

**DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA
FUNDACION PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO**

**DORA MARIA GALVIS JARAMILLO
ERIKA ANDREA MARTÍNEZ CHICA**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
ESPECIALIZACION EN GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2011**

**DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA FUNDACION
PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO**

**DORA MARÍA GALVIS JARAMILLO
ERIKA ANDREA MARTINEZ CHICA**

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de
ESPECIALISTA EN GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL**

**Asesor Temático
ANDRES FELIPE MUÑOZ ARBELAEZ
Contador Público Especialista en Finanzas.**

**Asesor Metodológico
VIRGINIA LOPEZ DE ROLL
Pedagoga-Gerente Integral**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
ESPECIALIZACION EN GESTION FINANCIERA EMPRESARIAL
MEDELLÍN
2011**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Resumen ejecutivo	iv
Abstract	v
Glosario	vi
Introducción	
1. Título del proyecto de grado	2
El problema	
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Objetivos	
1.2.1. Objetivos generales	3
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Justificación	4
1.4. Marco teórico	6
1.4.1. Antecedentes	6
1.4.2. Bases teóricas	7
1.4.3. Fundamentos de la evaluación de proyectos.	9
1.4.4. Etapas de la evaluación de proyectos.	9
1.4.5. Atributos del proyecto.	11
1.4.6. Evaluación de proyectos sociales.	11
1.4.7. Parámetros de los proyectos sociales.	12
1.4.8. Fundaciones sin ánimo de lucro.	13
1.4.9. Características de las fundaciones sin ánimo de lucro que afectan el control de gestión.	14
1.4.10. Normatividad de las Fundaciones sin ánimo de lucro.	15
1.4.11. Impactos del cambio en las Fundaciones sin ánimo de lucro.	15
1.4.12. Indicadores de gestión.	16
1.5. Diseño metodológico	17
1.5.1. Tipo de investigación	18
1.5.2. Nivel de investigación	18
Descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro	
2.1. Gestión financiera de los proyectos sociales	20
2.1.1. Clasificación de los estados financieros	22
2.2. Decisiones financieras que debe adoptar un proyecto social	31

2.2.1.	Valor presente neto	31
2.2.2.	Tasa de rentabilidad	32
2.2.3.	Relación costo beneficio	32
2.2.4.	Tasa interna de retorno	33
2.2.5.	Componentes del flujo de fondos	35
2.2.6.	Análisis de capital de trabajo	37
2.2.6.1.	Divisiones del capital de trabajo	37
2.2.6.2.	Modelo para la gestión óptima del capital de trabajo	41
2.3.	Gestión de la liquidez de una fundación sin animo de lucro	43
2.3.1.	Importancia de establecer la tolerancia al riesgo de liquidez	44
2.3.2.	Indicadores de liquidez en una fundación sin animo de lucro	46
2.3.3.	Fuentes de capital de trabajo a las que puede acudir una fundación	49
2.3.4.	Aplicaciones en capital de trabajo en las que incurre una fundación	50
2.3.5.	Estructura del flujo de caja libre en una fundación sin animo de lucro	52
2.4.	Gestión de endeudamiento en una fundación sin animo de lucro	53
2.4.1.	Medios de financiación a los que puede acudir una fundación sin animo de lucro	53
2.4.2.	Indicadores de endeudamiento en una fundación sin animo de lucro	55
2.5.	Gestión de rentabilidad en las fundaciones sin animo de lucro	58
2.5.1.	Las finanzas en una fundación sin animo de lucro	61
2.5.2.	Indicadores de rentabilidad en una fundación sin animo de lucro	62
3.	Caso practico análisis gestión financiera fundación confiar	65
4.	Conclusiones	79
5.	Recomendaciones	80
6.	Bibliografía	81
7.	Cibergrafía	83

INDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Teorías de la administración	7
Tabla 2	Etapas de la evolución de proyectos	9
Tabla 3	Atributos del proyecto	11
Tabla 4	Normatividad entidades sin ánimo de lucro.	15
Tabla 5	Estructura estado de resultados en una fundación sin ánimo de lucro	23
Tabla 6	Estructura Balance general en una fundación sin ánimo de lucro	25
Tabla 7	Análisis de variaciones en el capital de trabajo	39
Tabla 8	Indicadores de liquidez Fundación sin ánimo de lucro	47
Tabla 9	Indicadores de endeudamiento	55
Tabla 10	Indicadores de rentabilidad	62
Tabla 11	Personas que laboran en la entidad teniendo en cuenta las características de edad, género, tiempo de vinculación y formación	66
Tabla 12	Balance General de la Fundación CONFIAR años 2007 - 2010	68
Tabla 13	Análisis Horizontal del Balance General de la Fundación CONFIAR	70
Tabla 14	Análisis vertical del estado de resultados de la Fundación CONFIAR	71
Tabla 15	Análisis horizontal estado de resultados fundación CONFIAR	73
Tabla 16	Márgenes de beneficio en la Fundación CONFIAR	74
Tabla 17	Indicadores de liquidez en la Fundación CONFIAR	75
Tabla 18	Indicadores de endeudamiento de la Fundación CONFIAR	76
Tabla 19	Indicadores de Rentabilidad	76

INDICE DE FIGURAS

	Pág.	
Figura 1	Etapas de la evaluación de proyectos	10
Figura 2	Gestión financiera de la Fundación.	21
Figura 3	Estructura económica y financiera de una Fundación.	22
Figura 4	Grafico estado de resultados porcentual en una Fundación	24
Figura 5	Composición del balance en una Fundación sin ánimo de lucro.	25
Figura 6	Componentes del flujo de fondos de una empresa	26
Figura 7	Fuente y aplicaciones de fondos	27
Figura 8	TIR en flujos de caja convencionales	33
Figura 9	TIR en proyectos con flujos de caja no convencionales	34
Figura 10	Gestión del capital de trabajo	38
Figura 11	Riesgo asociado al manejo del capital de trabajo.	40
Figura 12	Modelo para la gestión optima de capital de trabajo.	42
Figura 13	Administración del capital de trabajo	44
Figura 14	Políticas de inversión en activo circulante y su impacto en el riesgo y la rentabilidad	51
Figura 15	Balance General Fundación CONFIAR	69
Figura 16	Estado de resultados Fundación CONFIAR	72

DEDICATORIA

A Dios por acompañarnos, guiarnos y protegernos a lo largo de nuestras vidas, a nuestros padres y familiares quienes nos apoyaron incansablemente, entendiendo la necesidad de dedicar mucha parte de nuestro tiempo para alcanzar esta meta, a la Universidad de Medellín y a todo el grupo de personas que intervinieron directa o indirectamente en el proceso de nuestra formación académica.

AGRADECIMIENTOS

Tarea difícil la de dejar constancia escrita de nuestra gratitud hacia todas las personas que de alguna forma se relacionaron, contribuyeron, apoyaron, criticaron, aportaron y alentaron la realización de este trabajo que es el fruto de un esfuerzo conjunto.

A Andrés Felipe Muñoz Arbeláez, asesor de la Universidad de Medellín, por su asesoría temática y acompañamiento permanente.

A Virginia López de Roll, lingüística Gerete integral de la Universidad de Medellín, por su asesoría metodológica.

A la Universidad de Medellín, por darnos la oportunidad de formarnos ética, personal y profesionalmente durante nuestra especialización.

La omisión de alguien, es, sin duda, por limitantes de espacio y no un olvido; para todos, nuestro agradecimiento, y para los que no se mencionan, además, nuestras Excusas.

A los que no mencionamos; la mayoría...

...Gracias.

Nota de aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Medellín, Mayo de 2011

RESUMEN

Título del trabajo

Descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro

Nombre de los autores

Dora María Galvis Jaramillo
Erika Andrea Martínez Chica

Título otorgado

Especialistas en gestión financiera empresarial

Asesor del trabajo

ASESOR METODOLOGICO: Virginia López de Roll - Lingüista Gerente Integral
ASESOR TEMÁTICO: Andrés Felipe Muñoz Arbeláez – Contador Público, Especialista en Finanzas

Programa de donde egresa

Especialización en gestión financiera empresarial

Ciudad

Medellín

Año

2011

RESUMEN

La presente consultoría financiera es con el fin de obtener el título de Especialista en Gestión Financiera Empresarial. La descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro, busca dotar a los directivos de estas entidades de una herramienta que les permita conocer el manejo financiero al interior de las mismas, y así tomar mejores decisiones en cuanto al manejo de los recursos monetarios.

