Diseño de una herramienta financiera, que facilite la toma de decisiones en la fundación Luz de Amor

Autora
Natalia Hernández Parra

Asesor Técnico
Isabel Cristina Barragán

Universidad Autónoma de Bucaramanga
Facultad de Ingenieras Administrativas
Programa de Ingeniería Financiera
Bucaramanga
2011

Resumen

Las ONG en Colombia nacen del buen corazón de muchas personas que se interesan por el bienestar de otras que, sin pensar en lucrarse, buscan calmar las necesidades básicas de los demás y ayudar a construir sociedad.

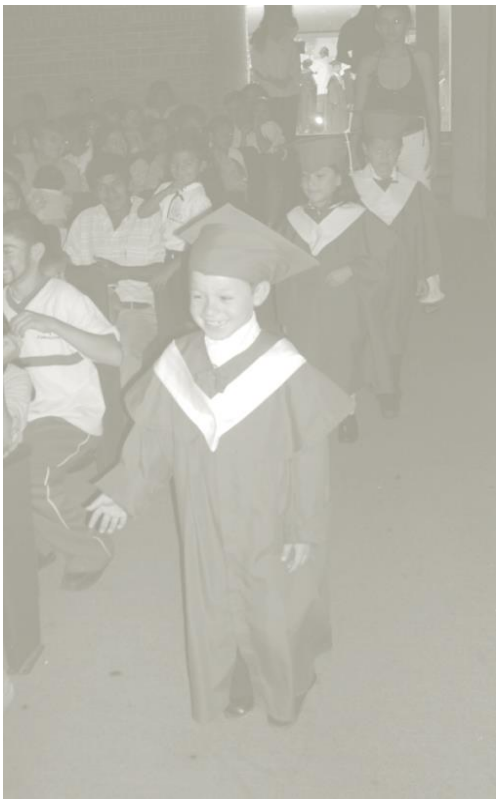
En el afán de ayudar, se olvidan de administrar, de los costos, los gastos y los ingresos que genere cualquier Organización; nace entonces la idea de hacer una herramienta gerencial que facilite la toma de decisiones y que muestre sus ventajas y debilidades, conociendo indicadores e interpretándolos, y organizando información contable vital para la toma de decisiones.

En finanzas existen muchos indicadores que facilitan y orientan las organizaciones, para el caso de la fundación Luz de amor se presenta una herramienta que contempla no solo el aspecto financiero con los indicadores de Rentabilidad, liquidez y endeudamiento, si no que a su vez se crea un Balanced Scorecard que traduce la visión y la estrategia de la organización en unos objetivos básicos, que mira desde cuatro perspectivas el cumplimiento del objetivo estratégico de la misma.

Fue un proyecto arduo, complejo en el manejo de la información, pero gratificante, por los resultados obtenidos, una visión más empresarial y el compromiso de seguir creando herramientas y apoyando con conocimiento las ONG´s del País.

1. FUNDACION LUZ DE AMOR

1.1. HISTORIA



La Fundación Luz De Amor - FUNDEAMOR fue creada por un pequeño grupo de personas que ante la problemática social presentada en Colombia y particularmente en su entorno inmediato, quisieron ser agentes activos y transformadores de esa sociedad principalmente infantil, víctima de la violencia social e intrafamiliar.

FUNDEAMOR fue creada como una institución no gubernamental, sin ánimo de lucro y de beneficio social. Se encuentra operando desde el 27 de Enero de 1998. Nació como Asociación, habiéndose convertido en Fundación ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el 9 de Julio del 2001, mediante registro 05-503805-37 del 2001/07/09, con Nit. 804-011523-4 y licencia de funcionamiento según resolución No 1138 del 31 de Mayo de 1999 otorgada por la Secretaria de Educación del departamento de Santander.

La puesta en marcha de esta obra social, se hizo queriendo favorecer inicialmente a la niñez sin recursos; es así que inicia con un grupo de 20 niños que fueron escogidos mediante un proceso selectivo, que involucro un trabajo social, con visitas a cada uno de sus domicilios realizando un estudio socioeconómico, educativo, cultural, afectivo y nutricional de las condiciones en que se encontraban las familias de cada uno de estos niños. De acuerdo con lo anterior, su objetivo especifico fue durante cuatro (4) años, los niños de estas familias.

1.2. MISIÓN

Horacio José Balbuena y Laura Camila villabona, niños de la fundación Luz de Amor pre-kínder.

Desarrollar procesos formativos integrales y suplir necesidades básicas dirigidas a la sociedad, para ayudar a grupos familiares víctimas de la violencia, generando capacidad de liderar y promover desarrollo sostenible mediante la canalización de recursos propios y externos, fomentando la construcción de un futuro de progreso en armonía con el entorno.

1.3. VISION

En 2020 FUNDEAMOR será una organización social, sólida y auto sostenible gestora y promotora de programas educativos y laborales mediante la participación de sus beneficiarios y benefactores.

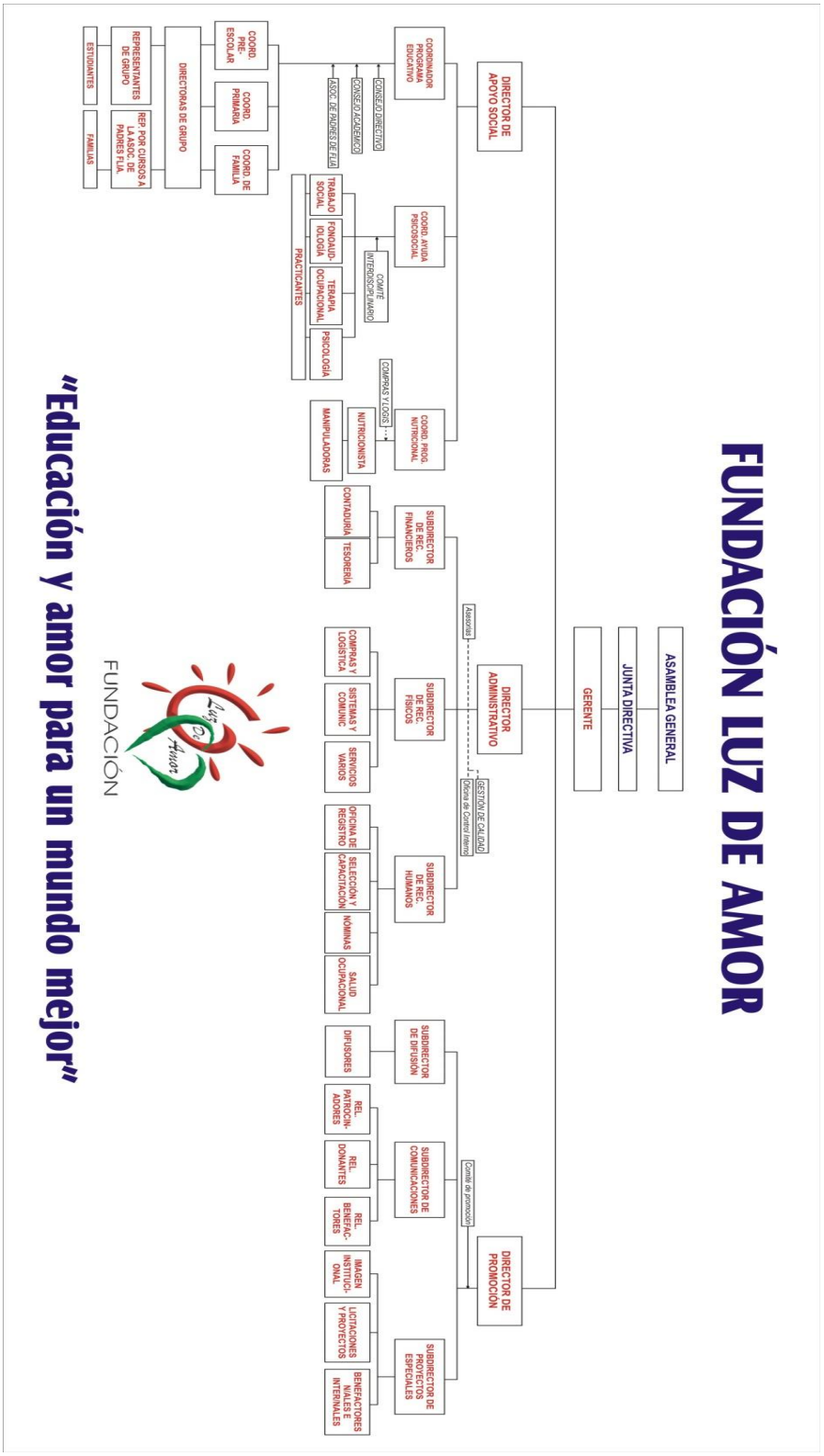
FUNDEAMOR será reconocida internacionalmente por sus logros en la preparación de personas con formación holística, capaces de desempeñarse profesionalmente y convertirse en constructores de progreso.

