operan trece miembros, los cuales laboran en el área administrativa, contable, legal y educativa de manera voluntaria, de los cuales el contador y el abogado gozan de sus respectivo salario.

Con respecto a la situación actual de la fundación este expresa que están económicamente limitados, sin fuentes de financiamiento de otros entes y que el único sustento de la institución son las aportaciones de los socios voluntarios. Reyes se refiere a la fundación “Adora” como una organización con una filosofía, basada en lo espiritual, con valores centrales el respeto, la honestidad y ayuda mutua, única a nivel centroamericano característica que este, la considera de mucho peso e influencia.

Con respecto a los planes futuros de la fundación Reyes, espera cumplir con los objetivos para los cuales nació la fundación, espera tener una administración sostenible y bien coordinada, obtener nuevas fuentes de financiamiento, captación de más miembros voluntarios, además del desarrollo de nuevos proyectos y el financiamiento para becas de los beneficiarios.

Reyes espera con la implantación de la gestión administrativas, operativa y financieras, corregir la gestión actual de la fundación, mejorar las deficiencias de los procesos actuales, mejorar en tiempo y económicamente las actividades realizadas en la fundación,

En cuanto a la función administrativa dentro de la institución , el señor Reyes manifiesta que es necesario mejorar este aspecto pues esta se realiza de forma escasa, mediante correo electrónico, por móvil y reuniones esporádicas y una reunión planificada una vez al año. La dirección y control de las actividades se realiza no de manera esquematizada, pero si se tiene un control por medio de un kardex llevan documentado todos los proyectos y actividades que se realizan. En cuanto a la organización del personal que presta sus servicios, en la entrevista se mencionó que no existe un sistema para distribuir puestos de trabajo, y que se hace empíricamente de acuerdo a ciertas características y el perfil del personal. El entrevistado también menciona que otra gran deficiencia que presenta la institución es que esta no tiene un sistema de gestión contable y financiera y además no cuentan con herramientas tecnológicas específicas para administrar sus proyectos.

4.2 Análisis de la organización

4.2.1. Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA de acuerdo con la información que logro ser obtenida a través de las técnicas e instrumentos utilizados y descritos en la parte metodológica se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis plantea las opciones a poner en marcha para preparar a la fundación Adora para el futuro, creando un cambio organizacional.

Las fortalezas encontradas más fuertes fueron los recursos y destrezas de la organización, dentro de estas se encuentra su personal que aunque es voluntario está altamente capacitado y especializado en servicio social y humano entre los cuales destacan músicos, psicólogos, maestros, abogados, ingenieros y arquitectos, además la fundación brinda servicios a bajo costo, entre los cuales destaca servicios inmobiliarios de bienes y raíces, la fundación Adora posee además convenios con empresas para la recolección de materiales reciclables, los cuales se venden para la captación de fondos que se utilizan para el funcionamiento de la institución.

Otra de las fortalezas identificadas es el deseo de su socio fundador de conocer y mejorar la gestión de los procesos de la organización y la aceptación de los miembros voluntarios hacia el cambio y mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo.

Entre las debilidades encontradas en la fundación fueron el déficit presupuestario que actualmente les afecta, los ingresos obtenidos no cubren los gastos necesarios para el funcionamiento de la institución, el mobiliario con que cuentan se encuentra en mal estado y no es suficiente para desempeñar cómodamente todas las actividades, existe una carencia de alianzas estratégicas, no existen convenios con organizaciones, lo cual solventaría el problema del financiamiento, carecen de un sistema contable y financiero y esta debilidad es muy fuerte ya que puede traer repercusiones como el cierre de la fundación por parte del Estado si no existe un control adecuado de los estados financieros, además esto puede generar fugas de capital de trabajo, además la ubicación actual de la organización no es muy favorable, ya que se encuentra ubicada en una zona poco visible para el público, lo cual influye que esta sea poco conocida.

La fundación tiene varias oportunidades de mejorar su situación económica actual entre ellas destaca la subvenciones de obras de caridad, aumentar el número de actividades para la captación de fondos como convenciones, participación en eventos públicos, intensificar la actividad del reciclaje, aprovechando su naturaleza jurídica que le permite realizar actividades de venta de bienes o servicios, sin finalidad lucrativa, si no para el cumplimiento de sus fines, definida en la ley de fomento a las ONGD. Otra oportunidad de mejora será la promoción por medios electrónicos e impresos por medio de alianzas con medios de comunicación, alianzas estratégicas con empresas privadas nacionales e instituciones internacionales para la obtención de nuevos fondos y la expansión de la cobertura de los servicios en otras zonas del país, además de crecer y fortalecerse por medio del desarrollo de su personal voluntario.

Entre las amenazas que podrían afectar a la fundación sería la situación económica del país, esta puede suponer una limitación para la obtención de subvenciones y donaciones por parte de personas naturales u organizaciones, además la inestabilidad en las políticas sociales afecta directamente a la fundación, además de la competencia agresiva que representan las otras organizaciones sin ánimo de lucro en cuanto a captación de nuevos voluntarios y donantes.

Tabla 2. Análisis FODA

ANÁLISIS FODA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
F: FORTALEZA	O: OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal voluntario altamente capacitado y especializado en servicio social y humano (Músicos, psicólogos, maestros, abogados, ingenieros, arquitectos) 2. Servicios a bajo costo, legales e inmobiliarios de bienes y raíces. 3. Convenios con empresas para la recolección de materiales reciclables. 4. Implicación y apoyo de los fundadores, miembros voluntarios y equipo técnico en las mejoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las subvenciones de obra de caridad. 2. Posibles alianzas estratégicas. 3. Expansión de la cobertura de servicios a nivel nacional. 4. Aumento en el número de actividades para la captación de fondos como convenciones, participación en eventos públicos, intensificar la actividad del reciclaje. 5. promocionarse por medios electrónicos e impresos por medio de alianzas con medios de comunicación. 6. Alianzas estratégicas con empresas privadas nacionales e instituciones internacionales para la obtención de nuevos fondos
D: DEBILIDADES	A: AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit presupuestario. 2. Ausencia de incentivo para el personal voluntario 3. Mobiliario en mal estado e insuficiente. 4. No realizan ningún tipo de planificación 5. Falta de alianzas estratégicas, no existen convenios con organizaciones 6. La ubicación se encuentra en zona poco atractiva y visible al público. 7. Ausencia de herramientas tecnológicas. 8. Falta de organización en el personal. 9. Carencias de un sistema contable y financiero 10. Poca comunicación entre sus miembros. 11. Pocas capacitaciones para su personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica nacional, que puede suponer una limitación para la obtención de subvenciones y donaciones. 2. Intervención del Estado, por descuido en estados financieros 3. Inestabilidad de las políticas sociales. 4. Competencia con otras organizaciones por la obtención de fondos y voluntarios.

Tabla 3. Estrategias del Análisis FODA.

ESTRATEGIAS – ANÁLISIS FODA	
ESTRATEGIAS OFENSIVAS (OF)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (OD)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad de los servicios, proporcionándolos a bajo costo. 2. Alianzas estratégicas con empresas públicas y privadas para la obtención de fondos. 3. Implementar un manual de perfil y políticas de funciones. 4. Crear un portafolio de nuevos proyectos. 5. Implementar medidas de dirección y control de las actividades realizadas. 6. promocionarse por medios electrónicos e impresos por medio de alianzas con medios de comunicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación periódica de las actividades a realizar. 2. Realizar campañas publicitarias, para crear alianzas con nuevas organizaciones y generar interés en la comunidad. 3. Elabora un plan motivacional para sus miembros. 4. Obtener donaciones y realizar compra de mobiliario y equipo.
ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (AF)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (AD)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear políticas institucionales para la captación de fondos. 2. Buscar asesoría continua para mantenerse capacitados sobre las áreas de servicio que presta la fundación. 3. Crear nuevas líneas de servicios a bajo costo para la captación de fondos. 4. Gestionar de manera eficiente los proyectos para la reducción de recursos económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una estructura contable en el área financiera. 2. Realizar reuniones periódicas, para conocer las necesidades del personal. 3. Capacitar al personal administrativo. 4. Proporcionarles retroalimentación continua al personal voluntario acerca de su desempeño.

4.2.2. Análisis PESTELE

4.2.2.1 Política

La política hondureña está inmersa en una polarización, esta tiene sus raíces en los conflictos políticos que se han gestado en el interior de las elites políticas y en su resistencia a encontrar una salida negociada en sus diferencias.

Esta crisis creo el rompimiento del orden constitucional involucro a los tres poderes del Estado y de parte de la sociedad involucro a empresarios, gremios, organizaciones sociales y ciudadanos en general.

El gobierno ha involucrado a las Fuerzas Armadas y a la Policía para resolver la problemática en lugar del uso de la ley, esto evidencia la debilidad de las instituciones y del Estado de Derecho y el descontento de la población que se ve reflejado con protestas y el surgimiento de nuevas instituciones políticas.

4.2.2.2.Económico

Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 63 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2014. En zonas rurales, aproximadamente seis de cada 10 hogares viven en pobreza extrema o con menos de 2.50 dólares al día, ha experimentado un crecimiento económico moderado, impulsado por inversiones públicas, exportaciones y altos ingresos por remesas. En 2015 el país creció un 3.6 por ciento y en 2016 está previsto que su economía se expanda en 3.5 por ciento. (Banco Mundial, 2016).

El total de personas que conforman la población económicamente activa, representa un 45.3 por ciento, es decir, 3.7 millones de personas, y de esas, el 7.4 por ciento están desocupadas. El desempleo afecta más a las personas que poseen educación secundaria y superior, siendo estos últimos a los que les toma mayor tiempo encontrar un empleo, entre 4.4 y 5.1 meses respectivamente. (INE, 2016).

A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica. La distribución de ingresos y de la propiedad es muy inequitativa, los sistemas de impuestos y transferencias actuales no mejoran esta distribución sino más bien la agravan.

4.2.2.3.Social

Los indicadores sociales para Honduras se encuentran entre los más bajos de todo el continente. Solo Haití y Nicaragua tienen indicadores más bajos. La tasa de mortalidad infantil se redujo de 39 a 29 por 1.000 nacidos vivos entre 1991 y 2006. La tasa nacional de mortalidad de menores de 5 años es de 37 por mil nacidos vivos. La tasa de mortalidad materna, de 108 por cada 100,000 nacidos vivos. Aproximadamente, el 18 % de la población no tiene acceso a servicios básicos de salud, el 10 % no tiene acceso a agua potable y el 32 % no dispone de saneamiento. (UNICEF, 2015).

La tasa nacional de analfabetismo es de 12.1% y 7.8 años de escolaridad promedio, la tasa de analfabetismo es similar en hombres y mujeres a nivel nacional. De la población en edad escolar el 92.3% recibe educación primaria, el 41.7% cursa el ciclo común y el 27.6% el diversificado. (INE, 2016).

4.2.2.4.Tecnológico

En Honduras del total de hogares en el país el 72.5% posee un televisor, el 79% un radio o equipo de sonido, el 14.2% una computadora, el 80.5% un celular y el 27.1% posee el servicio de telefonía fija. (CONATEL, 2016).

En cuanto al acceso al internet en el país se ha proliferado rápidamente, la población del Distrito central con acceso a internet es del 52.7% a nivel nacional es el 29.5%. Con respecto a las características socio demográficas el 54.4% de la población con acceso a internet está en edades comprendidas entre los 15 y 29 años. (INE, 2016).

El gobierno está logrando una mayor inclusión de la población a la tecnología de la información con servicios de internet gratuito en áreas públicas, computadoras en los centros educativos y plataformas virtuales en las universidades.

4.2.2.5. Legal

En el año 2014, entro en vigencia la ley de fomento a las ONGD, que a pesar de que ya tenía varios años de existencia no se aplicaba a la legislación vigente por falta de reglamento. La ley permite que el estado regule la operación de estas organizaciones en el país, ante la secretaria del Interior y población.

Se someten a esta ley todas las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que reúnen las características del artículo 32-2011 de la ley, la cual las define como entidades de carácter privado, apolítica, sin objetivos gremiales, laborales, con objetivos que contribuyan al desarrollo humanitario e integral de la población y otros afines, definidos por sus integrantes, independientes de gobiernos locales y regionales así como de organismos de cooperación bilateral o multilateral.

Estas organizaciones a pesar de ser independientes del estado deberán de tomar en cuenta las políticas públicas o estrategias del estado en materia de desarrollo bajo un marco de libertad y voluntariedad.

4.2.2.6. Medioambiental

Honduras es muy vulnerable a fenómenos naturales adversos como huracanes y sequías. Algunas medidas para mitigar el impacto de estos fenómenos se enfocan en fortalecer la capacidad de los hogares para adaptarse, extender mecanismos de gestión de riesgo basados en el mercado y desarrollar redes efectivas de protección social.

Además de la importancia de mejorar la calidad de la educación y diversificar las fuentes de ingresos rurales, ya que la mayoría de los hondureños que viven en pobreza residen en áreas de gran vulnerabilidad.

4.2.2.7.Resultados de la herramienta

De acuerdo a los resultados del análisis se concluye que Honduras es un país pobre, con bajo poder adquisitivo y con varios problemas económicos y políticos, con un nivel de educación de medio, con problemas de mortalidad infantil y saneamiento, sociales de violencia acarreados por estos factores.

En los diferentes administraciones de las señales de la desigualdad van mucho más lejos del ingreso, estas desigualdades se denotan en la calidad y en el acceso a los servicios de salud, educación, agua potable, alimentos, transporte, justicia y democracia, persistiendo además enormes brechas de participación, bienes y oportunidades.

El estado, a pesar de los avances realizados en su proceso de modernización, no cuenta ni con la estructura, ni con la institucionalidad, ni con el presupuesto suficiente para hacer esta tarea solo. La sociedad civil, organizada a nivel nacional o local en ONG'S, agremiaciones etc. depende en muchos casos de la contratación del estado, y tiene una capacidad de cobertura limitada, para poder apoyar a la solución de estas problemáticas.