1.4. OBJETIVO ESTRATEGICO

Diseñar y adoptar un modelo piloto de mejoramiento institucional y de gestión.

Ejecutar proyectos productivos y promover habilidades productivas para la vida. Teniendo como base los tres programas fundamentales que conforma nuestra fundación; nutrición, educación y apoyo psicosocial, Para así lograr obtener los estándares de calidad adecuados para brindar un mejor servicio y bienestar social.

1.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La Fundación Luz de Amor, presenta una estructura organizacional bastante compleja y que demanda la participación de muchas personas, lo que la hace ser un proyecto costoso para su manutención, teniendo en cuenta su naturaleza de ONG.

Existen una Asamblea General y Junta Directiva, que no devenga ningún pago, ya que está conformado por Benefactores de la causa y fundadores de la misma, un Gerente con un contrato a término indefinido, tres Directores que es importante revisar uno a uno: iniciando con el Director de Promoción que tiene bajo su cargo tres subdirectores y dependiendo de ellos más o menos unos 6 a 7 cargos más, con contratos de prestación de servicios, que elevan los costos administrativos de dicha área y que puede ser reducida por el tipo de cargos existentes.

El Director Administrativo con tres subdirectores más y cerca de 9 cargos menores para una labor que puede ser más eficaz con menos cargos y de bajo costo; y por último la Dirección de Apoyo Social que si bien es cierto es la más compleja de todas ya que en esta dirección converge el Objetivo principal de la fundación, sin olvidar que sin las dos anteriores esta no se podría llevar acabo, también presenta un alto número de cargos a su disposición lo que podría ser reconsiderado en una propuesta generada al final de este proyecto universitario, que se basa en la lectura que se realizo de la situación actual de la Fundación y las proyecciones que se tienen para la misma.

En la actualidad la Fundación Luz de Amor cuenta con más de 30 empleados fijos entre docentes, administrativos y servicios varios, para atender más de 200 niños y niñas con sus familias.

2. ESTADO REAL DE LA FUNDACION LUZ DE AMOR

La Fundación Luz de Amor pasa por momentos críticos en su manejo administrativo en general, lo cual ha llevado a pensar en la liquidación y cierre de la misma, viéndose afectados más de 600 beneficiarios de esta gran obra social; su situación actual se podría resumir en, pasivos laborales altos, costos de mantenimiento elevados frente a ingresos inciertos.

A continuación se describen las diferentes variables financieras y operacionales que afectan el funcionamiento de la Fundación Luz de Amor.

2.1 Variables de Riesgo

La Fundación Luz de Amor presenta variables financieras y operacionales internas y externas que la afectan, dentro de las variables internas se presenta el manejo adecuado de costos, la identificación de los mismos, la presencia de costos fijos muy altos, frente a ingresos no seguros, la falta de una planeación financiera, la metodología en la evaluación de proyectos no está definida, por ser la Fundación un macro proyecto que aplica a pequeños proyectos, no direccionan los recursos de manera específica, lo que genera el incumplimiento de pequeños proyectos, para el cumplimiento de otros más grandes, pero que no corresponde al objetivo específico para el cual se aplicó inicialmente en la presentación del proyecto.

Por ser la Fundación Luz de amor una ONG es difícil el otorgamiento de créditos, pues la entidades financieras no corren el riesgo de prestarle a entidades sin ánimo de lucro que no generen ingresos fijos, sino que dependan de donaciones voluntarias, lo que crea inseguridad para los bancos y para la misma organización; para la Fundación es difícil apalancarse con estas entidades, esto conlleva a tomar como única opción a los proveedores, quienes al evaluar la fortaleza financiera de la Fundación no dan mayor tiempo de crédito.

Las variables externas que afectan directamente el área financiera de la fundación Luz de Amor, son las mismas que inquietan el movimiento financiero en cualquier organización con o sin ánimo de lucro, el coletazo de la gran depresión de la economía mundial se vio reflejado en Colombia durante finales del 2007, 2008 y aún durante el primer trimestre del 2009 se sintió; la falta de oportunidades y de liquidez en las grandes empresas hicieron que las donaciones fueran menores, pues los ingresos generados por parte de las empresas y las personas naturales benefactores de la Fundación eran destinados a cubrir sus propias necesidades; aunque en el segundo trimestre de 2009 los ingresos para la Fundación Luz de Amor mejoraron y aumentaron, no dejo de afectar la situación vivida durante los dos últimos años; dicha situación no ha hecho desfallecer la idea de continuar con esta gran obra social, que facilita y mejora la calidad de vida de mas de 600 beneficiados, y que es labor de todos como sociedad seguir apoyando.

Aun así, es de resaltar que las entidades de cooperación internacional dan prioridad a países en guerra o considerados de extrema pobreza, lo que hace que los países emergentes disminuyan las ayudas y donaciones tanto en especie, como en dinero, conformándose esta en otra de las variables que afectan el desarrollo de la Fundación, pero que no limita el sueño de una sociedad mejor.

Tener claras algunas de las múltiples variables que pueden afectar un proyecto, ayudan a su desarrollo y brindan oportunidad en el reconocimiento de debilidades y en el fortalecimiento de las virtudes. Este análisis brinda al desarrollo de la herramienta financiera claridad en puntos álgidos a tener en cuenta, como son las variables externas que afectan de manera directa el funcionamiento de la Fundación, y el mejoramiento de las variables internas como propuesta de mejora y desarrollo.

A continuación en la tabla 1, se presenta una Matriz de Riesgo, que amplían la perspectiva de la Fundación, dilucidando su estado actual y otorgando una herramienta a los directores de esta obra social para la toma de decisiones futuras, basados en el pasado y en el presente. La Matriz de Riesgo se hace con el objetivo fundamental de ampliar la visión administrativa y llenar de herramientas gerenciales a la Organización, se creo el formato de matriz teniendo en cuenta las grandes áreas manejadas en la Fundación, el factor que incide en el riesgo (externo o interno), el evento como tal, su impacto y la magnitud de ocurrencia, además se estudia si existe o no control sobre los

mismos. El apoyo del personal de la Fundación fue fundamental en la creación de esta matriz, su sinceridad y perspectiva interna hizo posible la recopilación y evaluación de los ítems expuesto en la matriz.

Tabla 1. Matriz de Riesgo de la Fundación Luz de Amor.

MATRIZ DE RIESGO FUNDACION LUZ DE AMOR						
Riesgos		**Factor**	**Eventos que inciden en el riesgo**	**Probabilidad de ocurrencia**	**Magnitud del impacto**	**Controles**
1. Administrativo						
1.1	**Administración del Talento Humano**	Interno	Contratar personal no competente o que no cumpla con el perfil	1	3	1
		Interno	Altos costos laborales	2	3	2
		Interno	Deficiencia en la metodología para la identificación y determinación de las necesidades de formación del personal	1	2	1
		Interno	Reporte de accidentes de trabajo	1	1	1
		Externo	Requerimientos de personal por proyecto presentado	2	3	1
2. Financiero						
2.1	**Contable**	Interno	Desviaciones significativas en las proyecciones de corto mediano y largo plazo	3	3	2
		Externo	Cambios significativos en los parámetros macroeconómicos	2	2	2
2.2	**Presupuestal**	Interno	Incumplimiento de los flujos de caja mensuales	3	3	2
		Interno	Estacionalidad de fondos	2	2	2
3. Del servicio						
3.1	**Educación**	Externo	Cambio de políticas educativas desde el plan de desarrollo nacional y regional	1	2	1
		Externo	falta de continuidad educativa en el cliente interno	2	2	1

		Interno	Gran cantidad de estudiantes extra edad	2	2	1
3.2.	**Apoyo Psicosocial**	Externo	Requerimiento de desarrollo de nuevos programas por parte de las ONG financiadoras	2	3	1
		Externo	Incumplimiento de las universidades con quienes se vinculan estudiantes en práctica.	2	3	1
3.3.	**Nutrición**	Externo	Cambio de políticas del Instituto Colombiano de Bienestar familiar	3	3	2
		Interno	Cumplimiento de los niveles mínimo de riesgo de salubridad.	1	2	1
4. Otros						
4.1.	**Sistemas de Información**	Interno	Falta de apoyo a los procesos en manejo de herramientas tecnológicas	2	2	1
		Interno	Des actualización Tecnológica	2	2	1
		Interno	Fallas en los aplicativos o bases de datos	3	3	2
4.2.	**Naturales (Climatológicos, desastres, etc.)**	Externo	Crecientes extremas por lluvias torrenciales	1	2	1
		Externo	Temblores y terremotos	1	2	1
		Externo	Deslizamiento de Tierra	1	2	1
4.3.	**Regulatorios**	Externo	Política Regulatoria ONG	1	2	1
		Interno	Desconocimiento de la normatividad vigente legal	1	1	1
4.4.	**Legales (Demandas, Sanciones, etc.)**	Externo	Demandas Laborales	2	2	1
		Externo	Demandas Civiles por incumplimiento	1	3	1
4.5.	**Eventos Internacionales**	Externo	Probabilidad de ocurrencia de eventos internacionales que exijan el cambio de direccionamiento de recursos por parte de ONG financiadoras	1	1	1

Esta Tabla se adjunta en la herramienta Financiera diseñada en Excel para su uso continuo y disposición de la Fundación Luz de Amor.

Determinar los procesos de Gestión y la Proyección Financiera usados por la Fundación Luz de Amor.

La gestión de la Fundación Luz de Amor es una tarea incansable, la verificación constante en páginas de internet de entidades de cooperación internacional, las buenas relaciones con el gobierno Nacional y Departamental representadas en el cumplimiento de proyectos, la presentación de proyectos constantemente hacen que la Gestión sea una actividad incansable, pero que necesita estudio y priorización, falencia que presenta la Fundación por el afán de seguir apoyando a esta parte de la sociedad desampara y llena de ilusiones.

Fundeamor está en constante verificación de oportunidades de proyectos, apenas se encuentran, se estudian, se observan las posibilidades del mismo y si encaja dentro de la misión de Fundeamor y se pueden desarrollar, se identifican requisitos, se hace la propuesta y se presenta.

Estos proyectos sociales tiene una característica particular y es el tiempo de asignación de proyectos, cuando son proyectos pequeños el tiempo de respuesta es de mínimo 6 meses y para proyectos grandes pueden llegar a tardarse hasta 24 meses en asignar o dar respuesta al proyecto presentado, lo que hace muy difícil la planeación financiera para la Fundación Luz Amor quien obtiene el 45% de sus ingresos con la licitación de nuevos proyectos.

Los tres grandes programas que maneja la Fundación Luz de Amor son:

Educación: La Fundación cuenta con personal capacitado y profesional para el desarrollo de esta actividad, Docentes para cada salón de clases, en básica primaria, y docente con su auxiliar para los salones de primera infancia considerado dentro de primera infancia niños entre los 3 a 5 años de edad.

De igual forma, el personal está certificado en la básica primaria y tiene convenios para el paso de los estudiantes a la secundaria con diferentes colegios públicos de la ciudad de Bucaramanga.

Apoyo Psicosocial: Para este programa la fundación cuenta con profesionales en Fonoaudiología, Psicología y Terapia Ocupacional, que se encargan del desarrollo y

seguimiento del menor y todo su núcleo familiar; ya que en la Fundación Luz de Amor se brinda un ayuda integral que cobija a los niños y todo su entorno, como herramienta fundamental para el desarrollo del menor.

Nutrición: En este programa se desarrolla toda la historia nutricional de los niños, para implementar las dietas correspondientes según los casos. Aquí la persona responsable de este servicio es una Profesional en el área (Nutricionista), quien trabaja con las manipuladoras de alimentos, personas capacitadas y con disposición para la realización de dicha labor.

2.2. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros de la Fundación Luz de Amor, han sido un tema bastante álgido al momento de su presentación e interpretación, en este capítulo se muestran los estados financieros de los dos últimos años estudiados y revisados, que corresponden a la contabilidad de los años 2008 y 2009, para la cual se presento un presupuesto de costos y gastos junto con el de ingresos esperados de estos periodos, frente a la situación contable registrada en este mismo lapso. Es de anotar que la información se tomo directamente de la base de datos de la Organización.

2.2.1. PRESUPUESTO 2008

El presupuesto de la Fundación Luz de Amor tiene claridad en los gastos y costos, pero siempre existirá un vacío en los ingresos, pues son un tanto inciertos, por esto la necesidad de crear una herramienta que disminuya ese vacío y haga viable la realización de nuevos proyectos con alma Social como este Macro Proyecto que es la Fundación Luz de Amor.

Tabla 2. Presupuesto Ingresos 2008 de la Fundación Luz de Amor

PRESUPUESTO FUNDEAMOR 2008 INGRESOS		
CONCEPTO	**MONTO**	**PORCENTAJE**
PLAN TUTOR	**$ 9.955.000,00**	**6,52%**
PARTICULARES	$ 9.955.000,00	
INGRESOS DONACIONES	**$ 128.552.696,00**	**84,16%**
FUNDACION GENESIS	$ 45.640.000,00	
GERARDO OCHOA	$ 10.540.770,00	
COIPC	$ 4.577.382,00	
ALCALDIA DE BUCARAMANGA	$ 15.000.000,00	
GOBERNACION DE SANTANDER	$ 31.240.960,00	
RECURSOS DE ACTIVIDADES	$ 6.438.000,00	
LEON BLANCO S.C.S.	$ 2.000.000,00	
OTROS	$ 13.115.584,00	
DONACIONES EN ESPECIE	**$ 5.628.600,00**	**3,69%**
INCUBADORA SANTANDER	$ 1.200.000,00	
OTROS	$ 4.428.600,00	
CUOTAS DE ALIMENTACION	$ 6.153.000,00	**4,03%**
OTROS INGRESOS	$ 2.450.760,00	**1,60%**
TOTAL RECIBIDO	**$ 152.740.056,00**	**100,00%**

La Fundación Luz de Amor presenta en el presupuesto ingresos aproximados de $152´740.056 pesos, donde el monto más alto lo representan ingresos por donaciones que equivale a diferentes proyectos licitados aproximadamente el 84% representa esta cuenta, entonces es sobre esta cuenta que hay que estudiar la posibilidad de nuevas ingresos, pero para ello es necesario un estudio minucioso de costos, y una evaluación un tanto mas precisa de proyectos.

Estos ingresos aunque aparentemente altos no son suficientes para la atención de mas 200 niños en las tres áreas bases de la fundación, apoyo psicosocial, nutrición y educación, esto además del constate acompañamiento que se le hace a las familias, para lo cual se habla de mas de 600 beneficiados de los programas que brinda la fundación; los gastos y costos de la Fundación, ascienden por lo menos $442´923.000 millones de pesos, lo que quiere decir que con los ingresos apenas se alcanza a cubrir un 34,48% del total de gastos, un déficit anual superior a $290´000.000 millones de pesos, esto para una

obra social que busca aumentar su capacidad de ayuda y de una u otra manera hacer la tarea que el Gobierno debería tener como misión principal, la formar una sociedad digna y velar por su desarrollo integral.