De acuerdo al análisis realizado las opciones que tiene la fundación Adora para enfrentar el entorno hondureño son:

- Mantener un control estricto de su documentación jurídica y estados financieros ante la secretaria del interior y población para evitar problemas legales en la organización.
- Buscar una mayor promoción de su causa social, por medio de promociones y publicidades en lugares públicos, para generar interés de la población.
- Llevar un control financiero de la institución para sobrellevar adecuadamente la pobre situación económica del entorno.
- Tener una participación más activa como organización en el contexto social y político del país.
- Realizar promoción de la organización en medios electrónicos.

4.2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

4.2.3.1 Nuevos competidores

Cada día la población vulnerable del país, va en aumento, cada vez hay más población vulnerable, por lo que la demanda y creación de nuevas organizaciones de este tipo sigue en aumento. Actualmente las empresas privadas crean fundaciones que se encarguen de la parte social y de bienestar de sus empleados y de la población a la que su actividad de lucro genera impacto. Algunas barreras para la entrada de organizaciones es que debido a la falta de lucro por su actividad, se necesita un capital proveniente de fuentes externas el cual debe ser constante, además la inversión para desarrollar actividades y proyectos de impacto social son elevados y si no se tienen fuentes de financiamiento, sea por medio de donaciones de sus voluntarios, de la empresa privada, o por recursos que asigna el gobierno, es complicada la creación y continuidad de una institución sin fin de lucro.

4.2.3.2 Proveedores

Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen como proveedores a cualquier empresa, institución, fundación, o particular, por su mecanismo de funcionamiento el cual es por medio de donaciones, por esa razón sus proveedores un poder de negociación alto, puesto que brindan el medio de subsistencia para la organización. Las fundaciones por su naturaleza jurídica tiene la oportunidad de crear sus propios recursos con actividades o proyectos que les pueden generar fondos propios para su funcionamiento, sin embargo estas acciones usualmente no cubren la totalidad de los gastos de operación de la organización.

4.2.3.3. Amenaza de servicios sustitutos

Esta fuerza del modelo no tiene mucha ponderación pues no existen servicios como tales que puedan sustituir las necesidades de recreación y desarrollo artístico y personal que brindan en los jóvenes y niños las clases artísticas.

4.2.3.4 Rivalidad entre competidores

La fundación Adora, compite con otras organizaciones sin fines de lucro de su mismo y diferente objeto social para recaudar recursos económicos, de sus voluntarios, empresas privadas, instituciones. Se vuelve crucial tener un público que se vuelva voluntario o beneficiario, y hacerlo participe de las actividades y proyectos que lleven a cabo, para fidelizarlos.

Otra de las barreras es que hay organizaciones nacionales e internacionales establecidas de gran trayectoria y prestigio que cuentan con apoyo de voluntarios e instituciones, y que además tienen los suficientes recursos económicos para hacer publicidad en los medios masivos y campañas que captan de manera más fácil la atención de voluntarios y de nuevos donantes.

4.2.3.5 Clientes

Para una organización sin ánimo de lucro sus clientes son sus beneficiarios las personas que reciben sus servicios de manera gratuita o parcial, pero que a pesar de que no generen rentabilidad alguna, las ONG'S deben darles la importancia que merecen y proporcionarles una propuesta de valor pues los beneficios que estos reciben y su nivel de satisfacción son los que justifican la existencia de una organización no lucrativa.

4.2.3.6 Resultados del análisis

Los resultados del modelo de las cinco fuerzas competitivas muestran que la mayor ponderación la poseen los proveedores de la organización, pues la fundación necesita del aporte en tiempo y esfuerzo de sus voluntarios y de las aportaciones económicas de sus donantes para poder subsistir económicamente y además poder desarrollar sus actividades. Otra fuerza de gran influencia sería la competencia de otras organizaciones que a pesar de que no persiguen el mismo fin social si captan fuentes de financiamiento de empresas o instituciones que la Fundación Adora podría captar.

De acuerdo al análisis realizado la fundación Adora tiene varias opciones de implementación para enfrentar estas fuerzas del modelo competitivo.

- Buscar una nueva ubicación donde se vuelvan más visibles para la población en general.
- Buscar intensamente la aceptación que son nuevos voluntarios, organismos y empresas donantes.
- Realizar actividades que promuevan el nombre de la fundación para generar aceptación en la población en general.
- Crear informes de desempeño de las metas actividades y logros por periodos y que sean conocidos por todos sus donantes para que sea de su conocimiento el destino de sus donaciones.
- Involucrar a sus voluntarios y donantes en todas sus actividades y gestión para lograr fidelizarlos.

4.2.4. Cadena de Valor

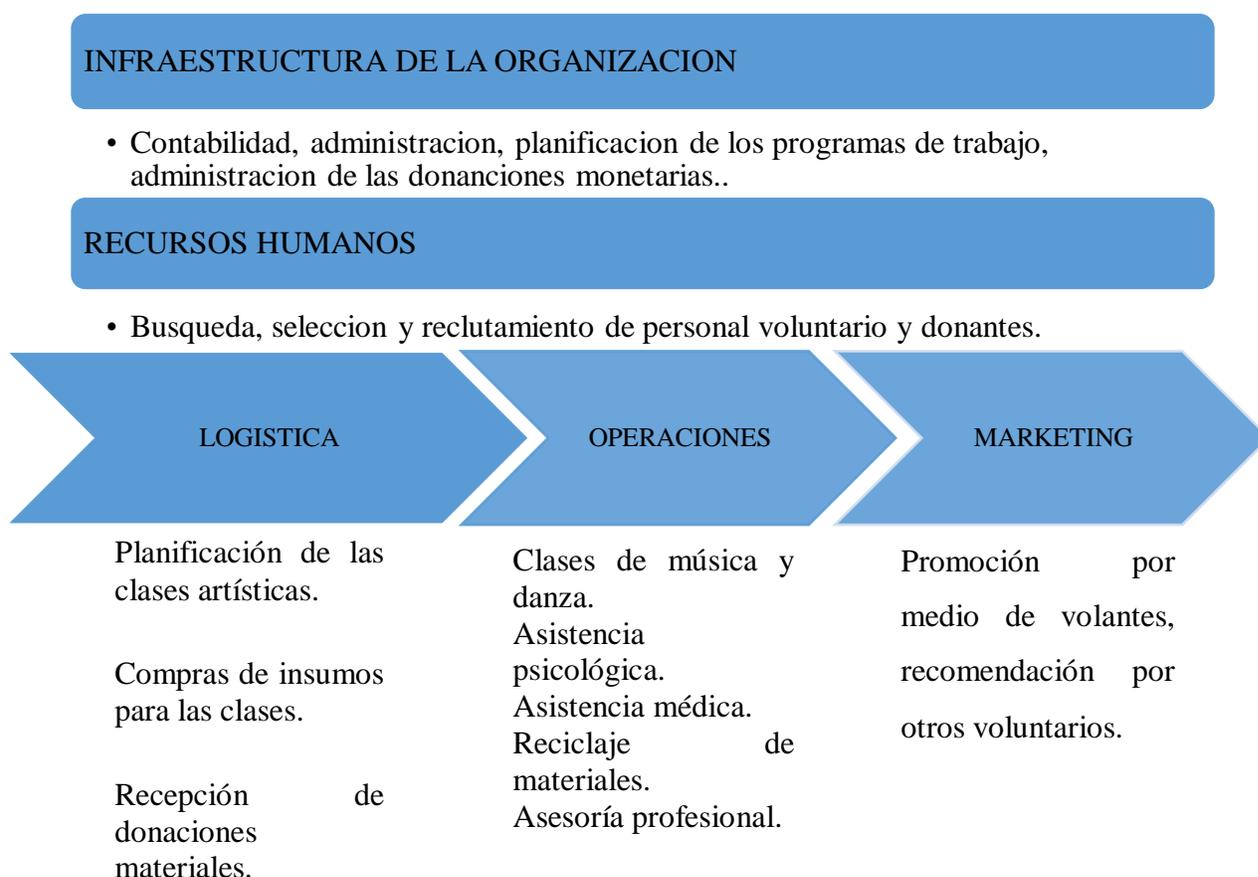


Figura 32. Cadena de valor.

La cadena de valor de la fundación Adora está compuesta por actividades de apoyo de contabilidad que es donde se registra y maneja la información financiera y contable de la institución, planificación, que corresponde a la programación de los programas de trabajo y actividades, la administración de las aportaciones económicas que realizan los miembros afiliados, además de la selección reclutamiento y captación de nuevos voluntarios que participen en las actividades de la fundación.

Las actividades principales que realiza la institución son tres, logística que corresponde a la planificación de los servicios educativos que brinda la institución, las compras de los insumos necesarios para impartir las clases a los niños y jóvenes beneficiarios y la recepción de las donaciones materiales las operaciones que la fundación realiza son la aplicación de las clases de música y danza, la asistencia médica y psicológica que se le brinda a los niños en caso de necesitarla y las actividades para la captación de fondos que son el reciclaje de materiales y la los servicios de asesoría profesional y la promoción que actualmente se realiza por medio de volantes y los invitados que otros miembros incorporan a la fundación.

4.2.5. Situación Financiera

El socio fundador es el encargado del manejo del efectivo, el manejo de los fondos de la organización se encuentre centralizado a su cargo. En la fundación Adora no se realiza ningún tipo de registro en ningún sistema informático, por ende todos los ingresos y las recaudaciones que se obtiene en la fundación, no son registrados de forma adecuada, no planifican el uso adecuado del efectivo.

Se solicitó información a la fundación para conocer la situación económica de la misma que se detalla a continuación.

Tabla 4 Estado de la situación financiera

FUNDACIÓN ADORA		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
NOMBRE DE LA CUENTA	VALOR (L.)	%
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES	L. 220,693.00	
Caja	L. 3,000.00	1.13%
Banco	L. 177,693.00	66.80%
Cuentas por cobrar	L. 40,000.00	
Asociados	L. 40,000.00	15.04%
ACTIVOS NO CORRIENTES	Lps. 45,307.00	
Mobiliario y Equipo	L. 56, 492.54	
(-) Deprec. Acumulada	L. (11,185.54)	
Total propiedad Planta y Equipo	L. 45,307.00	17.03%
TOTAL ACTIVOS	L. 266,000.00	100%
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES	L. 85,000.00	
Costos y Gastos por pagar	L. 85,000.0	31.95%
TOTAL PASIVO	L. 85,000.00	
PATRIMONIO		
Superávit por Donaciones	L. 100,0000.00	37.59%
Perdida del Ejercicio	L. 81,000.00	30.45%
TOTAL PATRIMONIO	L. 181,0000.00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	L. 266,000.00	100%

Fuente: Fundación Adora

4.2.4.1. Interpretación del análisis vertical efectuado al Estado de Situación Financiera

El total activo que posee la Fundación es de Lps. 266,000.00, el cual se encuentra concentrado en un 66.88% en la cuenta de banco que corresponde a las donaciones realizada por los socios, el 15.04% son cuentas por cobrar y el 1.13% representa el disponible en caja, mientras que un 17.03% lo compone el mobiliario y equipo, es decir la fundación “Adora” tiene su capital en una cuenta bancaria

Por otra parte, el pasivo se encuentra concentrado en costos y gastos que tiene la Fundación de un valor de lps. 85,000.00 que equivale a un 31.95% del mismo, mientras que el 30.45% les

corresponde a pérdida del ejercicio que la fundación arrastra de años anteriores, la empresa cuenta con capital social de lps. 100,000.00.

Tabla 5. Estado de resultado

FUNDACIÓN ADORA ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	
INGRESOS	
INGRESO POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	
Cuota de Sostenimiento	L. 200,000.00
Venta de productos hechos por los beneficiarios	L. 80,000.00
Total ingresos	L. 280,000.00
EGRESOS (-)	
COSTO DE ADMINISTRACIÓN (operacionales)	
Sueldos y salarios	L. (224,000.00)
Honorarios	L. (82,000.00)
Servicios Públicos	L. (18,000.00)
Servicios Privados	L. (19,000.00)
Depreciación	L. (11,185.54)
OTROS GASTOS	L. (14,814.46)
Total Gastos operacionales	L. 369,000.00
Perdida Bruta Operacional	L. (89,000.00)
COSTOS FINANCIEROS	
Rendimiento Financiero	L. 18,000.00
Otros Gastos	L. (810,000)
UTILIDAD/PERDIDA	L. (81,000.00)

Fuente: Fundación Adora

Los ingresos por cuota de sostenimiento para el año 2016 son de lps. 200,000.00 mientras que las ventas por productos hechos por los beneficiarios ascienden a lps. 80,000.00, los gastos operacionales asciende a lps.369, 000.00 el cual representan gastos de servicios públicos, privado, honorarios y otros gastos, la pérdida del ejercicio es de 81,000.00.

4.2.4.2. Indicadores financieros

Tabla 6. Calculo de indicadores financieros

Indicador	Indicadores Técnicos	Fórmula	Cálculo	Interpretación
Liquidez	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{220,693.00}{45,307.00} = 4.87$	En la Fundación existe 4.87 de liquidez, es decir que por cada lempira de pasivo la empresa cuenta con 4.87 para cubrir sus deudas a corto plazo.
Solvencia	Endeudamiento del Activo (%)	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{85,000.00}{266,000.00} = 31.95\%$	La participación de los acreedores en el año 2016 es de 31.95% el nivel de riesgo no es alto.
	Endeudamiento Patrimonial (veces)	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{85,000.00}{181,000.00} = 0.47$ veces	De los resultado se concluyen que la empresa tiene comprometido su patrimonio en 0.47 veces.
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{266,000.00}{181,000.00} = 1.47$	Del resultado se concluye, por cada lempira de patrimonio se ha conseguido 1.47 en activos.

Fuente: Elaboración propia

Los indicador financieros representa la liquidez que tiene la empresa para hacerle frete a sus obligaciones a medida que estas se vencen, la fundación “Adora” tiene una liquides de 4.87 es decir por cada lempira que debe la fundación tiene 4.87 para cubrir sus deudas a corto plazo.