Entonces la Ingeniería Financiera no se puede quedar en las grandes empresas productivas, o en los problemas que lleven a soluciones lucrativas, debe estar también al servicio de la sociedad y de Organizaciones bondadosas como esta; la herramienta financiera busca ayudar a evaluar nuevos proyectos, desde el punto de vista financiero y quitándose el corazón para poder ser eficientes y eficaces en la toma de decisiones.

Tabla 3. Presupuesto Costos y Gastos, de la Fundación Luz de Amor.

PRESUPUESTO FUNDEAMOR 2008 GASTOS		
	Mensual	**Anual**
Personal Administrativo		
Nomina	$ 9.184.500	$ 101.029.500
Auxilio de transporte	$ 330.000	$ 3.630.000
Prestaciones Sociales	$ 2.062.297	$ 22.685.267
Aportes parafiscales	$ 2.757.371	$ 30.331.081
TOTAL GASTOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	**$ 14.334.168**	**$ 157.675.848**
Personal Docente		
Nomina	$ 5.950.000	$ 65.450.000
Auxilio de transporte	$ 440.000	$ 4.840.000
Prestaciones Sociales	$ 1.375.968	$ 15.135.648
Aportes parafiscales	$ 1.786.309	$ 19.649.399
TOTAL GASTOS PERSONAL DOCENTE	**$ 9.552.277**	**$ 105.075.047**
Docentes Hora Cátedra		
Sueldos	**$ 933.240**	**$ 10.265.640**
Gastos Administrativos		
Arriendo	$ 2.500.000	$ 30.000.000
Servicios públicos	$ 2.303.539	$ 26.490.699
Dotación	$ 90.000	$ 1.080.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	**$ 4.893.539**	**$ 57.570.699**
Gastos Operacionales		
Mantenimiento y reparación	$ 200.000	$ 2.400.000
Sistematización e informes académicos	$ 98.182	$ 1.080.000
Gastos médicos beneficiarios	$ 100.000	$ 1.100.000
Gastos deportivos	$ 100.000	$ 1.100.000
Seguros	$ 138.909	$ 1.528.000
Transporte de beneficiarios	$ 2.100.000	$ 23.100.000
Gastos de Alimentación	$ 6.400.000	$ 70.400.000
Material didáctico	$ 60.000	$ 660.000
Otros	$ 840.000	$ 9.240.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	**$ 10.037.091**	**$ 110.608.000**
GASTOS NO OPERACIONALES	**$ 144.000**	**$ 1.728.000**

2.2.2. PRESUPUESTO 2009

Tabla 4. Presupuesto Ingresos de la Fundación Luz de Amor.

PRESUPUESTO FUNDEAMOR 2009		
INGRESOS		
Concepto	**Valor Mensual**	**Valor anual**
Fundación Éxito - PMA - ICBF (Prog. Nut)	$ 7.500.000,00	$ 75.000.000,00
Fundación Génesis	$ 8.166.666,67	$ 98.000.000,04
Becas Banco de Oferentes Alcaldía	$ 15.120.000,00	$ 151.200.000,00
Banquete de Solidaridad	$ 750.000,00	$ 9.000.000,00
Plan Tutor	$ 2.187.500,00	$ 26.250.000,00
Aseguradora Solidaria	$ 3.000.000,00	$ 30.000.000,00
Desarrollo Social Alcaldía de B/manga	$ 2.083.333,33	$ 25.000.000,00
Desarrollo Social Gobernación de S/der	$ 2.083.333,33	$ 25.000.000,00
Alcaldía de Floridablanca	$ 2.083.333,33	$ 25.000.000,00
Bingo Fundeamor	$ 750.000,00	$ 9.000.000,00
Actividades Padres de familia	$ 250.000,00	$ 3.000.000,00
ICBF Primera Infancia	$ 0,00	$ 0,00
TOTAL INGRESOS	**$ 43.974.166,67**	**$ 476.450.000,04**

Tabla 5. Presupuesto de Costos y Gastos de la Fundación Luz de Amor.

PRESUPUESTO FUNDEAMOR 2009		
GASTOS		
Concepto	**Valor Mensual**	**Valor anual**
Nomina		
Personal Administrativo		
Gerente	$ 497.000,00	$ 5.964.000,00
Directora de Apoyo Social	$ 497.000,00	$ 5.964.000,00
Director Administrativo y financiero	$ 497.000,00	$ 5.964.000,00
Subdirectora de Apoyo Social	$ 497.000,00	$ 5.964.000,00
Honorarios Contador	$ 450.000,00	$ 5.400.000,00
Secretaria	$ 497.000,00	$ 5.467.000,00
Auxiliar de Mantenimiento	$ 600.000,00	$ 6.600.000,00
Servicios Generales	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Mensajero (1/2 tiempo)	$ 350.000,00	$ 3.500.000,00

TOTAL PERSONAL ADMIN.	**$ 4.382.000,00**	**$ 49.793.000,00**
Auxilio de Transporte Personal Administrativo		
Gerente	$ 59.000,00	$ 708.000,00
Directora de Apoyo Social	$ 59.000,00	$ 708.000,00
Director Administrativo y financiero	$ 59.000,00	$ 708.000,00
Subdirectora de Apoyo Social	$ 59.000,00	$ 708.000,00
Secretaria	$ 59.000,00	$ 708.000,00
Servicios Generales	$ 59.000,00	$ 649.000,00
TOTAL AUXILIO DE TRANSPORTE	**$ 354.000,00**	**$ 4.189.000,00**
Aportes Parafiscales Personal Administrativo		
EPS	$ 283.220,00	$ 3.326.645,00
PENSIÓN	$ 399.840,00	$ 4.696.440,00
ARP	$ 17.393,04	$ 204.295,14
SENA	$ 66.640,00	$ 782.740,00
ICBF	$ 99.960,00	$ 1.174.110,00
CAJA DE COMPENSACIÓN	$ 133.280,00	$ 1.565.480,00
TOTAL APORTES PARAFISCALES	**$ 1.000.333,04**	**$ 11.749.710,14**
Prestaciones Sociales Personal Administrativo		
Cesantías	$ 307.043,80	$ 3.609.055,80
Prima	$ 307.043,80	$ 3.609.055,80
Intereses a las cesantías	$ 36.845,26	$ 433.086,70
Vacaciones	$ 138.611,20	$ 1.628.099,20
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	**$ 789.544,06**	**$ 9.279.297,50**
Bonificaciones Personal Administrativo		
Gerente	$ 1.444.000,00	$ 17.328.000,00
Directora de Apoyo Social	$ 1.444.000,00	$ 17.328.000,00
Director Administrativo y financiero	$ 844.000,00	$ 10.128.000,00
Subdirectora de Apoyo Social	$ 544.000,00	$ 6.528.000,00
Secretaria	$ 90.000,00	$ 1.080.000,00
TOTAL BONIFICACIONES P.A.	**$ 4.366.000,00**	**$ 52.392.000,00**
TOTAL NOMINA PERSONAL ADMINIST.	**$ 10.537.877,10**	**$ 123.214.007,64**
Nomina Programa Educativo		
Salarios Programa Educativo		
Coordinador Programa Educativo	$ 497.000,00	$ 5.467.000,00
Transición	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Primero	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Segundo	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Tercero	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Cuarto	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00

Quinto	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Educación física	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
TOTAL NOMINA DOCENTES	**$ 3.976.000,00**	**$ 40.257.000,00**
Auxilio de Transporte Programa Educativo		
Coordinador Programa Educativo	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Transición	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Primero	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Segundo	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Tercero	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Cuarto	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Quinto	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Educación física	$ 59.000,00	$ 590.000,00
TOTAL AUXILIO DE TRANSPORTE	**$ 472.000,00**	**$ 4.720.000,00**
Aportes Parafiscales Programa Educativo		
EPS	$ 337.960,00	$ 4.055.520,00
PENSIÓN	$ 477.120,00	$ 5.725.440,00
ARP	$ 20.754,72	$ 249.056,64
SENA	$ 79.520,00	$ 954.240,00
ICBF	$ 119.280,00	$ 1.431.360,00
CAJA DE COMPENSACIÓN	$ 159.040,00	$ 1.908.480,00
TOTAL APORTES PARAFISCALES	**$ 1.193.674,72**	**$ 14.324.096,64**
Prestaciones Sociales Programa Educativo		
Cesantías	$ 370.518,40	$ 3.705.184,00
Prima	$ 370.518,40	$ 3.705.184,00
Intereses a las cesantías	$ 44.462,21	$ 444.622,08
Vacaciones	$ 165.401,60	$ 1.654.016,00
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	**$ 950.900,61**	**$ 9.509.006,08**
Bonificaciones Programa Educativo		
Transición	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
Primero	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
Segundo	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
Tercero	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
Cuarto	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
Quinto	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
Educación Física	$ 300.000,00	$ 3.000.000,00
TOTAL BONIFICACIONES PROG. EDUCAT.	**$ 2.100.000,00**	**$ 21.000.000,00**
TOTAL NOMINA PROGRAMA EDUCATIVO	**$ 8.692.575,33**	**$ 85.090.102,72**
Nomina Programa Nutricional		
Salario Programa Nutricional		

Manipuladora 1	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Manipuladora 2	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
Manipuladora 3	$ 497.000,00	$ 4.970.000,00
TOTAL NOMINA PROG. NUTRICIONAL	**$ 1.491.000,00**	**$ 14.910.000,00**
Auxilio de Transporte Programa Nutricional		
Manipuladora 1	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Manipuladora 2	$ 59.000,00	$ 590.000,00
Manipuladora 3	$ 59.000,00	$ 590.000,00
TOTAL AUX. TRANSP. PROG. NUTRICIONAL	**$ 177.000,00**	**$ 1.770.000,00**
Aportes Parafiscales Programa Nutricional		
EPS	$ 126.735,00	$ 1.267.350,00
PENSIÓN	$ 178.920,00	$ 1.789.200,00
ARP	$ 7.783,02	$ 77.830,20
SENA	$ 29.820,00	$ 298.200,00
ICBF	$ 44.730,00	$ 447.300,00
CAJA DE COMPENSACIÓN	$ 59.640,00	$ 596.400,00
TOTAL APORTES PARAFISCALES	**$ 447.628,02**	**$ 4.476.280,20**
Prestaciones Sociales Programa Nutricional		
Cesantias	$ 138.944,40	$ 1.389.444,00
Prima	$ 138.944,40	$ 1.389.444,00
Intereses a las cesantias	$ 16.673,33	$ 166.733,28
Vacaciones	$ 62.025,60	$ 620.256,00
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	**$ 356.587,73**	**$ 3.565.877,28**
TOTAL PERSONAL PROG. NUTRICIONAL	**$ 2.472.215,75**	**$ 24.722.157,48**
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	**$ 21.702.668,17**	**$ 233.026.267,84**
Otros Gastos		
Servicios públicos		
Arriendo	$ 5.950.000,00	$ 71.400.000,00
Luz	$ 1.500.000,00	$ 16.500.000,00
Agua	$ 350.000,00	$ 3.850.000,00
Teléfono	$ 200.000,00	$ 2.400.000,00
Gas	$ 200.000,00	$ 2.200.000,00
Celulares	$ 240.000,00	$ 2.880.000,00
Seguridad	$ 3.000.000,00	$ 36.000.000,00
Alarmac	$ 95.000,00	$ 1.140.000,00
TOTAL SERVICIOS PÚBLICOS + ARRIENDO	**$ 11.535.000,00**	**$ 136.370.000,00**
Otros Gastos		
Gastos de Calidad (Sistema de Gestión)	$ 100.000,00	$ 1.200.000,00

Cuota Portafolio RSEI	$ 50.000,00	$ 600.000,00
Cuota Red de protección	$ 20.000,00	$ 240.000,00
Auxilios para practicantes	$ 140.000,00	$ 1.400.000,00
Caja menor	$ 200.000,00	$ 2.200.000,00
Informes y Boletines	$ 70.000,00	$ 700.000,00
Alimentación	$ 7.500.000,00	$ 75.000.000,00
Dotación	$ 80.000,00	$ 800.000,00
Papelería	$ 350.000,00	$ 3.675.000,00
Útiles de Aseo	$ 300.000,00	$ 3.150.000,00
Combustibles	$ 250.000,00	$ 2.750.000,00
Parqueaderos	$ 25.000,00	$ 275.000,00
Fletes y acarreos	$ 50.000,00	$ 550.000,00
Manteamiento general	$ 350.000,00	$ 3.850.000,00
Clausura actividades académicas	$ 150.000,00	$ 1.500.000,00
Gastos Deportivos	$ 150.000,00	$ 1.500.000,00
Inauguración interclases	$ 150.000,00	$ 1.500.000,00
Publicidad y propaganda	$ 300.000,00	$ 3.300.000,00
TOTAL OTRO GASTOS	**$ 10.235.000,00**	**$ 104.190.000,00**
TOTAL OTROS GASTOS	**$ 21.770.000,00**	**$ 240.560.000,00**
TOTAL	**$ 43.472.668,17**	**$ 473.586.267,84**

2.2.3 BALANCE GENERAL 2008

Tabla 6. Balance General de la Fundación Luz de Amor 2008

FUNDACION LUZ DE AMOR NIT. 804.011.523-4 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2008		
ACTIVO	**2008**	
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		**43.076.992,00**
CAJA	11.115.385,00	
BANCOS	31.961.607,00	
INVENTARIOS	7.303.839,00	**7.303.839,00**
DEUDORES		**84.803.801,00**
CLIENTES	46.479.236,00	
ANTICIPOS Y AVANCES	1.870.000,00	
ANTICIPO O PROVISION DE IMPUESTOS		
INGRESOS Y CONVENIOS POR COBRAR	19.529.522,00	
OTROS	16.925.043,00	
PROVISION		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		**135.184.632,00**
ACTIVO FIJO		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		**87.244.220,00**
TERRENOS	16.000.000,00	
EQUIPO DE OFICINA	65.968.892,00	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	19.023.737,00	
ELEMENTOS DIDACTICOS	1.882.459,00	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(15.630.868,00)	
TOTAL ACTIVO FIJO		**87.244.220,00**

OTROS ACTIVOS		**17.849.357,00**
DIFERIDOS	17.849.357,00	
		17.849.357,00
TOTAL ACTIVO		**240.278.209,00**
PASIVO		
CORRIENTE		**204.889.513,00**
OBLIGACIONES FINANCIERAS	17.602.225,00	
CUENTAS POR PAGAR	35.000.000,00	
OBLIGACIONES LABORALES	86.508.972,00	
RETENCION EN LA FUENTE	955.633,00	
OTROS PASIVOS	64.822.683,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		**204.889.513,00**
OTROS PASIVOS		
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	2.679.180,00	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
OBLIGACIONES LABORALES	47.085.874,00	
TOTAL PASIVOS		**254.654.567,00**
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	15.262.000,00	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	68.404.439,00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(98.042.797,00)	
TOTAL PATRIMONIO		**(14.376.358,00)**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		**240.278.209,00**

2.2.4 BALANCE GENERAL 2009

Tabla 7. Balance General 2009 de la Fundación Luz de Amor

FUNDACION LUZ DE AMOR NIT. 804.011.523-4 BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2009		
ACTIVO	**2009**	
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		**2.345.011,00**
CAJA	52.336,00	
BANCOS	2.292.675,00	
INVENTARIOS		
DEUDORES		**20.986.462,00**
CLIENTES	18.756.154,00	
ANTICIPOS Y AVANCES	514.000,00	
ANTICIPO O PROVISION DE IMPUESTOS	105.000,00	
INGRESOS Y CONVENIOS POR COBRAR		
OTROS	3.320.000,00	
PROVISION	-1.708.692,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		**23.331.473,00**
ACTIVO FIJO		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		**42.454.220,00**
TERRENOS	16.000.000,00	
EQUIPO DE OFICINA	22.078.892,00	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	18.123.737,00	
ELEMENTOS DIDACTICOS	1.882.459,00	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-15.630.868,00	
TOTAL ACTIVO FIJO		**42.454.220,00**
OTROS ACTIVOS		
DIFERIDOS		
TOTAL ACTIVO		**65.785.693,00**
PASIVO		
CORRIENTE		**213.002.877,00**
OBLIGACIONES FINANCIERAS	24.168.032,00	
CUENTAS POR PAGAR	92.566.698,00	