El indicador financiero de Solvencia muestra el nivel de endeudamiento que tiene la empresa con otras personas, el índice de endeudamiento de activo es de 31.95% representa la

participación de los acreedores con relación a los activos de la fundación, el índice de endeudamiento es de 0.47 y representa las veces que tiene comprometido el patrimonio, el índice de apalancamiento es de 1.47.

Tabla 7 Flujo de caja

Flujo de Caja	Año 2016
Ingresos por venta (de artículos creados por Los beneficiarios)	L. 95,000.00
Ingresos por asesoría y reciclaje	L. 110,000.00
Aportación de socios	L. 100,000.00
Total ingresos	L. 305,000.00
Costos Operativos	
Costos por servicios prestados	L. 150,000.00
Servicios Públicos	L. 18,000.00
Servicios Privados	L. 19,000.00
Sueldos y Salarios	L. 224,000.00
Total de Gastos Operativos	L. 411,000.00
Impuesto	L. 0.0
Otros gastos	L. 5,000.00
Total Egresos	L. 416,000.00
Costo por implementación de Estrategia	L. 0.0
Flujo Neto de Caja	L. (111,000.00)

Fuente: Fundación Adora

El flujo de caja muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido la empresa en el año en curso, se realizó un flujo de caja con la información brindada por la fundación Adora el cual muestra las entrada y las salidas de efectivo que ha tenido la Fundación durante el año 2016, el cual refleja que los egresos son mayores que los ingresos teniendo un saldo negativo de un valor de lps. 111,000.00, estos nos indica que la fundación tiene dificultades en la generación de ingresos.

4.3 Propuesta de Gestión

4.3.1. Introducción

4.3.3. Líneas estratégicas

4.3.3.1 Filosofía corporativa

4.3.3.2 Implementación de acciones

4.3.4. Manual administrativo operativo y financiero

4.3.4.1 Introducción

4.3.4.2 Objetivos

4.3.4.2 Justificación

4.3.4.4 Utilidad

4.3.4.5 Estructura organizacional

4.3.4.6. Plan de capacitaciones

4.3.4.7. Plan de comunicaciones

4.3.4.8. Estructura de administración de proyectos

4.3.4.9. Manual de procedimientos financiero - contables

4.3.5. Presupuesto

4.3.6. Cronograma de ejecución

4.3 Propuesta de Gestión

4.3.1. Introducción

La presente propuesta constituye una alternativa de mejora a la gestión actual de la fundación Adora, el cual propone una serie de procedimientos de acción claramente definidos que proporcionan un ordenamiento y esquema de trabajo para la toma de decisiones basada en el contexto de la organización, con la finalidad de buscar la eficiencia y fortalecimiento a la fundación con un uso eficiente de los recursos que se disponen, de forma que se aumente la competitividad en el sector.

4.3.2 Líneas Estratégicas

4.3.2.1 Filosofía corporativa

Se presenta la filosofía corporativa, propuesta al contexto propio de la fundación Adora, esta refleja la identidad de la organización, es decir lo que es actualmente y lo que desea lograr a futuro de acuerdo a la identificación de todas las partes involucradas en su actividad.

1. Misión

“La Fundación Adora, es una organización para la promoción humana y la atención en educación artística y espiritual a niños y jóvenes cuyas condiciones económicas, familiares y sociales atentan contra ellos o su bienestar, para que puedan ejercer su derecho a una vida digna, mediante la cooperación al desarrollo y la acción humanitaria”.

2. Visión

La fundación Adora será una institución, líder en el ámbito nacional, como resultado de su creciente contribución a la educación y el desarrollo hacia los sectores más pobres, implementando estrategias innovadoras en educación y atención a la familia, participando activamente en la definición, ejecución y evaluación de las políticas públicas para generar una transformación social”.

3. Valores

- Respeto: Para cada uno de los involucrados en la institución, nuestros voluntarios, donantes, beneficiarios valorando sus contribuciones y opiniones, esforzándonos por comprender de manera empática sus puntos de vista y situaciones particulares.
- Honestidad: Brindamos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo, actuando con autenticidad y exactitud, respetando siempre la verdad.
- Ayuda mutua: Sirviendo en todo momento a tiempo a toda la sociedad con calidez y calidad en el servicio.
- Solidaridad: Comprender las necesidades de los otros, siendo facilitadores del mejoramiento de la calidad de vida de nuestros beneficiarios para generar resiliencia en los mismo.

4.3.2.2 Implementación de acciones

1. Objetivos estratégicos

Se muestran un listado de los objetivos organizacionales que la fundación Adora debe perseguir a manera de metas organizacionales al corto y al largo plazo para mejorar la posición de la misma en su entorno competitivo, de acuerdo con la filosofía corporativa propuesta.

a. Objetivos a corto plazo

- Crear una página web y cuentas en páginas sociales para promocionar la fundación y lograr un contacto más cercano con la población.
- Trasladar de la sede central de la fundación a una localidad más atractiva para el público.
- Mejorar administrativa, operativa y financieramente los procesos de la fundación.
- Rediseñar los espacios internos de trabajo de los colaboradores y cambiar el mobiliario y equipo actual.

b. Objetivos a largo plazo

- Aumentar para el año 2021 un 20% la participación de donantes.
- Incrementar en el año 2021 un 15% la participación de miembros voluntarios.
- Lograr en cinco años que las ventas por conceptos de servicios proporcionados por la fundación representen el 25% de su presupuesto de operación.
- Ampliar para el año 2021 la cobertura de los servicios sociales que ofrece la fundación a las ciudades de Danlí, Choluteca y San Pedro Sula.
- Obtener una participación más activa en las políticas y programas gubernamentales, proporcionando apoyo y asesoramiento.

1. Estrategias a implementar

En esta sección se detallan los ejes de acción principales al corto plazo que se proponen para la implementación del proceso de gestión y crecimiento institucional de la fundación Adora.

a. Gestión administrativa, operativa y financiero de la fundación.

Se crearán procedimientos de gestión para las actividades de la fundación, las cuales se estructurarán y documentarán a manera de manuales en las áreas de organización, capacitación, comunicación, administración de proyectos, finanzas y contabilidad. La existencia de estas herramientas permitirá que sus miembros tengan una guía de acción ante las actividades y situaciones que se presentan en sus labores, esto permitirá el funcionamiento adecuado de la institución. Las acciones que se implementarán para llevar a cabo esta estrategia serán:

- Implementar un plan de capacitaciones.
- Efectuar la implantación de un plan de comunicaciones.
- Proporcionar una estructura de administración de proyectos.
- Suministrar una estructura contable y financiera.
- Creación de una estructura organizacional.

b. Promoción en medios electrónicos:

Consistirá la creación de página una web y páginas en redes sociales, difusión en medios tecnológicos que les permita tener contacto directo con sus donantes y voluntarios y que la población en general pueda observar cuáles son los servicios y logros de la fundación. Esta estrategia servirá para llegar más rápidamente a más personas, difundir el concepto de la organización y su labor social con la sociedad, para poder lograr la aceptación de la comunidad y captar más voluntarios y donantes. Las actividades para implementar esta estrategia son las siguientes:

- Diseñar una página web atractiva al público.
- Abrir cuentas en redes sociales.

c. Reubicación y modificación de las instalaciones principales

Esta estrategia consiste en la modificación de los espacios de trabajo de los miembros voluntarios y la incorporación de equipo y mobiliario para los voluntarios que colaboran con la fundación para mejorar su ambiente de trabajo, además de la reubicación de la sede principal de la organización a una zona con mayor accesibilidad y vistosidad al público en general. Las acciones para ejecutar esta estrategia son las siguientes:

- Buscar una ubicación altamente transitable por el público en general.
- Comprar equipo y mobiliario.
- Remodelar las instalaciones.

4.3.4. Manual administrativo operativo y financiero

4.3.4.1. Introducción

El presente manual administrativo, operativo y financiero, surge como parte de una alternativa de mejora para la gestión actual de la fundación Adora para proporcionar una guía y soporte a su actividad diaria. Este manual permitirá a la organización poseer lineamientos de acción y documentación de sus procedimientos, permitirá además que desarrolle un esquema de trabajo y operación interno, orientando a su personal en sus labores dentro de la institución, por medio de procedimientos esquemáticos y estandarizados y con ello lograr una mejora organizacional una vez que se haya implantado su uso.

4.3.4. 2. Objetivos del manual

1. Objetivo general

Desarrollar una herramienta de gestión administrativa, operativa y financiera para la fundación Adora en las áreas de organización, comunicación, capacitación, dirección estratégica, estructura contable y financiera y procedimientos.

2. Objetivos específicos

- Establecer lineamientos de acción para las actividades diarias para sus colaboradores y autoridades.
- Ser instrumento útil para la orientación e información de los procesos administrativos.
- Propiciar una mejora institucional en productividad y calidad de las actividades.

4.3.4.3 Justificación

La existencia de procedimientos de gestión se hace imprescindible en cualquier organización, el cual debe adaptarse y cumplir con los requerimientos particulares de la misma, de modo que se debe desarrollar una herramienta que oriente a sus miembros en sus acciones ante situaciones y tareas que pueden presentarse.

Toda institución sin ánimo de lucro debe contar con un plan de acción sistematizado que sea un instrumento para enfrentar el diario operar y la dinámica organizacional como aliado en su gestión que le permita el aumento de su productividad y en la calidad de su accionar y el cumplimiento de los objetivos y planes futuros de la organización.

4.3.4.4. Utilidad

El manual administrativo operativo y financiero pretende estandarizar los procedimientos en diversas áreas de la institución, para su aplicación y mejora continua, además será una guía para autoridades y colaboradores para un correcto proceder y accionar ya que será de conocimiento general los requerimientos y manejos de las actividades y funciones de cada uno.

Este documento contendrá distintas secciones, la administración estratégica servirá como guía de recorrido para el futuro institucional, de modo que sus autoridades encaminen a la organización hacia su fin social, por medio de acciones definidas y adaptadas a través su entorno y demandas. La gestión administrativa y operativa permitirá tener un control de los colaboradores y sus actividades, proporcionándoles una estructura organizacional, de comunicación y capacitación del mismo. La estructura financiera permitirá un control detallado de los recursos con los que la institución dispone y hace uso de modo que permitirá una adecuada gestión del mismo.

Esta primera iniciativa pretende identificar nuevas necesidades y oportunidades de mejora para este manual y la organización en sí misma, buscando la máxima calidad y eficiencia en su desempeño, para el logro del fin social de su creación.

4.3.4.5. Estructura organizacional

1. Introducción

Esta propuesta de estructura organizacional para la Fundación “Adora” es una herramienta esencial de trabajo, donde se desarrolla ampliamente las descripciones de los puestos básicos de trabajo que conforma la estructura organizacional de la Fundación. Contando con la base para formular y ejecutar aspectos como: reclutamiento, selección, política salarial, definición clara de líneas de autoridad y patrones de responsabilidad, evaluación del desempeño, distribución adecuada del talento humano, determinación según las necesidades para capacitación.

2. Objetivo

El objetivo fundamental de esta herramienta es fortalecer y orientar las buenas prácticas de la gestión en cada uno de los puestos de trabajo y volver más eficiente la administración del talento humano.

3. Reglamento interno de trabajo

Este reglamento brindar una guía de instrucciones a los voluntarios en la conducción de sus labores diarias dentro de la Fundación.

a. Contratación del personal

- Todo aspirante que desee ingresar a la Fundación en calidad de voluntario deberá reunir todos los requisitos solicitados por el Director Ejecutivo o área responsable.
- El periodo de prueba no excederá de sesenta (60) días, el objetivo principal de la Fundación es apreciar las aptitudes del voluntario.
- El periodo de prueba será remunerado y a su término ninguna de las partes manifestara su voluntad de dar por terminado el contrato, continuara este por tiempo indefinido, gozando de todos los beneficios de los trabajadores permanentes.