OBLIGACIONES LABORALES	96.044.147,00	
RETENCION EN LA FUENTE		
OTROS PASIVOS	224.000,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		**213.002.877,00**
OTROS PASIVOS		
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
OBLIGACIONES LABORALES		
TOTAL PASIVOS		**213.002.877,00**
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	15.262.000,00	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	-45.850.218,00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	-116.628.966,00	
TOTAL PATRIMONIO		**-147.217.184,00**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		**65.785.693,00**

2.2.5 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2008

Tabla 8. Estado de Pérdidas y Ganancias 208 de la Fundación Luz de Amor

FUNDACION LUZ DE AMOR NIT. 804.011.523-4 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2008	**2008**
INGRESOS OPERACIONALES	**647.844.657,00**
SERVICIO SOCIAL	260.422.482,00
ENSEÑANZA	384.681.578,00
UNION TEMPORAL	18.819.380,00
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	1.619.650,00
COSTO DE VENTA (COMERCIO DETAL)	**17.698.433,00**
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	**647.844.657,00**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**768.871.506,00**
Administración	766.601.377,00
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	2.270.129,00
UTILIDAD OPERACIONAL	**(121.026.849,00)**
(+) NO OPERACIONALES	31.554.567,00
(-) NO OPERACIONALES	(5.331.215,00)
	26.223.352,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	(94.803.497,00)

2.2.6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS 2009

Tabla 9. Estado de Pérdidas y Ganancias 2009 de la Fundación Luz de Amor

FUNDACION LUZ DE AMOR NIT. 804.011.523-4 ESTADO DE RESULTADOS A DICIEMBRE 31 DE 2009	
	2009
INGRESOS OPERACIONALES	**240.339.436,00**
SERVICIO SOCIAL	240.339.436,00
ENSEÑANZA	
UNION TEMPORAL	
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS	
COSTO DE VENTA (COMERCIO DETAL)	
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	**240.339.436,00**
(-) GASTOS OPERACIONALES	**389.092.915,00**
Administración	389.092.915,00
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	
UTILIDAD OPERACIONAL	**(148.753.479,00)**
(+) NO OPERACIONALES	94.056.689,00
(-) NO OPERACIONALES	(61.932.176,00)
	32.124.513,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	(116.628.966,00)

3. PERSEPCION DE LA FUNDACIÓN LUZ DE AMOR

3.1 ANALISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Al realizar un análisis detallado de los Estados Financieros de la Fundación Luz de Amor desde el 2005 hasta el 2009 y teniendo como base los dos últimos años, se detectaron incongruencias en su contabilidad, la falta de un formato específico o de una contabilidad clara y organizada ha hecho de la recopilación de datos una tarea ardua y compleja.

La visión estratégica de la Fundación Luz de Amor, no se hace evidente en su proceder en los últimos años, si bien es cierto su Objetivo Principal es un causa noble y llena de sentimiento, es evidente la ausencia de visión empresarial, y la falta de planeación que se hizo año tras año.

Es tanto así que basados en los dos últimos años, durante el 2008 se presupuestaron mas Gastos que Ingresos y aún así siguieron operando, cuando a simple vista se dilucidaba una pérdida de mas de $290.000.000.oo pesos, en su presupuesto. Si bien es cierto, los ingresos para este tipo de organización son inciertos y por la providencia divinay de grandes corazones en el ejercicio real se aumentaron los ingresos y disminuyo la pérdida, siendo de igual manera considerable y que evidentemente vendría a afectar el año inmediatamente siguiente.

Para el 2009 el panorama de la fundación cambia un poco y se vuelve mas optimista, el presupuesto realizado al inicio del año coincide un poco mas con el resultado del ejercicio pero el continuo cambio de personal en el área de contabilidad evidencia la desorganización en el mismo; y aun a la fecha no se logran cuadrar Estados Financieros de la Fundación.

En la tabla 10, se visualizan las cuentas de Ingresos vs Costos y Gastos de los años 2008 y 2009, desde lo presupuestado hasta el final del ejercicio contable, en los Balances General de 2008 y 2009, en la cuentas de Patrimonio no coinciden los datos de Resultado de Ejercicio y de Ejercicios Anteriores; se anota que no fue posible la aclaración de dichas cuentas y se asume como información aprobada y firmada de la Fundación Luz de Amor,

lo que hace que se trabaje con los datos de Origen teniendo en cuenta la observación realizada.

Tabla 10. Interpretación de Datos Financieros

	2008	**2009**
INGRESOS PRESUPUESTADOS	$ 152.740.056,00	$ 476.450.000,00
GASTOS PRESUPUESTADOS	$ 442.923.233,00	$ 473.586.267,84
RESULTADO ESPERADO	**$ (290.183.177,00)**	**$ 2.863.732,16**
	2008	**2009**
INGRESOS	$ 679.399.224,00	$ 334.396.125,00
GASTOS	$ 781.238.724,00	$ 327.160.739,00
RESULTADO	**$ (101.839.500,00)**	**$ 7.235.386,00**

3.2. BALANCED SCORECARD[1]

Para el análisis de la Fundación Luz de Amor se propuso la realización de BalancedScordcard, como herramienta gerencial que evidencia las posibles debilidades y enaltece las fortalezas presentes en la Fundación Luz de Amor, generando la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición dentro de la Fundación.

Tener claro y conocer el camino a seguir con una estrategia de negocio y una visión real de lo que se hace y para quien se trabaja, brinda las principales herramientas para desarrollar una idea, un proyecto, una empresa; el reto está en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

[1] Se Adjunta por medio Magnético el BSC de la Fundación Luz de Amor, en el cual se visualizan los % correspondientes y la información necesaria que ayudan a la toma de decisiones en la Fundación.

“El Balancedscorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la Fundación, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros se pueden considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ***Favorece en el presente la creación de valor futuro.***
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- ***Mejoría en los indicadores financieros.***
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

En 1992 en la Universidad de Harvard en Los Estados Unidos de América, nace un concepto que propone la alineación de la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles, aunque lo mas importante fue la propuesta de medir y tener en cuenta indicadores intangibles que serian lo indispensables para alcanzar los objetivos financieros; nace entonces la idea de BSC (BalacedScoredcard) por Kaplan y Norton.”[2]

Según Mario Vogel, *"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."*

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Lo que sugiere para la aplicabilidad en la Fundación Luz de Amor Financieras, los Clientes serian de dos tipos los Beneficiarios de Fundación y sus Benefactores que actuarían en algunos casos como Proveedores, Los procesos Internos y la Formación y el Crecimiento como en cualquier organización, con o sin ánimo de lucro.

[2] http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm

BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

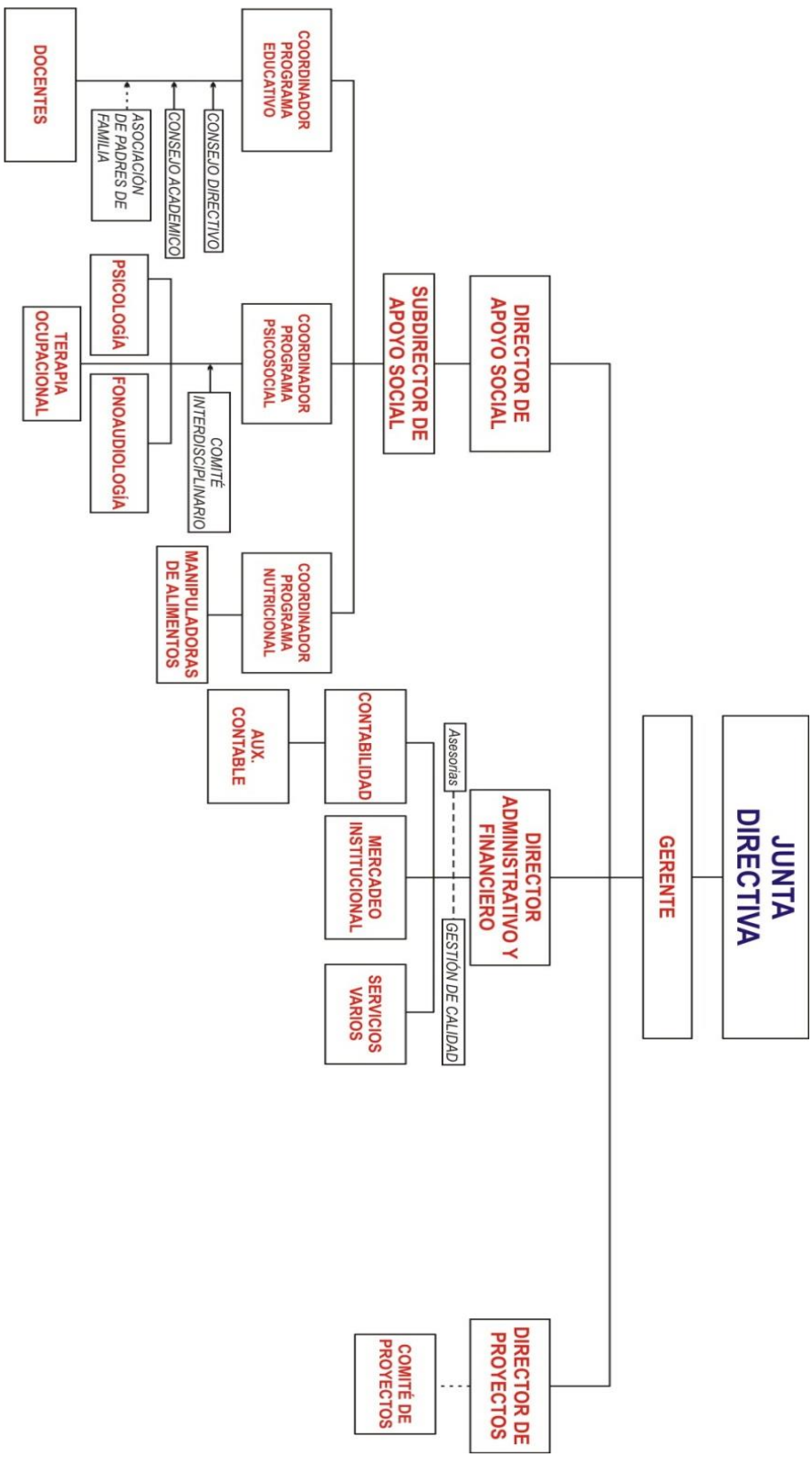
Después de un estudio previo, se proponen unos cambios estructurales, iniciando con una propuesta en la estructura organizacional de la Fundación, basada en eliminación de cargos, y en la simplificación de las jerarquías, además de todas las herramientas que se ofrecen para el seguimiento y control de las diferentes áreas existentes.

Este mejoramiento se basa principalmente en el seguimiento de actividades, en el control de los indicadores que se formularan en la herramienta financiera expuesta en el siguiente capítulo, y seguimiento por medio de la matriz de riesgo de las debilidades y oportunidades que tiene la Fundación.

A su vez se propone la implementación del Balced Scorecard, como una herramienta gerencial de continua alimentación, que busca traducir la visión y la estrategia en objetivos claves, visto desde 4 perspectivas que se relacionan unas entre otras, llevando a cabo el cumplimiento de los mismos, y el logro de metas propuestas.

En la creación de esta herramienta participaron los directivos de la Fundación, y fueron un elemento base para la generación de variables, pues basados en sus expectativas se crearon las metas y se generaron los indicadores.

4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



Dentro del análisis realizado a la Fundación Luz de Amor, se encuentra la posibilidad de una estructura organizacional menos compleja y más económica, se propone una nueva reduciendo al menos 20 cargos y manteniendo las jerarquías necesarias para el buen funcionamiento, manteniendo las tres áreas fundamentales , dando mas peso al área de apoyo social que es la que desarrolla los programas bandera de la fundación, apoyando esta área con practicantes de universidad bajo un solo líder profesional de cada programa (nutrición, apoyo psicosocial, y educación).

Para la dirección Administrativa se propone una reducción de al menos 8 cargos, basando su función básica en la contabilidad y el mercadeo institucional, que se encargara de la consecución de nuevos recursos, eliminado los subdirectores de recurso humano que no es necesario para el momento y el de recursos físicos que se puede manejar desde los servicios varios; para la dirección de promoción se propone una reducción de al menos 9 cargos, ya que basa su labor únicamente en la búsqueda y participación de nuevos proyectos dentro de un comité que depende del director de promoción.

La estructura organizacional propuesta consiste en la eliminación de cargos y la asignación de tareas a cargos ya existentes, buscando con ello una estructura mas simple de manejar y mas económica de mantener. Un estructura mas viable financieramente y mucho mas atractiva para benefactores o nuevos socios de tan hermosa labor.

5. HERRAMIENTA FINANCIERA

5.1. MANUAL DE INSTRUCCIONES

Con base en los anteriores puntos de diagnostico, análisis y propuesta de mejoramiento, se diseña una herramienta financiera que contemplan, una estructura para la formulación de los diferentes estados financieros, un análisis vertical y horizontal sobre los mismo y el calculo de diversos indicadores, que amplían la visión administrativa, contable y financiera de la Fundación Luz de Amor.

En la Herramienta se encontrara un esquema de Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias, de los años 2008 y 2009, como años base para realizar la sensibilización del área Financiera de la Fundación. Este esquema de Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias está totalmente anidado a los análisis Horizontal y Vertical de cada uno de ellos para dos años consecutivos; se propone a la Fundación Luz de Amor presentar dicho esquema al área de contabilidad para que se rijan bajo el mismo y al momento de requerir un análisis sobre la situación actual de la Fundación o un proyecto específico sea tan solo poner en los datos de entrada los Balances y PyGs con sus respectivas cuentas.

Ya que esta fue una de las grandes dificultades que se presentaron al momento de la recopilación de datos y el diseño de la herramienta como punto clave de la organización de la contabilidad, se propuso entonces un orden algo general y que recoge la mayoría de las cuentas usadas por la Fundación.

Dentro de la herramienta Financiera se podrá conocer la Liquidez, la Rentabilidad, el nivel de Endeudamiento y la Productividad de los años que se requiera, que será usada para comparar y tomar decisiones, según los resultados. Estos como indicadores claves en la toma de decisiones de esta.

5.2. INTERPRETACION DE VARIABLES

La interpretación de variables es el análisis de unos resultados según las metas fijadas y el objetivo trazado, tener claridad en lo que significa cada indicador financiero y su

impacto en la toma de decisiones hace parte de la buena interpretación que se realice de ellos; siempre se encontraran interpretaciones diferentes pues como su nombre lo indica es algo muy personal, pero si se tienen claros los conceptos de las variables en juego se podrá hacer una mejor interpretación de las mismas.

En el diseño de esta herramienta financiera, se tienen en cuenta muchas variables que esta intrínsecas dentro del funcionamiento de la fundación, si bien es cierto que la herramienta se basa en la toma de decisiones sobre proyectos específicos, también hay que tener en cuenta que cada proyecto es único, cada uno presentan costos, gastos e ingresos independientes y que son muy difícil de relacionar en una sola herramienta; por ello se tomo la decisión de hacer una herramienta que dilucide la información básica en el manejo de las finanzas de la fundación como son conocer la Rentabilidad de la misma basadas en los estados financieros como información de entrada en la herramienta, conocer las diferentes rotaciones, la liquidez como un indicador de flujo de efectivo para el cubrimiento de nuevos proyectos o beneficiarios inmediatos y el endeudamiento, conociendo las dificultades que se presentan en estas áreas, y aun mas en este tipo de Organizaciones sin ánimo de lucro y que tiene como objeto la obra social (ONG).