- Durante el periodo de prueba cualquiera de las partes podrá ponerle término al periodo de trabajo por su propia voluntad con justa causa o sin ella, sin incurrir en responsabilidad alguna.

b. Deberes de los voluntarios

- Es un deber y responsabilidad de todos los voluntarios dar a la fundación la información actualizada, cuando haya efectuado algún cambio en sus datos personales, por ejemplo cambio de domicilio, número de teléfono, correo electrónico, estado civil.
- Potenciar la calidad en la atención y servicios a sus beneficiarios.
- Mantener un comportamiento ético.
- Cuidar el mobiliario y las instalaciones de la Fundación.
- Mantener buenas relaciones con el equipo de trabajo.
- Participar en todas las capacitaciones brindadas por la Fundación.

c. Obligaciones de los colaboradores voluntarios

- Proteger la información confidencial y de titularidad privada de la Fundación, haciendo el uso apropiado de la misma.
- Ejecutar por sí mismo su trabajo, con la mayor eficiencia, cuidado y esmero, en el tiempo, lugar y condiciones convenidas.
- Trabajar en perfecto estado de su capacidad física y mental.
- Observar buenas costumbres y conducta ejemplar durante su servicio.
- Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas o los intereses de la empresa o sus compañeros de trabajo.

d. Horarios de trabajo

- La jornada ordinaria diurna será de ocho (8) horas diarias y cuarenta y cuatro (44) a la semana con un pago equivalente a cuarenta y cuatro (44) horas de salario ordinario.
- Los horarios podrán ser modificados por el encargado del área, según las necesidades del mismo, siendo obligación de este informar a sus colaboradores.
- Se conviene expresamente que el horario es de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm y los sábados de 8:00 am a 12: pm.
- Los colaboradores gozaran de una hora de almuerzo donde descontinuaran su jornada de trabajo durante la cual no se encontraran al orden del responsable del área.
- El colaborador se compromete a hacer efectivo el tiempo laboral según los horarios.

e. Permisos y faltas

- Los permisos deben ser presentados por escrito y con 24 horas de anticipación, si no cumple con dichos requisitos se considera nulo.
- Los permisos serán autorizados por el responsable del área o jefe inmediato, en caso que sea un día completo se le deducirá de su salario.
- Avisar al jefe inmediato cualquiera que sea su falta, especificando y justificando la misma, deberá hacerlo vía telefónica o por escrito, en caso contrario se aplicara como una falta injustificada.
- El gerente propietario tendrá la facultad de hacer un llamado de atención por la acumulación de faltas injustificadas ya sea oral o escrita.

f. Derechos de los colaboradores voluntarios

- El colaborador gozara de un día de descanso por cada seis de trabajo.
- La empresa pagara los siguientes días feriados o de fiesta nacional: 1 de enero, 14 de abril, 1 de mayo, 15 de septiembre, aunque caiga en domingo, el día jueves viernes y sábado de semana santa.
- El salario de los colaboradores por mes o por quincena incluye, el pago de los días feriados o de fiesta nacional aunque no se trabajen.
- Si se trabaja en días de descanso o días feriados o de fiesta nacional se remunerara al colaborador con el duplo del salario correspondiente a la jornada ordinaria en proporción al tiempo trabajado.
- La salida del personal fuera de las instalaciones será únicamente durante su horario de almuerzo, caso contrario deberá ser autorizado por el responsable del área o jefe inmediato. No se permitirá situación de abandono por causas ajenas a su trabajo.

g. Prohibiciones

- Ingresar al trabajo en estado de embriaguez, o bajo la influencia de drogas, estupefacientes o cualquier otra condición anormal.
- Sacar información confidencial de los beneficiarios o socio, sin permiso del jefe inmediato o de la Fundación.
- Fumar dentro de las instalaciones.
- Ausentarse en horas laborales, sin justificación.
- Disminuir el ritmo de trabajo intencionalmente, suspender ilegalmente las labores, promover suspensiones inoportunas del trabajo, sea que forme parte de ella o no.
- Ocasionar perjuicios materiales a los activos intencionalmente o imprudente durante el desempeño de sus labores.

h. Sanciones

Son causas justas que facultan a la fundación Adora para dar por terminado el convenio de voluntariado, sin responsabilidad de su parte:

- Cuando el voluntario deje de asistir al trabajo sin permiso o sin causa justificada durante dos (2) días completos y consecutivos o durante tres (3) días hábiles en el término de un (1) mes.

i. Obligaciones de la fundación

- Brindar las condiciones adecuadas a los trabajadores
- Tomar medidas preventivas contra accidentes que sean necesarias.
- Adoptar las medidas adecuadas para crear y mantener en la fundación las mejores condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.
- Dar las vacaciones a que tienen derecho los colaboradores a tiempo y forma.
- Capacitar permanentemente o periódicamente a los empleados, para brindar un mejor servicio de atención al cliente.
- Entregar el reglamento interno de trabajo a cada uno de sus empleados al servicio de la empresa al momento de su contratación a efecto de que conozca sus derechos y obligaciones.

j. Estructura Organizacional

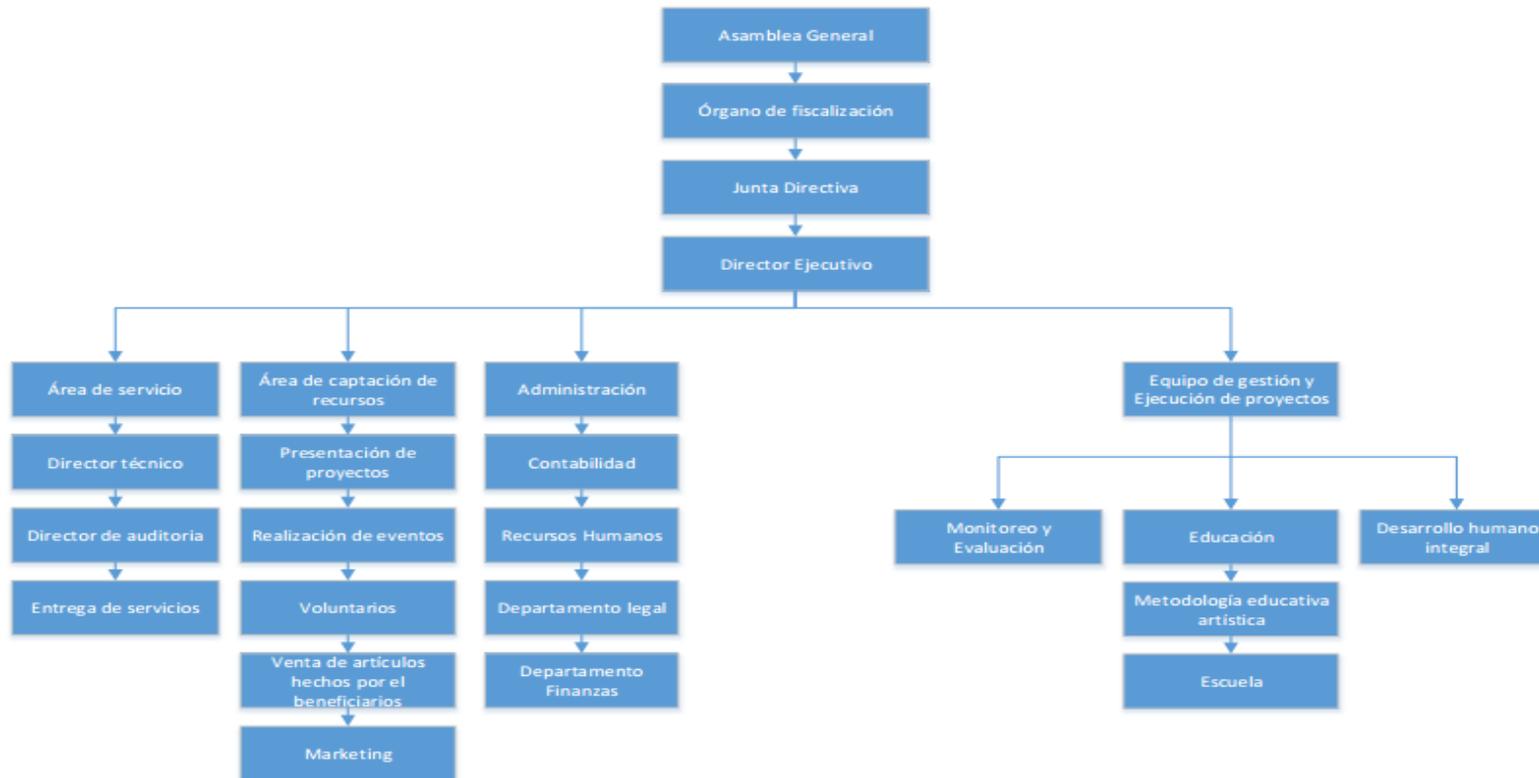


Figura 33. Propuesta de organigrama

k. Descripción y perfil de puestos

En esta sección se muestran la descripción y perfil de puestos designados dentro del organigrama propuesto para la fundación Adora, esta descripción de cargos proporcionara a los colaboradores de la organización una a una orientación clara de su trabajo y por lo tanto una mayor responsabilidad en su trabajo asignado, además mejorara la comunicación, permitirá que esta será más rápida y se espera de esta manera resolver problemas con prontitud. Se muestra una breve descripción de los puestos principales que conforman la propuesta, la descripción detallada de cada uno de ellos se encuentra en el anexo 3.

- Director Ejecutivo

Se encargara de planear, controlar y dirigir todas las actividades administrativas para el manejo de la organización, y proponer a los socios las diferentes políticas que puedan servir de apoyo para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

- Socio Director Técnico

Sera responsable de los procedimientos del área de servicios internos y externo, así como las normas y el control, que la organización tenga una buena imagen.

- Asistente de auditoria de servicios

Administrara el área de servicios, se encargara de auditar todos los servicios que presta la Fundación de forma diligente y oportuna.

- Director Administrativo

Administra los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con el proceso de negocios, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero y movilidad del personal.

- Director recursos

Crearé captaciones de recursos, de manera diligente y competente alineada con los valores de la fundación y garantizar el buen funcionamiento de la operación diaria de la Línea de Recursos.

- Consultor de proyectos

Proveeré servicios sobre los proyectos realizados en la Fundación, incrementara la lista de los socios, mantendrá la cartera de socios estratégicos en la fundación.

- Director de Proyecto

Planificara y controlara los proyectos, dirigirá el equipo que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto, llevara a cabo todos los proyectos en tiempo y forma.

4.3.4.6. Plan de capacitaciones

1. Introducción

El plan de capacitaciones proporciona procesos y procedimientos esenciales a seguir para capacitar y formar al personal de la fundación, además está diseñado para mejorar el desempeño de los colaboradores voluntarios de la Fundación “Adora” con el objetivo de fortalecer en los participantes su motivación personal y colectiva, que contribuya de esta manera a incrementar su rendimiento laboral, en conformidad al diagnóstico de necesidades de capacitación.

Capacitar al personal es parte fundamental para cumplir los objetivos de la Fundación “Adora” ; es así como conscientes de la importancia que implica contar con empleados capacitados, que posean los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el eficiente desempeño en sus puesto de trabajo, se propone el presente Plan de Capacitación continua de Motivación Personal.

2. Objetivos

- Aumentar la productividad en los colaboradores.
- Mejorar la calidad de las labores y resultados de los miembros de la organización, lo que conduce a una rentabilidad y eficiencias institucionales más altas.
- Mejorar el clima laboral y el ambiente de toda la organización, por medio de programas de instrucción adecuados y de la convivencia del personal en ambientes diferentes al laboral.
- Brindar compensaciones indirectas para los miembros de la institución por medio de oportunidades educativas.
- Contribuir a la salud mental y emocional de los miembros proporcionándoles temas de interés para su mejora continua a nivel personal.

1. Políticas

- El área de Recursos Humanos, será el encargado de determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- El área de recursos humanos será la encargada de diseñar, programar y aplicar las capacitaciones identificadas.
- Las necesidades de capacitación que el personal posea deberán ser dirigidas al encargado de área, que luego la transmitirá al área de recursos humanos.
- Toda capacitación, deberá ser autorizada por la administración en conjunto con el área de Recursos Humanos.
- El área de Recursos Humanos, será responsable de llevar el control de asistencia a cada capacitación, asimismo, del envío de llamados de atención por inasistencia.
- El área de recursos humanos se encargara de dirigir la logística necesaria en cada capacitación, desde el control de asistencias, los llamados de atención por inasistencia, notificación, medios audiovisuales, alimentación y otros.
- El área de recursos humanos será la encarga de diseñar y aplicar los mecanismos de evaluación necesarios para cada capacitación.

2. Recursos para la ejecución

- Humanos: Los facilitadores que impartirán las capacitaciones en la modalidad de formación, especialistas en las temáticas a enseñar.
- Infraestructura: Se hará uso siempre que sea posible los espacios físicos con que cuenta la fundación.
- Mobiliario y Equipo: Mesas de trabajo, pizarras, impresoras, computadoras, proyectores y equipo multimedia, serán proporcionados por la fundación.
- Material Didáctico: Lápiz, bolígrafos, papel, marcadores, libretas, diplomas, fólder, perforador, cartulina, prendedores, gafetes y otros será proporcionado por la fundación.
- Financieros: proporcionados por la Fundación, de acuerdo a su capacidad económica o apoyo de otras instituciones o personas naturales.

3. Metodología de desarrollo

a) Determinación de las Necesidades

El área de recurso humano determinara cuáles serán las capacitaciones necesarias para el personal de acuerdo a sus perfiles y necesidades a satisfacer. Las capacitaciones deberán estar alineadas con la estrategia organizacional, se deberá revisar el manual de perfil de puestos para determinar las posiciones clave para ese momento en la organización con la finalidad de fortalecer las competencias requeridas en los puestos de trabajo.

Los instrumentos que se utilizaran serán el cuestionario que reunirá información acerca de los conocimientos, habilidades del personal así como la opinión de las necesidades de capacitación de cada individuo y la observación de la conducta de trabajo para compararla con lo esperado para su perfil con el fin de reforzar las debilidades que se presenten.

b) Diseño de la capacitación

Se procederá a diseñar la capacitación una vez que esta ha sido identificada y será elaborada de modo que cubra las necesidades particulares del personal. El departamento de recurso humano diseñara el contenido a incluirse en la capacitación y las técnicas que se utilizaran con la ayuda de personal experto, el número de participantes, los materiales y equipos necesarios, la fecha de aplicación y duración de cada tema, así como el presupuesto necesario para la realización del evento que sea acorde a la situación económica de la fundación.

c) Aprobación

En esta etapa se valorara el diseño formulado y se incorporaran los cambios necesarios, la aprobación del programa de capacitación será realizada por el encargado del área de recurso humano y por el director ejecutivo.

d) Aplicación

Esta etapa consiste en el proporcionamiento de los temas de interés de acuerdo al diseño previamente elaborado para el personal a quien está dirigido, la coordinación y control de esta etapa será responsabilidad del área de recursos humanos y la instrucción del tema designado será responsabilidad del personal experto designado.

e) Evaluación

Esta etapa consistirá en la retroalimentación y evaluación del personal que ha recibido la capacitación. El área de recurso humano elaborará el método que se utilizará para realizar la evaluación, la cual será aplicada al final de cada capacitación por el facilitador para evaluar si el asistente obtuvo los conocimientos que se deseaban transmitir, posteriormente el facilitador revisará las evaluaciones que entregará al área de recurso humano, el cual lo documentará.

Tabla 8. Listado de planeamiento de las capacitaciones.

N°	Nombre de la Capacitación	Nivel	Contenido Temático	Objetivo	Participantes por grupo	N° Grupos	Total de Participantes	Eventos	Duración

Tabla 9. Listado de distribución de los participantes

Nombre Completo	Nivel de los participantes									
	Gerentes o Directores		Mandos Medios Administrativos		Mandos Medios Técnicos		Personal Administración		Personal Operativo	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Total										

Nota: anexar listado con los nombres y cargos de los participantes
Justificación técnica de la capacitación solicitada vinculada con mejorar la productividad y/o competitividad de la fundación.

Área de capacitación recibida (Marque una con X)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Idiomas | <input type="checkbox"/> Finanzas | <input type="checkbox"/> Finanzas, contabilidad, auditoria |
| <input type="checkbox"/> Tecnología | <input type="checkbox"/> Humanismo (Arquitectura, diseño, Historia, Literatura) | <input type="checkbox"/> Desarrollo emocional humano |
| <input type="checkbox"/> Ciencias de la computación | <input type="checkbox"/> Gerencia | <input type="checkbox"/> Asistencia administrativa y secretarial |
| <input type="checkbox"/> Mercadeo | <input type="checkbox"/> Recursos humanos | |
| <input type="checkbox"/> Administración | | |

Facilitador

Nombre completo: _____ Firma: _____

Responsable de la actividad

Nombre completo: _____ Firma: _____

4.3.4.7. Plan de comunicaciones

1. Introducción

Este documento que recoge las políticas, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna para la fundación Adora. Este plan ayudara a planificar y organizar los procedimientos de comunicación de todos los voluntarios y autoridades, además facilitara y orientara el seguimiento y evaluación de tareas y procedimientos, además ofrecerá una efectiva retroalimentación del desempeño a de los voluntarios.

2. Objetivos

- Facilitar un instrumento que permita mejorar y agilizar la comunicación organizacional
- Proporcionar métodos de comunicación que contribuyan a la mejora del clima laboral de las relaciones internas de la fundación.
- Mejorar la calidad de las actividades y resultados de los miembros de la organización por medio de sistemas de comunicación eficaces.
- Mejorar la canalización de la información, por medio del uso de los medios adecuados a la situación y actividad a comunicar.

3. Políticas

- Las áreas de administración y recursos humanos serán las encargadas de implantar este plan con la aprobación de la administración central.
- Todos los colaboradores de la fundación deben conocer y aplicar los métodos y procedimientos descritos en este plan.
- Las áreas de administración y recursos humanos serán las encargadas de revisar, actualizar y modificar este plan con la aprobación de la administración central.

4. Instrumentos de aplicación

1. Boletín

Se utilizara para que la dirección de la fundación informe a todos los colaboradores acerca de las actividades realizadas y metas alcanzadas por la institución y se utilizara además como instrumento motivador.

- Responsable: Área de recurso humano
- Dirigido a: Todos los integrantes de la fundación Adora
- Periodicidad: Trimestral.

2. Reuniones de áreas

Consiste en la reunión de todos los miembros del departamento o área asignados para discutir acerca de situaciones propias, definir acciones, y actividades propias del área entre otros. El encargado de liderar la reunión enviará por correo electrónico, la convocatoria, estableciendo fecha, hora y lugar para la reunión, elegirá entre los asistentes al secretario que elaborara un acta y llevara la minuta de la misma.

- Responsable: jefe de área
- Dirigido a : miembros del área
- Periodicidad: al menos una vez al mes y con un tiempo no mayor a 45 min.

3. Conversatorios

Consiste en la reunión de todos los miembros de la fundación Adora, con la finalidad de informarles sobre las metas y logros institucionales, cambios, políticas y además será un medio para que todos puedan expresar sus opiniones y sugerencias de mejora. El área de recurso humano enviará por correo electrónico, la convocatoria, estableciendo fecha, hora y lugar para la reunión.

- Responsable: Director ejecutivo y el área de recursos humanos
- Dirigido: Todos los miembros de la fundación Adora
- Periodicidad: Al menos una vez al año.

4. Buzón de sugerencias

Este será un espacio ubicado en un punto estratégico de las instalaciones de la fundación, para que sus miembros puedan depositar en el sus sugerencias de mejora y comentarios a directivos y jefes de la institución. Estos comentarios serán procesados y documentados por el área de recurso humano los cuales además serán los responsables de canalizar dicha información a los directivos o involucrados.

- Responsable: Área de recurso humano
- Dirigido: Todos los miembros de la fundación
- Periodicidad: Un máximo de 15 días para recolectar los comentarios depositados.

5. Pizarras informativas

Serán espacios estratégicamente ubicados para ser leídos por todos los miembros de la organización en los que se colocaran escritos de fácil lectura que contendrán información necesaria de conocimientos de todos los miembros de la fundación, se incluirán secciones de actualidad interna, medidas tomadas entre otros.

- Responsable: Área de recurso humano
- Dirigido: Todos los miembros de la fundación
- Periodicidad: Necesaria

6. Circulares

Sera un medio de comunicación entre involucrados en el mismo nivel de mando con el fin de verificar el recibimiento de alguna noticia de interés o la asistencia a convocatorias, reuniones u otros.

7. Memorándum

Los responsables de áreas utilizaran este medio para dar a conocer información general, mensajes rutinarios y toda aquella información que es de interés común y que no representa algún tipo de complicación.

8. Teléfono y correo electrónico

Estos medios se utilizaran para la comunicación entre todas las áreas de la empresa todas las ocasiones en que sea necesario.

4.3.4.8 Estructura de administración de proyectos

1. Introducción

Este documento es una guía para el procedimiento a seguir en la administración de los proyectos que la fundación Adora ejecute, con la finalidad de proporcionar un orden, control y registro de cada una de las etapas del desarrollo del proyecto, para que todos los proyectos y sus involucrados utilicen una metodología y procedimientos unificados.

2. Objetivos

- Facilitar un instrumento que permita mejorar y unificar la administración de los proyectos que desarrolla la fundación.
- Documentar y controlar los proyectos desarrollados en todas sus etapas.
- Facilitar los procesos de autorización, control, seguimiento, comunicación y actualización en cada etapa de los proyectos que la fundación ejecute.
- Orientar al personal voluntario en los procedimientos en los procedimientos administrativos, para garantizar un adecuado manejo y agilizar la ejecución de los proyectos.

3. Procedimiento de aplicación

a. Definición del proyecto

Comienza cuando se decide la implementación de un proyecto de proyección social que responda a los objetivos de la organización. Una vez elaborado el responsable de la propuesta de proyecto solicitará a su respectivo director de proyecto en conjunto con la dirección de la fundación la aprobación de este.

b. Aprobación del proyecto

El director ejecutivo notificara al departamento de proyectos si la propuesta reúne los requisitos institucionales y técnicos, si es factible la gestión de fondos para llevarlo a cabo, que corresponde con los objetivos institucionales y si existe personal disponible y capacitado para llevarlo a cabo. Si el proyecto no es aprobado, se devuelve al responsable de su formulación para que lo modifique según las observaciones, si fuera el caso, o queda registrado como propuesta no aprobada.

c. Búsqueda de financiamiento

La búsqueda de financiamiento la realizara el área de ejecución de proyectos. Deberán documentarse todas las gestiones realizadas y cuál es la resolución, si una entidad confirma su interés por financiar el proyecto, la fundación se encargara de completar toda la información requerida, para la aprobación del convenio.

d. Firma y registro de convenio

El convenio será el acuerdo de cooperación entre el organismo de financiamiento y la fundación Adora que establece los compromisos entre las partes y los términos de desarrollo del proyecto, este se celebrara entre los representante del organismo cooperante y el director general de la fundación.

e. Coordinación administrativa

Antes de iniciar la ejecución del proyecto se celebrara una reunión entre el director de proyecto y el responsable del área contable así como de otra área involucrada, para acordar el manejo administrativo.

d. Etapa de planificación

Esta etapa consiste en la planificación de todas las áreas para el adecuado desarrollo del proyecto, las cuales son alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados con la finalidad de establecer planes para la adecuada gestión de los recursos del proyecto, estos formatos se encuentran en el anexo 4.

e. Ejecución técnica y financiera

El director de proyecto será el responsable de la ejecución técnica y financiera en los plazos y con los recursos estipulados en el convenio.

f. Elaboración de informes

La elaboración de los informes técnicos y financieros es de responsabilidad del equipo encargado del proyecto en conjunto con el área de contabilidad, servirán para dar seguimiento al plan presentado al organismo donante y se realizarán en los formatos que este mismo establezca.

g. Seguimiento y evaluación

Se mantendrá un seguimiento y control del proyecto con los medios siguientes; plan del proyecto aprobado por el organismo donante según el convenio suscrito, informes técnicos y financieros, y visitas de campo.

h. Cierre del proyecto

El director de proyecto presentará ante la administración central un informe narrativo final y al área contable, un informe financiero final, de no existir observación alguna a los informes se realizará el cierre del proyecto, el organismo donante enviará una notificación de satisfacción con la ejecución del proyecto la cual se archivará en la documentación del proyecto. La junta directiva podrá solicitar que se practique una auditoría al proyecto para constatar que este se ejecutó conforme a las exigencias administrativas de la institución.

4.3.4.9. Manual de procedimientos financiero-contables

1. Introducción

El Manual de Procedimientos Financiero-Contables para la fundación Adora es un instrumento elaborado como referencia y guía de consulta y adiestramiento, elaborado de acuerdo a las necesidades propias de la organización, permitirá la realización de las labores financieras y contables de una manera ordenada y coherente, conduciendo así a la eficacia y eficiencia de la fundación.

2. Objetivo del manual

Este manual busca ser una fuente documental aplicable al área financiera y contable de la organización, para propiciar la uniformidad de los procedimientos y eficiencia del tiempo y el recurso humano y la información que se procese dentro de este servirá como instrumento para la toma de decisiones.

3. Políticas

- El uso de la información contenida en este manual es de uso obligatorio para toda persona relacionada con el área contable de la fundación.
- El contenido de este manual será actualizado y modificado por el área contable y financiera de la fundación de acuerdo a las necesidades de información que se presenten y será aprobado únicamente por la administración general.
- La información contenida en este manual estará siempre conforme a las exigencias de la legislación tributaria vigente.
- La información financiera y contable de la fundación debe tener un registro tanto electrónico como físico de manera ordenada y detallada, para cumplir con los requerimientos legales.
- Todas las operaciones se registraran en lempiras (L.) moneda oficial de la republica de Honduras.

4. Registro de los componentes financieros

a. Alcance

Estos serán el soporte clave en la elaboración de la información financiera, en un periodo de tiempo, necesarios para el buen control del área contable y financiera. Esta operación es aplicable a:

- Libro diario
- Libro mayor
- Libros auxiliares
- Estados financieros
- Estados de resultado
- Estado de cambio en el patrimonio
- Estado del flujo de efectivo

b. Política

- Se utilizaran para obtener en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desempeño económico y financiero de la fundación.
- Se registrara en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que posee la Fundación.
- Se detallara en estos todos los ingresos y egresos y se llevara un control de los mismos.
- Se utilizara como instrumento de planeación, para reconocer los efectos de las operaciones mercantiles y las previsiones futuras.

c. Aplicación

En esta sección se describen los formatos de aplicación para la correcta gestión contable y financiera de la fundación, los formatos a utilizarse se proporcionan en el anexo 5.

- Libro diario

En el libro diario se registra día a día todas las operaciones relativas a la actividad de la fundación, para su posterior traslado al libro Mayor y luego se recogerán sintéticamente en los estados contables al final del ejercicio.

- Libro mayor

Este libro debe ir en total concordancia con el libro diario. Servirá para recoger la información individualizada de todas las cuentas que intervienen en la contabilidad de la fundación con todos sus aumentos y disminuciones de esta forma en cualquier momento sea posible visualizar todos los movimientos de la cuenta y calcular su valor para una fecha concreta.

- Libros auxiliares

En estos los libros se registra en forma analítica y detallada los valores e información registrada en los libros principales.

- Estados financieros

Sera la información financiera oportuna, organizada de una manera estructurada y entendible, en la cual se incluirá una explicación y análisis que permitirá conocer la situación económica y financiera de la fundación

- Formato de estados de resultado

Sera una cuenta en donde se administraran todas las pérdidas y ganancias e informa de la fundación en un periodo de tiempo.

- Estado de cambio en el patrimonio

Este reflejara las variaciones de los distintos elementos que componen el patrimonio de la fundación en un periodo de tiempo determinado.

- Estado del flujo de efectivo

Reflejara los movimientos de los flujos de efectivo y sus equivalentes en la fundación durante un periodo determinado.

d. Responsabilidad

Es responsabilidad del área de contabilidad y de la administración de la fundación la aplicación correcta de esta política contable.

4.3.5. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto de la propuesta

Estrategia	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total
Implementación de Manual de perfil de puestos	Impresiones del manual	13	Unidad	L. 30.00	L.390.00
	Capacitación del personal para la implementación y socialización de los manuales	1	Global	L. 15,000.00	L. 15,000.00
Subtotal					L. 15,390.00
Implementación del plan de capacitación	Adquisición de especialistas en capacitación	1	Global	L. 26,000.00	L.26,000.00
	Implementación del programa de capacitación	1	Unidad	L. 20,000.00	L. 20,000.00
	Material didáctico	13	Unidad	L. 100.00	L.1300.00
Subtotal					L. 47,300.00

Estrategia	Descripción	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo Total
Implementación de un plan de comunicación	Adquisición de especialistas en comunicación	1	Global	L. 30,000.00	L. 30,000.00
	Capacitación, implementación y familiarización con el programa de comunicación	1	Unidad	L. 25,000.00	L. 25,000.00
	Material multimedia	1	Global	L. 37,000.00	L. 37,000.00
Subtotal					L. 82,000.00
Implementar un sistema financiero administrativo para la Fundación.	Adquisición de un paquete contable	1	Unidad	L. 59,000.00	L. 59,000.00
	Contratación de especialista técnico	1	Global	L.5,000.00	L. 5000.00
	Adquisición de libros contables	1	unidad	L. 1050.00	L. 1050.00
Subtotal					L. 65,050.00
Implementación de estructura de administración de proyectos	Impresiones del manual	13	Unidad	L. 30.00	L.390.00
	Capacitación del personal para la implementación y socialización de los manuales	1	Global	L. 15,000.00	L. 15,000.00
Subtotal					L. 15,390.00
Reubicación de las instalaciones de la Fundación Adora	Reubicación en el nuevo local	1	Global	L.20,000.00	L. 20,000.00
Subtotal					L. 20,000.00
Adquisición de Mobiliario y equipo	Equipo de computación	4	Unidad	L. 12,000.00	L. 48,000.00
	Impresora	2	Unidades	L. 800.00	L. 1600.00
	Escritorio	2	Unidades	L. 9,000.00	L. 18,000.00
	Archivador	2	Unidades	L. 7,050.00	L. 14,100.00
	Sillas	13	Unidades	L. 600.00	L. 7800.00
Subtotal					L. 89,300.00
Creación e implementación de una página Web y cuentas en redes sociales.	Contratación de experto en tecnología	1	Global	L. 25,000.00	L. 25,000.00
	Contratación de un técnico en computación	1	Global	L. 9,000.00	L. 9,000.00
Subtotal					L. 34,000.00
Total					L. 378,430.00

4.3.6. Cronograma de ejecución

Tabla 11. Cronograma de ejecución de la propuesta.