5.3. CUADROS DE INDICADORES DE LA HERRAMIENTA.

5.3.1. Indicador de Liquidez

INDICADORES DE LIQUIDEZ					
Nombre	**Fórmula**	**2008**		**2009**	
Razón corriente	Activo corriente	135.184.632,00	0,66	23.331.473	0,11
	Pasivo corriente	204.889.513		213.002.877	
Prueba ácida	Activo corriente- Inventarios	127.880.793	0,62	23.331.473	0,11
	Pasivo corriente	204.889.513		213.002.877	
Capital de trabajo neto (**CTN**)	Activos corrientes- Pasivos corrientes	-69.704.881		-189.671.404	
	Razón corriente	**0,66**		**0,11**	
	Prueba ácida	**0,62**		**0,11**	

5.3.2. Indicador de Rotación.

ROTACIONES DETERMINABLES					
Nombre	**Fórmula**	**2008**		**2009**	
Rotación del inventario	Costo de ventas / Inventarios	17.698.433 / 7.303.839	2,42	0 / 0,00	0,00
Días	360		149		0
Rotación de cartera	Ventas / Cartera	647.844.657 / 84.803.801	7,64	240.339.436 / 20.986.462	11,45
Días	360		47		31

Rotación del inventario No veces	**2,42**	**0,00**
Días	**149**	**0**
Rotación de cartera No. veces	**7,64**	**11,45**
Días	**47**	**31**

5.3.3 Indicador de Rentabilidad Operacional Financiera

INDICADORES DE RENTABILIDAD OPERACIONAL Y FINANCIERA					
Nombre	**Fórmula**	**2008**		**2009**	
Rentabilidad operacional	Utilidad operacional / Ventas netas	-121.026.849 / 647.844.657	-18,7%	(148.753.479,00) / 240.339.436	-61,9%
Rentabilidad neta	Utilidad neta / Ventas netas	-94.803.497 / 647.844.657	-14,63%	-116.628.966 / 240.339.436	-48,53%
	Rentabilidad operacional	**-18,7%**		**-61,9%**	
	Rentabilidad neta	**-14,6%**		**-48,5%**	

6. CONCLUSIONES

El diseño de una herramienta financiera que facilitara la toma de decisiones en la Fundación Luz de Amor, ubicada en la ciudad de Bucaramanga como objetivo especifico de este proyecto, fue una misión cumplida.

El estudio de estados financieros tan complejos y que aparentemente no se asemejan a la realidad conocida como lo son las empresas productivas o generadoras de flujo, hicieron de este un proyecto reto, que dejo como resultados la organización de información financiera según criterios administrativos, el conocimiento de situaciones reales de pobreza, y la necesidad de contrarrestarla con conocimiento Administrativo y Financiero.

Llenado de herramientas a un grupo de personas que trabajan por una noble causa, y que por manejar la Fundación con corazón se olvidaron de lo importante que puede ser la Administración, una matriz de riesgo que permite conocer sus debilidades y fortalezas, las variables externas o internas que intervienen, la creación de una estructura base para la organización de los estados financieros y la creación de una herramienta que permita por medio de indicadores tomar mejores y nuevas decisiones, son algunos de los logros tangibles que se consideran.

Pues conocer los indicadores más importantes para la toma de decisiones, interpretarlos y analizarlos hace parte de una visión administrativa, frente a una organización que sin importar su razón social es una empresa que necesita sostenibilidad en el tiempo e ingresos fijos; la Fundación Luz de Amor se ha dedicado a enseñar a la sociedad a volverse auto sostenible con el conocimiento y la aplicación de aptitudes, pero nunca había puesto en práctica esto para ella misma, la creación de nuevas ideas de negocio dentro de la fundación puede ser una de muchas opciones y es aquí donde la herramienta financiera proporcionada, entra a jugar un papel importante, el de dar orientación en la toma de decisiones sobre nuevos negocios conociendo su rentabilidad y su incidencia en las finanzas de la Fundación.

Sin dejar de lado lo intangible que es el conocimiento de nuevas realidades financieras, su interpretación, la satisfacción del deber cumplido y lo que se pudo enseñar, para finalmente poder continuar en la lucha por una perspectiva financiera mas aliciente y enriquecedora para todos los beneficiarios y sus benefactores.

La fundación Luz de Amor, manejo una estructura muy pensada y compleja para su función, lo que hace costos operacionales muy altos, los indicadores presentados no son muy funcionales para este tipo de organización, y aunque dilucidan una falla financiera y unos vacios contables bastante importantes no brinda la claridad esperada para la toma de decisiones.

Se propone y este proyecto quiere dejar abiertas las puertas y los corazones de los demás estudiantes para la creación de un grupo de apoyo, que se dedique a asesorar ONG´s sin ánimo de lucro, en donde se puedan presentar flujos de caja con manejo de costos y gastos, ya que es allí donde hay que trabajar, los ingresos para este tipo de fundaciones son inciertos, en cantidad de dinero percibido y en la periodicidad de los mismos.

Entonces hay que crear un manejo de salidas eficiente, para poder darle el mejor manejo a los pocos ingresos. La ingeniería financiera y en especifico las finanzas corporativas llenan de herramienta a los empresarios para la toma de decisiones, pero finalmente es el flujo de caja el que nos brinda la información más puntal.

En final de este proyecto de investigación, es el inicio de un interrogante en la mente de todos los ingenieros financieros, por obras sociales que necesitan el apoyo de profesionales competentes en la materia y en el manejo de costos, que además puedan asesorar en la gestión administrativa de la Organización.

Anexo 1.

Matriz de Riesgo

Fundación Luz de Amor

Se realiza una matriz de riesgo buscando conocer y autoevaluar todos los diferentes procesos de la fundación, basados cuatro aspectos principales que son:
Administrativo: en donde se mencionan 5 ítems que relacionan toda el área administrativa y referente al talento humano con el que cuenta la fundación.
Financiero: se evalúan las dos áreas importantes que son, la contabilidad que muestra la realidad y el presente de la Organización, y el presupuesto que representa metas y cumplimientos.
Servicios: se estudiaron los tres servicios prestados por la fundación a los beneficiarios, Apoyo Psicosocial, Nutrición y Educación.
Otros: en donde se tiene en cuenta factores externos o internos que hacen parte de la fundación pero no se encasillan en ninguna de las anteriores.

En la creación de esta Matriz de Riesgo se tuvo en cuenta la siguiente ponderación:
Para la Probabilidad de Ocurrencia: siendo **1** la mínima probabilidad de que ocurra,
2 una probabilidad media
3 la probabilidad más alta.

Para la Magnitud del Impacto: este fijado desde el punto de vista Financiero, se tiene en cuenta el impacto que a este le pueda ocasionar, en los estados financieros.
Siendo **1** el menor impacto
2 un impacto medio y
3 el de mayor impacto.

Para los Controles: se tiene en cuenta si existen o no controles sobre los riegos.
Siendo **1** la existencia de controles
2 la ausencia de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- Fundación Luz de Amor, Historia [en línea]. <www.fundeamor.org>.

- Fundación Arias, *Las Bases de la Sostenibilidad de las ONG en Centroamérica: Una propuesta metodológica*. (citado en el 2001).

- Ramón Rosales Posas, *Formulación y Evaluación de proyectos*. ICAP. (citado en el 2000).

- Msc. Omar Salazar Alvarado ,*Herramientas para la sostenibilidad financiera de ONG y Organizaciones sociales en Centroamérica*; Asociación Servicios de Promoción Laboral ASEPROLA**.***Culturas y Desarrollos para Centro América CUDECA*.

- Estatuto Tributario de Colombia, DONACIONES Y CONTRIBUCIONES, Articulo 125, 125-1, 125-2, 125-3 [en línea].<http://www.estatutotributario.com/contenido.htm>

- Sanín Angel,, Héctor, *Manual de Proyectos de Desarrollo Local*. Volumen III: Ejecución y Gerencia. IULA/CELCADEL, Ecuador, (citado en el 1992).

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action,Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.