Estrategia	Descripción	Fecha inicio	Fecha finalización	Responsable
Implementación de Manual de perfil de puestos	Impresiones del manual	06 de marzo de 2017	06 de marzo de 2017	Área de recursos humanos
	Capacitación del personal para la implementación y socialización de los manuales	06 de marzo de 2017	13 de marzo de 2017.	
Implementación del plan de capacitación	Adquisición de especialistas en capacitación	06 de marzo de 2017	15 de marzo de 2017	Área de recursos humanos
	Implementación del programa de capacitación	15 de marzo de 2017	31 de marzo de 2017	
	Material didáctico	31 de marzo de 2017	03 de abril de 2017	
Implementación de un plan de comunicación	Adquisición de especialistas en comunicación	03 de abril de 2017	14 de abril de 2017	Área de recursos humanos
	Capacitación y familiarización con el programa de comunicación	17 de abril de 2017	18 de abril de 2017	
	Material multimedia	17 de abril de 2017	18 de abril de 2017	
Implementar un sistema financiero administrativo para la Fundación.	Adquisición de un paquete contable	24 de abril de 2017	28 de abril de 2017	Área financiera y contable
	Contratación de especialista técnico	02 de mayo de 2017	04 de mayo de 2017	
	Adquisición de libros contables	24 de abril de 2017	25 de abril de 2017	

Estrategia	Descripción	Fecha inicio	Fecha finalización	Responsable
Implementación de la estructura de administración de proyectos	Impresiones del manual	24 de abril de 2017	24 de abril de 2017	Área de gestión y ejecución de proyectos
	Capacitación del personal para la implementación y socialización de los manuales	25 de abril de 2017	26 de abril de 2017	Área de recurso humano
Reubicación de las instalaciones de la Fundación Adora	Reubicación en el nuevo local	16 de mayo de 2016	23 de mayo de 2016	Administración
Adquisición de Mobiliario y equipo	Compra de mobiliario y equipo	02 de mayo de 2016	11 de mayo de 2016	
Creación e implementación de una página Web y cuentas en redes sociales.	Contratación de consultoría para la implementación del servicio.	16 de mayo de 2016	26 de mayo de 2016	Administración

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- De acuerdo con los datos obtenidos conforme a las técnicas y herramientas aplicadas se concluye que la fundación Adora realiza todos sus procedimientos y actividades de una manera empírica, sin procedimientos fundamentados, estudiados y ordenados que permitan la uniformidad y efectividad de la labor que realizan sus colaboradores, esto es el desencadenante de la ineficiencia en el desempeño de la organización.
- La escasa comunicación entre los miembros y la falta de procedimientos de dirección y control fueron los factores de mayor relevancia que se encontraron en el estudio, estos son los que principalmente impiden que el servicio que brindan los voluntarios a la fundación mejore.
- La falta de patrocinio y financiamiento hacia la fundación, limita en gran medida el desempeño de las actividades y proyectos actuales, además de la implementación de proyectos futuros que sus miembros quieren poner en marcha, pero que por falta de recursos económicos no consiguen realizarlo.
- Conforme al diagnóstico organizacional realizado se encontró que la motivación es el factor de menor relevancia en el desempeño de los sujetos estudiados, debido a que sus esfuerzos los brindan de manera filantrópica sin esperar retribución alguna.
- La implementación gradual de estrategias de acuerdo a los planes que tiene la dirección de la institución y apoyados con una estructura de operación permitirá el crecimiento y sostenibilidad de la fundación Adora.

5.2 Recomendaciones

- El uso de cada uno de los planes propuestos debe ser por parte de cada una de las áreas involucradas y que se encamine de acuerdo con la estrategia organizacional para que estos proporcionen los resultados esperados.
- Se recomienda la revisión y actualización del manual de gestión administrativa operativa y financiera cuando se hagan replanteos de las estrategias y objetivos de la organización.
- Es importante hacer énfasis en proporcionar capacitación continua y adecuada a las necesidades del personal de la fundación, ya que ellos consideran un factor relevante para su desempeño y eficacia de sus tareas, el mejorar e instruirse en las competencias relacionadas con su trabajo.
- Se recomienda que la fundación Adora realice alianzas estratégicas con empresas nacionales u organismos extranjeros para aumentar su capital de trabajo para mantener sus servicios y continuar con su crecimiento.
- Se recomienda una mayor participación comunitaria y la realización de actividades que fomente la promoción de la institución, e involucrar a sus voluntarios y donantes en todas sus actividades y gestión para lograr fidelizarlos y aumentar su número.
- Crear boletines acerca de las metas actividades y logros por periodos, para que sean conocidos por todos sus donantes de modo que sea de su conocimiento el destino de sus donaciones.
- Se recomienda a la fundación Adora crear los criterios de evaluación para la medición de los resultados obtenidos al implementar la propuesta, ya que la creación de estos e implementación de la propuesta de mejora a la gestión de la institución no son parte del alcance de este estudio.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2007). *Capacitacion y desarrollo de personal* (4a ed.). Mexico: Limusa.
- Amejide, L., & Martinez, J. (2016). *Gestion de proyectos segun el PMI*. Universidad Oberta de Cataluña, España.
- Ana Enrique, Madroñero, G., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificacion de la comunicacion empresarial* (primera). España: Universidad autonoma de Barcelona.
- Asociacion española de fundaciones. (2010). Diferencias entre las Fundaciones y las Asociaciones. Recuperado a partir de http://www.observatoritercersector.org/pdf/centre_recursos/1_1_dif_03539.pdf
- Banco Mundial. (2016). Honduras: Panorama general. Recuperado a partir de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview#1>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN,.
- BRIONES, B. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales* (3a ed.). Bogotá, Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- Codina Jiménez, A. (2011). Deficiencias En El Uso Del Foda Causas Y Sugerencias. *SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGGESTIONS.*, 19(25), 89–100.
- CONATEL. (2016). *Desempeño del sector de telecomunicaciones en Honduras*. Honduras. Recuperado a partir de http://www.conatel.gob.hn/doc/indicadores/2016/Desempe%C3%B1o_del_Sector_De_Telecomunicaciones_1T2016.pdf

- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & De La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIV, No. 1, 88-109, 2008. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10679326>
- Dreher, M. T., & Baechtold, E. (2013). PRÁCTICAS E INTENCIONES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG's) EN EL DESARROLLO DEL TURISMO EN BLUMENAU (SC) - BRASIL. *PERFORMANCE OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS (NGOS) IN THE TOURISM DEVELOPMENT IN BLUMENAU (SC), BRAZIL.*, 22(3), 378–390.
- El Heraldo. (2014). Según URSAC más de 16 mil fundaciones y ONG operan en Honduras. *El Heraldo*. Honduras. Recuperado a partir de <http://www.elheraldo.hn/pais/571632-214/segun-ursac-mas-de-16-mil-fundaciones-y-ong-operan-en-honduras>
- Enrione, A. (2006). Cinco desafíos del gobierno corporativo de las organizaciones sin fines de lucro. *Desde la academia*. Recuperado a partir de http://www.ese.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1372103645articuloREVISTAENRIONE1.pdf
- Ernesto, L. (2013). Primero la estrategia, luego el marketing: Cómo conseguir recursos en las ONGs. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (45), 213.
- Escobar, R. (2010). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo histórico evolución y clasificación. *Diálogo de saberes*. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3295702.pdf>
- Figuroa, U. (2012). *El sistema internacional y los derechos humanos*. Chile: RIL Editores.
- FOPRIDEH. (2009). ONG en Honduras. Recuperado el 9 de abril de 2016, a partir de http://foprیده.org/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=43

- FOPRIDEH, IMPACTOS, & ICNL. (2012). Ley especial de fomento de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo ONGD. Recuperado a partir de http://foprیده.org/documentos/pdf/Ley_ONGD_version_amigable.pdf
- Fred, D. (2013a). *Conceptos de administracion estrategica* (14a ed.). Mexico: Pearson Education. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Fred, D. (2013b). *Conceptos de administracion estrategica* (14a ed.). México: Pearson Education. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>
- Galindo Calderon Hector, A. R. (2007). *Gerencia Empresarial para el tercer milenion* (Primera). Tegucigalpa: Litografía Lpez.
- Gallardo Gallardo, E., Cruz Moreno, A., & Fajardo Laredo, J. C. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?* Madrid, ESPAÑA: Editorial UOC. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11126575>
- Gido, J., & Clements, J. (2012). *Administracion exitosa de proyectos* (Quinta). Mexico: Cengage Learning.
- GITMAN, LAWRENCE J., Z., CHAD J. (2012). *Principios de administración financiera* (Decimosegunda edición). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Gonzales, J. (2011). La Gestion Estrategica Integral. *Revista de la Facultad de Trabajo social U.P.B.* Recuperado a partir de <http://search.proquest.com/docview/1346181473?accountid=35325>
- González, P. G., & Bermúdez, T. (2010). Fuentes de información, indicadores y herramientas más usadas por gerentes de Mipyme en Cali, Colombia. *Main sources of information,*

indicators and management tools used by managers of MSMEs, in Cali, Colombia., (232), 83–108.

Gonzalo Sinisterra V., Luis Enrique Polanco I., & Harvey Henao G. (2011). *Contabilidad Sistema de información para las organizaciones* (6a ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8837#>

Gross, D., Lillo, E., & Caro, A. (2008). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*.

Guajardo, (Andrade). (2010). *Contabilidad Financiera* (5a ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=5992>

Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. del P. (2010). *METODOLOGÍA de la investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado a partir de <http://www.crai.unitec.edu/library/index.php?title=167335&lang=es%20%20%20%20&q uery=@title=Special:GSMSearchPage@process=@autor=HERNANDEZ%20SAMPIERI,%20ROBERTO%20@mode=&recnum=4&mode=>

HORNGREN, C. T. (2012). *Contabilidad de Costos un enfoque gerencial* (14a ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Hunger, D., & Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. (13a ed.). Colombia: Pearson Education. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

- INE. (2016). *Encuesta permanente de Hogares de propósitos múltiples*. Recuperado a partir de <http://www.ine.gob.hn/index.php/25-publicaciones-ine/87-encuesta-permanente-de-hogares-de-propositos-multiples-ephpm>
- Ivaro Javier Romero López, Ivaro J. R. L. (2010). *Principios de Contabilidad* (4a ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=8916#>
- Maestres, R. (2015). Misión, Visión Y Valores: ¿Sirve Para Algo Su Definición? *Debates IESA*, 20(1), 7–9.
- Maglieri, G. (2007). Organizaciones sin fines de lucro. *Faces*, 5. Recuperado a partir de <http://nulan.mdp.edu.ar/31/>
- MARÍA TERESA JUÁREZ, L. G. Q., & ZAMIRA NICOLLE OBANDO. (2015). *Propuesta de Diseño de Manual de Puesto y Funciones en la EMPRESA JUÁREZ GROUP S. de R.L.* CEUTEC, Honduras.
- Martínez, C. V., & de la Cuesta González, M. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro: especial atención a la financiación privada. *Revista española del tercer sector*, (2), 125–152.
- Ocaña, J. (2011). *Gestión de proyectos con mapas mentales* (Vol. I). España: Editorial Club Universitario.
- OCDE. (2006). Fundaciones filantrópicas y cooperación para el desarrollo. Recuperado a partir de <https://www.oecd.org/dac/stats/31670558.pdf>
- Ortega, C. (2016). LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN HONDURAS. Recuperado el 9 de abril de 2016, a partir de http://abogadosortegahonduras.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2:

las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-en-honduras&catid=2:articulos-de-analisis&Itemid=8

Palacios Acero, L. C. (2009). *Dirección estratégica*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=10515305>

Pérez, G., Arango, M., & Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 38, 243–260.

Project management institute. (2013). *Guia de los fundamentos para la direccion de proyectos (Guia del PMBOK)* (5a ed.). Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

Project management institute. (2016). ¿Que es el PMI? Recuperado a partir de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>

Ramirez Padilla David Noel. (2008). *Contabilidad administrativa* (8a ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Rivera, F., & Hernandez, G. (2015). *Administracion de proyectos. Guia para el aprendizaje* (2a ed.). Mexico: Pearson Education.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administracion* (10a ed.). Mexico: Prentice Hall. Recuperado a partir de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/BACH_TAEDG_U3A3R3.pdf

Sánchez Fernández, M. D. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Madrid, ESPAÑA: Editorial CEP, S.L. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/bvunitecvirtualsp/docDetail.action?docID=11126674>

Sorj, B. (2005, noviembre). Sociedad Civil y Relaciones Norte-Sur: ONGs y Dependencia. Centro Edelstein de Investigaciones Sociales. Recuperado a partir de http://www.bernardosorj.com/pdf/wp1_espanol.pdf

- Sorj, B. (2007). ¿Pueden las ONG reemplazar al Estado? Sociedad civil y Estado en América Latina. *Nueva Sociedad*, 210, 126–140,222.
- Sparano, H. (2011). Impacto de las areas de conocimiento de la administracion de proyectos a traves del PMBOK 2008. *Dimensiones Empresariales*, 9(1).
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administracion estrategica* (18a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Torres, Z., & Martinez, H. (2014). *Administracion de proyectos* (primera). Mexico: Patria.
- Ugalde, A., & Homedes, N. (2007). America Latina: La Acumulacion de Capital, La Salud y el Papel de las Instituciones Internacionales. *SALUD COLECTIVA*, Buenos Aires, 3(1), 33–48.
- UNICEF. (2015). *Analisis de situacion de la niñez y adolescencian en Honduras*. Honduras. Recuperado a partir de https://www.unicef.org/honduras/2015-06-12_Nota_de_Concepto_SITAN_Honduras.pdf
- Valencia Rodríguez, (último), & Valendia Morales, Adrea. (s/f). Percepciones y motivaciones sobre el voluntariado. *Eleuthera*, 9 (2), 116-131. Recuperado a partir de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=cbc7dd08-2fa0-4fbf-8213-c70f4da1ddf1%40sessionmgr107&hid=104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=fua&AN=110231836>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista aplicado



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

FACULTAD DE FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO

ENTREVISTA A COLABORADORES

Esta encuesta tiene como propósito conocer su opinión sobre el proceso administrativo, operativo y financiero de la Fundación “ADORA”. Marque con una **X** la alternativa que Usted considere correcta; sus respuestas sinceras y anónimas serán de mucha importancia para la investigación que se está realizando.

1. Edad

- De 18 – 30 años
- De 31 – 40 años
- Más de 40 años

2. Sexo

- Masculino
- Femenino

3. Estado civil

- Soltero
- Casado

4. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por la fundación “ADORA”?

- Si
- No

5. ¿Qué herramienta tecnológica utilizan para administrar proyecto de los proyectos?

Software especializados, cual: _____

Herramientas de office, cuales: _____

Bases de datos, cuales: _____

Otros especifique: _____

6. ¿Qué alternativas considera usted que se podrían tomar para mejora la situación actual de la fundación?
7. ¿Qué factores externos considera usted que podría afectar a la fundación?
- Políticos cuales: _____
- Sociales cuales: _____
- Económicos cuales: _____
8. ¿Conoce Usted la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos y valores) de la Fundación?
- Si
- No
9. ¿Existe una estructura organizacional para distribuir los puestos de trabajo adecuadamente según sus actitudes, conocimientos y competencias y cómo es?
- Buena
- Más o menos
- Mala
10. ¿Cómo considera la comunicación, al momento de ejecutar las actividades en cada una de las áreas?
- Buena
- Más o menos
- Mala
11. ¿Cómo considera usted el control de las actividades ejecutadas por las personas que laboran en la fundación?
- Bueno
- Regular
- Malo
12. ¿Cómo considera la calidad del mobiliario y equipo con que la fundación cuenta para que usted realice sus actividades?
- Bueno
- Regular
- Malo
13. ¿Conoce usted si la fundación posee un manual de perfil de puesto que le permita conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades?
- Si
- No

14. ¿Recibe usted algún tipo de incentivo por su buen desempeño?
- Si, especifique: _____
 - No
15. ¿Considera que la implementación de un plan estratégico permitiría mejorar la gestión estratégica, operativa de la fundación?
- Si
 - No
16. ¿La fundación cuenta con un sistema contable?
- Si, Especifique: _____
 - No
17. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?
- De 1 – 2 años
 - De 2 – 3 años
18. ¿Con que frecuencia se brinda informe sobre su desempeño?
- Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
 - Nunca
19. Al momento de ingresar a la fundación le brindaron una inducción
- Si
 - No

La fundación cuenta con estrategias definidas

- Si especifique: _____
- No

¡Agradecemos su tiempo y colaboración!

Anexo 2. Modelo de la entrevista aplicada y respuestas del socio fundador



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO

ENTREVISTA AL SOCIO FUNDADOR

Cargo: Socio Fundador

Entrevistador: Sr. Henry Geovanny Reyes

Fecha: Tegucigalpa, 13 de Noviembre del 2016

Lugar: Fundación – Oficina

Objetivo: Conocer la situación actual de la Fundación mediante la entrevista para identificar los Factores que afectan la gestión administrativa, financiera y operativa de Fundación “ADORA”.

1. ¿Cuál es la situación actual de la fundación?

R_ Por la parte económica están un poco limitados, no tienen fuentes de financiamientos, actualmente no están haciendo ningún tipo de actividades, solo la aportación por parte de los socios voluntarios.

2. Coméntenos acerca de la filosofía colorativa, visión, misión, valores y objetivos estratégicos.

R_ Su enfoque es social, y desean abarcar la parte educativa, artísticas, con principios, en base a lo espiritual, respeto. Los valores que más predominan son la honestidad y la ayuda mutua.

3. ¿Cuáles son las metas operacionales de la Fundación?

R_ Cumplir con los objetivos de la fundación, tener una administración sana y sostenible, nuevas fuentes de financiamiento, desarrollar nuevos proyectos, financiamiento para becas.

4. ¿Qué sistemas se utilizan para distribuir los puestos de trabajo adecuadamente según sus aptitudes?

R_ Actualmente no se cuenta con un sistema para distribuir puestos de trabajo, se hace de forma manual de acuerdo a su perfil, se le asigna su puesto de trabajo.

5. ¿Qué herramienta tecnológica utilizan para administrar de los proyectos?

R_ No cuentan con ninguna herramienta para la gestión de proyecto.

6. ¿Qué factores externos (políticos, sociales o culturales) considera usted que podría afectar a la fundación?

R_ Por la parte política que el estado cierre la fundación, evitar la injerencia de parte del estado, ya que llevan la documentación de forma correcta.

Sociales; no existe ya que son una empresa que brinda beneficios a la sociedad.

Económicos; hacer un buen uso de los recurso económicos.

7. ¿Cómo es la comunicación entre cada una de las áreas de la fundación?

R_ No existe una adecuada comunicación, y carecen de los medios ya que solo utilizan el correo electrónico, reuniones y el móvil, la reunión se hacen un ves al año.

8. ¿Cómo se lleva acabo el control de las actividades que se ejecutan en cada una de las áreas?

R_ Se hace un adecuado control de las actividades, a través de un kardex llevan documentado todos los proyectos y actividades que se realizan.

9. ¿Qué sistemas de gestión se utilizan para llevar acabo las actividades financieras y contables en la fundación?

R_ No tienen sistema contable.

10. ¿Qué ventajas competitivas considera que posee la fundación?

R_ La Fundación es única a nivel Centroamericana, es muy influyente.

11. ¿Qué alternativas considera que se pueden tomar para mejorar la situación actual de la fundación?

R_ Capacitación de los socios voluntarios para optimizar los recursos, la implementación de un plan estratégico.

12. ¿Qué organizaciones usted conoce que sean de naturaleza similar a la de la fundación “Adora”?

R_ No existe una igual a nivel Nacional.

13. ¿Considera usted que la implementación de un Plan estratégico permitirá mejorar la gestión operativa de la empresa?

R_ Si, con la implementación del plan estratégico se espera corregir lo que se está haciendo mal.

Anexo 3. Descripción de perfiles y puestos

Tabla 12. Descripción del cargo socio director técnico

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Puesto: Socio Director Técnico	
Departamento: Área de servicios	
RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Reporta a : Director Ejecutivo Supervisa a : Asistente de Auditoria, al coordinador de entregas de servicios	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Objetivo del Puesto	
Ser responsable de los procedimientos del área de servicios internos y externo, así como las normas y el control, que la organización tenga una buena imagen.	
Responsabilidad	
Materiales y Equipo: Computadora, oficina acondicionada	
Valores y Datos Confidenciales: Manejo de cartera de Socios	
Supervisión (número de empleados que maneja): 2	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de la supervisión y auditoria de los diferentes áreas de servicios. 2. Supervisar a los asistentes del trabajo realizado. 3. Negociación con los socios estratégicos. 4. Tener un registro de los contactos institucionales a nivel Nacional e internacional. 5. Levantar actas de reuniones del Consejo Técnico y otros espacios donde se lo designe el Director Ejecutivo. 6. Trabajar apegado al Manual de Buenas Prácticas Ambientales de la Organización. 	
Perfil del puesto	
Educación: Licenciado en administración de empresas, ingeniero industrial, Lic. en mercadotecnia y negocios internacionales	
Experiencia: 5 años	
Conocimientos Específicos: Normas de calidad, servicio al cliente, conocimientos tecnológicos, conocimientos en proyectos relacionados con la educación artísticas.	
Habilidades Necesarias: Buen manejo de personal, idioma inglés y conocimiento de computación, servicio al cliente,	
Cualidades Personales: Ser proactivo, saber tomar decisiones, excelentes relaciones interpersonales	
Edad: 25 y 50 años	
Sexo: No indispensable	
Estado Civil: No indispensable	

Tabla 13. Descripción del cargo de asistente de auditoria de servicios

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Puesto: Asistente de auditoria de servicios
Departamento: Área de servicios
RELACIÓN ORGANIZACIONAL
Reporta a : Área de servicios Supervisa a : Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Objetivo del Puesto
Administrar el área de servicios, encargado de auditar todos los servicios que presta la Fundación de forma diligente y oportuna.
Responsabilidad
Materiales y Equipo: Computadora, materiales
Valores y Datos Confidenciales: Ninguno
Supervisión (número de empleados que maneja): Ninguno
Funciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar auditorías internas de los servicios que brinda la Fundación 2. Realizar las auditorías que le solicite el director técnico, de acuerdo a la planificación específica. 3. Proponer al director técnico la conformación idónea de los equipos de trabajo a fin de asegurar con alto grado de precisión el cumplimiento en tiempo y forma de las auditorías a su cargo. 4. Elaborar la Planificación Específica y Plan operativo de una manera efectiva y eficiente. 5. Elaborar los programas para cada proyecto individual de los servicios que se brindan, con indicación del orden cronológico de las acciones y procedimientos a aplicar.
Perfil del puesto
Educación: Licenciado en Contaduría pública, Lic. Administración de Empresa
Experiencia: 5 años
Conocimientos Específicos: Normas de calidad, Computación, colegiado, leyes tributarias, normas de auditoria de servicios
Habilidades Necesarias: Buen manejo de personal, idioma inglés y conocimiento de computación, servicio al cliente,
Cualidades Personales: Ser proactivo, saber tomar decisiones, excelentes relaciones interpersonales
Edad: 25 y 50 años
Sexo: No indispensable
Estado Civil: No indispensable

Tabla 14. Descripción del cargo de director ejecutivo

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Puesto: Director Administrativo
Departamento: Administración
RELACIÓN ORGANIZACIONAL
Reporta a : Directo Ejecutivo Supervisa a : Contador, Recursos Humanos, Departamento legal, Finanzas.
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Objetivo del Puesto
Administra los recursos humanos, materiales y financieros relacionados con el proceso de negocios, diseñando las políticas y procedimientos a seguir en materia presupuestal, flujos de efectivo, análisis financiero y movilidad del personal.
Responsabilidad
Materiales y Equipo: Computadora,
Valores y Datos Confidenciales: Chequera, documentos relacionados con la Fundación
Supervisión (número de empleados que maneja): 4
Perfil del puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las reuniones de trabajo del director ejecutivo, socio director de auditoría y servicios, director de captación, director de proyectos. 2. Elaborar y redactar memorándum, circulares y otros documentos requeridos. 3. Atender al público general que requiera información. 4. Mantener actualizados los registros de salidas y entradas diariamente. 5. Colaborar estrechamente con la Asamblea General conforme a necesidades. 6. Elaboración de propuesta.
Educación: Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.
Experiencia: No indispensable
Conocimientos Específicos: Manejo de Microsoft office
Habilidades Necesarias: Buenas relaciones humanas , Buena Presentación , Habilidad para redactar
Cualidades Personales: Honestidad , Confiabilidad , Responsable
Edad: 20-45 años
Sexo: No indispensable
Estado Civil: No indispensable

Tabla 15. Descripción del cargo de director administrativo

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Puesto: Contador
Departamento: Contabilidad
RELACIÓN ORGANIZACIONAL
Reporta a : Director Administrativo Supervisa a : Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Objetivo del Puesto
El objetivo del contador es apoyar en toda la labor del departamento de administración, como al director de administración y planificar, coordinar, dirigir y ejecutar el desarrollo de las actividades financiero contables de la Fundación, ejecutando la labor con precisión, esmero y confidencialidad.
Responsabilidad
Materiales y Equipo: Computadora, impresora
Valores y Datos Confidenciales: Libros y registros contables
Supervisión (número de empleados que maneja): Ninguno
Funciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar en forma adecuada y eficiente la contabilidad de la Fundación. 2. Dar seguimiento al trámite de órdenes de compras, fondo rotativo y transferencias. 3. Registrar en el libro Contable las facturas pagadas. 4. Apoyar en la elaboración del plan operativo anual de presupuesto. 5. Elaboración de conciliaciones. 6. Elaborar los estados financieros de la Fundaciones.
Perfil del puesto
Educación: Profesional graduado de Perito Mercantil y Contador Público, pasante o graduado de Licenciatura en Contaduría Pública.
Experiencia: 1 año como asistente contable
Conocimientos Específicos: Manejo avanzado de los paquetes de computación Microsoft Office, Conocimientos en sistemas de administración contable, Conocimiento en software de auditoría.
Habilidades Necesarias: Destreza Matemática Contable, Destreza en el teclado, Manejo de Software Contables , Confidencialidad
Cualidades Personales: Analítico, Responsable, Buen manejo de Relaciones interpersonales, Habilidad numérica , Capacidad de trabajar bajo presión
Edad: 22-50 años
Sexo: No indispensable
Estado Civil: No indispensable

Tabla 16. Descripción del cargo de director del departamento legal

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Puesto: Director de Departamento Legal
Departamento: Administración/Legal
RELACIÓN ORGANIZACIONAL
Reporta a : Administración Supervisa a : Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Objetivo del Puesto
El director del departamento Legal tiene como objetivo planificar y dirigir las actividades del departamento Legal
Responsabilidad
Materiales y Equipo: Computadora Portátil, Scanner, Mouse.
Valores y Datos Confidenciales: Documentos del depto. Legal
Supervisión (número de empleados que maneja): Ninguno
Funciones
Perfil del puesto
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar asesoramientos Legal 2. Planificar, organizar, evaluación de las funciones 3. Realización de trámites Legales. 4. Realizar trámites en la Secretaria de Interior y Población 5. Elaborar carta poder para poder realizar trámites a clientes. 6. Desempeñar las demás funciones afines asignadas por el Asamblea General
Educación: Licenciatura En Derecho (Abogado)
Experiencia: 2 años
Conocimientos Específicos: Computación.
Habilidades Necesarias: -Trabajo en Equipo -Buenas Relaciones
Cualidades Personales: -Honestidad -Confiabilidad -Responsable
Edad: No indispensable
Sexo: No indispensable
Estado Civil: No indispensable

Tabla 17. Descripción del cargo de socio director de recursos

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Puesto: Socio Director recursos
Departamento: Área de captación de recursos
RELACIÓN ORGANIZACIONAL
Reporta a : Director Administrativo
Supervisa a : Coordinador de eventos, coordinador de marketing
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Objetivo del Puesto
El Director de captaciones, tiene como objetivo crear captaciones de recursos, de manera diligente y competente alineada con los valores de la fundación y garantizar el buen funcionamiento de la operación diaria de la Línea de Recursos.
Responsabilidad
Materiales y Equipo: Computadora, oficina acondicionada
Valores y Datos Confidenciales: Manejo de cartera de Socios
Supervisión (número de empleados que maneja): 5
Funciones
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de los enfoques dirigidos hacia las metas estratégicas. 2. Manejo de la supervisión de los diferentes áreas. 3. Supervisar a los asistentes del trabajo realizado. 4. Elaboración de propuesta. 5. Negociación con los socios estratégicos. 6. Creador de estructuras 7. Tener un registro de los contactos institucionales a nivel Nacional e internacional. 8. Mantener sigilo y lealtad a la Organización. 9. Trabajar apegado al Manual de Buenas Prácticas Ambientales de la Organización.
Perfil del puesto
Educación: Licenciado en administración de empresas, Licenciado en Finanzas, en mercadotecnia y negocios internacionales.
Experiencia: 5 años
Conocimientos Específicos: Normas de calidad, servicio al cliente, conocimientos tecnológicos, conocimientos en proyectos relacionados con la educación artísticas.
Habilidades Necesarias: Buen manejo de personal, idioma inglés y conocimiento de computación, servicio al cliente,
Cualidades Personales: Ser proactivo, saber tomar decisiones, excelentes relaciones interpersonales
Edad: 25 y 50 años
Sexo: No indispensable
Estado Civil: No indispensable

Tabla 18. Descripción del cargo de consultor de proyectos.

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del Puesto: Consultor de proyectos
Departamento: Área de captación de recursos
RELACIÓN ORGANIZACIONAL
Reporta a : Director de recursos Supervisa a : Ninguno
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Objetivo del Puesto
Proveer servicios sobre los proyectos realizados en la Fundación, incrementar la lista de los socios, mantener la cartera de socios estratégicos en la fundación.
Materiales y Equipo: Computadora, oficina acondicionada
Valores y Datos Confidenciales: Manejo de cartera de Socios
Supervisión (número de empleados que maneja): Ninguno
Funciones
<p>5. Analizar, diagnosticar, diseñar, construir, probar y documentar los proyectos actuales y futuros de la Fundación.</p> <p>6. garantizando el cumplimiento de los requerimientos funcionales y no funcionales del usuario.</p>
Perfil del puesto
Educación: Ingeniero Civil, Arquitecto
Experiencia: 2 años
Conocimientos Específicos: Normas de calidad, servicio al cliente, conocimientos tecnológicos y gestión de proyectos educativos.
Habilidades Necesarias: Buen manejo de personal, idioma inglés y conocimiento de computación, servicio al cliente,
Cualidades Personales: Ser proactivo, saber tomar decisiones, excelentes relaciones interpersonales
Edad: 20 y 50 años
Sexo: No indispensable
Estado Civil: No indispensable

Tabla 19. Descripción del cargo de director de proyecto

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del Puesto: Director de Proyecto	
Departamento: Área de Proyecto	
RELACIÓN ORGANIZACIONAL	
Reporta a : Director Ejecutivo	
Supervisa a: Jefe de monitoreo y control, Asistente de proyecto educacional, Asistente de desarrollo integral, Técnico educador, coordinador de docencia.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Objetivo del Puesto	
El Director de proyecto, tiene como objetivo planificar y controlar los proyectos, dirigir el equipo que dispone para alcanzar los objetivos del proyecto, llevar a cabo todos los proyectos en tiempo y forma.	
Responsabilidades	
Materiales y Equipo: Computadora, todas las herramientas proporcionadas por la Fundación.	
Valores y Datos Confidenciales: Ninguno	
Supervisión (número de empleados que maneja): 4	
Funciones	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina con la Dirección Ejecutiva la planificación, monitoreo y evaluación de las actividades del proyecto en conjunto con el Organismo Donante. 2. Asegura el cumplimiento de los objetivos del proyecto así como el correcto uso de los fondos, bienes y equipos. 3. Realiza mensualmente reuniones de planificación y evaluación con el personal a su cargo. 4. Asegura la sistematización de los resultados y procesos generados en el proyecto que aporta a la gestión institucional de la Organización. 5. Coordina con la Dirección Ejecutiva las relaciones entre el organismo donante y la Organización. 6. Facilitar la información sobre los resultados, logros e impactos del proyecto para la divulgación a nivel local, nacional o internacional. 7. Elabora propuesta de perfiles de proyectos y seguimiento de procesos de la Organización 	
Perfil del puesto	
Educación: Licenciado en administración de empresas, Licenciado en Contaduría y Finanzas, Ingeniero Civil, Arquitecto, preferible con Master en Proyecto	
Experiencia: 5 años	
Conocimientos Específicos: Normas de calidad, Metodología del PMI, conocimientos tecnológicos, conocimientos en proyectos relacionados con la educación artística.	
Habilidades Necesarias: Buen manejo de personal, idioma inglés y conocimiento de computación, servicio al cliente,	
Cualidades Personales: Ser proactivo, saber tomar decisiones, excelentes relaciones interpersonales	
Edad: 25 y 50 años	
Sexo: No indispensable	
Estado Civil: No indispensable	

Anexo 4. Formatos de planificación de proyectos

a. Acta de constitución del proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO
DESCRIPCIÓN
DEFINICIÓN DEL PRODUCTO
REQUISITOS
OBJETIVOS
JUSTIFICACIÓN

DESIGNACIÓN DEL GERENTE DE PROYECTO	
NOMBRE	
REPORTA A	
SUPERVISA A	

CRONOGRAMA PRELIMINAR.	
HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA

ORGANIZACIONES O GRUPOS ORGANIZACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROYECTO.	
ORGANIZACIÓN O GRUPO ORGANIZACIONAL	ROL QUE DESEMPEÑA

PRESUPUESTO PRELIMINAR DEL PROYECTO.	
CONCEPTO	MONTO

AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO.		
NOMBRE	CARGO	FECHA

b. Cronograma

NOMBRE DEL PROYECTO				
ACTIVIDAD	DURACIÓN (MESES)			
	1	2	3	4
ACT.1				
ACT.2				
ACT.3				

c. Presupuesto

NOMBRE DEL PROYECTO					
N°	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
TOTAL					

d. Planificación de la gestión de la Calidad

NOMBRE DEL PROYECTO

POLÍTICA DE CALIDAD DEL PROYECTO:
--

Especificar la intención de dirección que formalmente tiene el equipo de proyecto con relación a la calidad del proyecto.

LÍNEA BASE DE CALIDAD DEL PROYECTO

FACTOR DE CALIDAD RELEVANTE	OBJETIVO DE CALIDAD	MÉTRICA A UTILIZAR	FRECUENCIA Y MOMENTO DE MEDICIÓN	FRECUENCIA Y MOMENTO DE REPORTE

MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CALIDAD

ACTIVIDAD	ESTÁNDAR O NORMA DE CALIDAD APLICABLE	ACTIVIDADES DE CONTROL

DOCUMENTOS NORMATIVOS PARA LA CALIDAD
--

PROCEDIMIENTOS	1.
	2.
PLANTILLAS	1.
	2.
FORMATOS	1.
	2.

CHECKLISTS	1.
	2.
OTROS DOCUMENTOS	1.
	2.

e. Matriz de comunicaciones

NOMBRE DEL PROYECTO

INFORMACIÓN	CONTENIDO	FORMATO	NIVEL DE DETALLE	RESPONSABLE DE COMUNICAR	GRUPO RECEPTOR	METODOLOGÍA O TECNOLOGÍA	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN

f. Matriz de asignaciones y responsabilidades

NOMBRE DEL PROYECTO

ACTIVIDAD	ENTREGABLE			
	P1	P2	P3	P4
ACT 1	R	I	I	I
ACT 2	R			
ACT 3	R			C
ACT 4	I	R	I	I

R= Persona Responsable A=Persona que rinde cuentas C=Persona Consultada I= Persona informada

h. Plan de gestión de riesgos

NOMBRE DEL PROYECTO

PROBABILIDAD	VALOR NUMÉRICO	IMPACTO	VALOR NUMÉRICO	TIPO DE RIESGO	RANGOS (PROBABILIDAD POR IMPACTO)
Muy Probable	0.9	Muy Alto	0.9	Alto	(0.21 -0.81)
Bastante Probable	0.7	Alto	0.7	Alto	(0.21 -0.81)
Probable	0.5	Moderado	0.5	Moderado	(0.05 – 0.20)
Poco Probable	0.3	Bajo	0.3	Moderado	(0.05 – 0.20)
Improbable	0.1	Muy Bajo	0.1	Bajo	(0.01 -0.04)

N°	EVENTO	DESCRIP.	CAUSA RAÍZ	P	I	P X I	MARCADOR DE RIESGO	OBJETIVO QUE SE AFECTA	IMPACTO ESTIMADO	RANGO	RESP	RESPONSABLE

i. Matriz de gestión de interesados

NOMBRE DEL PROYECTO

IDENTIFICACIÓN			EVALUACIÓN		CLASIFICACIÓN		MEDIDAS
NOMBRE	ROL EN EL PROYECTO	INFORMACIÓN DE CONTACTO	EXPECTATIVAS PRINCIPALES	INFLUENCIA POTENCIAL	INTERNO / EXTERNO	APOYO / NEUTRAL / OPOSITOR	ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN

d. Formato de los estados financieros

FUNDACIÓN ADORA	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20__	
NOMBRE DE LA CUENTA	VALOR (L.)
ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
Efectivo	
Cuentas por cobrar	
Inventario	
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Propiedad planta y equipo	
Activos intangibles	
TOTAL ACTIVOS	
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
Sobregiros y préstamos bancarios	
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	
Intereses por pagar	
PASIVO NO CORRIENTE	
Préstamo por pagar	
TOTAL PASIVO	
PATRIMONIO	
Capital	
Capital social	
Utilidad	
Reservas	
TOTAL PATRIMONIO	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	

e. Formato de estados de resultado

FUNDACIÓN ADORA	
ESTADO DE RESULTADO	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20 ____	
INGRESOS	
INGRESO POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	
Venta de productos hechos por los beneficiarios	
Total ingresos	
EGRESOS (-)	
UTILIDAD NETA (=)	
COSTO DE ADMINISTRACIÓN (operacionales)	
Sueldos y salarios	
Gastos generales	
OTROS INGRESOS	
Extraordinarios	
OTROS GASTOS	
Financieros	
Extraordinarios	
COSTOS FINANCIEROS	
Intereses por pagar	
UTILIDAD NETA	

f. Formato de estado de cambio en el patrimonio

FUNDACIÓN ADORA				
ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO AÑO ____				
CONCEPTO	SALDO	INCREMENTO	DISMINUCIÓN	SALDO
Capital Social				
Superávit Capital				
Capital				
Reservas				
Utilidad Del Ejercicio				

g. Formato de estado del flujo de efectivo

FUNDACIÓN ADORA ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 20 ____	
FLUJO DE EFECTIVO PROVENIENTE DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Efectivo recibido del cliente	
(+) Intereses y dividendos recibidos	
Efectivo proporcionada por las actividades de operación	
(-) Impuestos sobre la renta pagados	
(-) Efectivo pagado a proveedores y empleados	
Efectivo desembolsado por actividades de operación	
Flujo de efectivo neto de actividades de operación	
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Compra de equipo	
Compra de activos fijos	
Flujo de efectivo neto de actividades de inversión	
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Producto de préstamos a corto plazo	
Pasivos financieros a corto plazo	
Pagos para saldar deudas a corto plazo	
Producto de préstamos a largo plazo	
Pasivos financieros a largo plazo	
Flujo de efectivo neto de actividades de financiamiento	
AUMENTO NETO DE EFECTIVO	
EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO, 1 DE ENERO	
EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO, 31 DE DICIEMBRE	

Anexo 6. Carta de autorización

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN ADORA

Tegucigalpa, Francisco Morazán. 12 de diciembre de 2016

Henry Jeovanny Reyes Velásquez

Socio fundador

Jorge Inestroza

Apoderado Legal

Fundación Adora

Tegucigalpa, barrio El Centro atrás del Congreso Nacional

Estimado Señor: Henry Jeovanny Reyes Velásquez

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en administración de proyecto.

Hemos seleccionado como tema Mejora a la gestión administrativa y financiera de la fundación ADORA por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: visitas a las instalaciones de la fundación, hacer observaciones de sus actividades, aplicar encuestas a los socios voluntarios y realizar entrevista.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Gloria Esperanza Maradiaga Blandin

11513263

Ruth María García Espinoza

11513289

Por este medio Fundación Adora Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


Henry Jeovanny Reyes Velásquez


Jorge Inestroza

Vo. Bo.