En la estructura se presentan los conceptos generales y específicos sobre las fundaciones sin ánimo de lucro, así mismo los relacionados con gestión financiera en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, los cuales se deben tener en cuenta para llevar a cabo un análisis financiero en una entidad de esta clase.

Una vez analizados los conceptos y aplicados en un caso práctico de gestión financiera en la fundación CONFIAR concluimos y recomendamos, acerca de la importancia de llevar a cabo una gestión financiera eficiente en estas entidades ya que se busca maximizar los recursos con el fin de reinvertirlos en la operación y garantizar su permanencia en el tiempo.

ABSTRACT

This is a financial consulting in order to obtain the title of Specialist in Financial Management. The description of sound financial management in a non-profit foundation, seeks to provide managers of these entities with a tool enabling them to ascertain the financial management within them, and make better decisions regarding the management of monetary resources.

The structure shows the general and specific concepts on nonprofit foundations, likewise those related to financial management in terms of liquidity, debt and profitability, which should be considered for conducting a financial analysis in an entity of this kind.

Following analysis of the concepts and applied in a case study of financial management in the Foundation expects to complete and recommend, about the importance of carrying out efficient financial management in these institutions as it seeks to maximize resources to reinvest in operation and ensure its permanence in time.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: conjunto de tareas o acciones que deben ser hechas dentro de un tiempo determinado, para llegar a conseguir un objetivo previsto.

ADMINISTRACIÓN: conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

CAPITAL SOCIAL: cifra de recursos financieros aportados por los socios a una empresa.

DISEÑO DEL PROYECTO: proceso previo de identificación de la necesidad que da origen al proyecto para su solución final.

EFFECTIVIDAD: cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.

EFICACIA: capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

EFICIENCIA: uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Alcanzar los objetivos al menor costo posible.

EJECUCIÓN DE UN PROYECTO: realización del proyecto con el fin de alcanzar paulatinamente los resultados especificados en el documento de formulación y con ello el objetivo esperado.

EVALUACIÓN: valoración y reflexión sobre las distintas etapas del ciclo del proyecto, incluso durante su diseño y posterior a la ejecución.

FACTIBLE: que se puede hacer. Permite comprobar si los objetivos del proyecto pueden cumplirse realmente.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO: estructuración de todos los aspectos detallados del proyecto, incluyendo espacio, tiempo y recursos.

GESTIÓN: es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

GESTIÓN DE PROYECTOS: es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

IMPACTO DE UN PROYECTO: cambios y efectos positivos y negativos previstos o no previstos del proyecto, analizados en relación con los beneficiarios y otros afectados.

INDICADOR: es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

INVERSION: representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.

ONG: es una entidad de carácter público, con diferentes fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

PLANIFICACIÓN: se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole.

PROCESO: conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

PRODUCTIVIDAD: es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.

PROYECTO: es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas¹ ; la razón de un proyecto es alcanzar

objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto de una persona, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos.

PROYECTO SOCIAL: Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

RECURSOS: conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

RENTABILIDAD: es el vínculo que existe entre el lucro económico que se obtiene de determinada acción y los recursos que son requeridos para la generación de dicho beneficio.

SOSTENIBLE: probabilidad de que el flujo de beneficios del proyecto pueda continuar después de que se agoten los medios financieros que, originalmente, contribuyeron a su desarrollo.

VIABILIDAD: análisis de la forma cómo los efectos positivos del proyecto continuarán presentes después de haber finalizado la ayuda financiera. Un proyecto es viable cuando beneficia al grupo destinatario durante un largo periodo.

INTRODUCCION

En la interminable carrera hacia el logro de sus objetivos, las entidades deben valerse de mecanismos para solidificar una diferencia real frente a las demás; este esfuerzo debe apoyar una visión global estratégica con una excelencia operacional que garantice que la realización de sus procesos diarios está alineada con su objeto social. Una buena estrategia es sólo tan efectiva como la ejecución de la misma.

En un mundo en el que prima la incertidumbre, con economías en permanente e intensa evolución, la operación de las entidades sin ánimo de lucro debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control de gestión financiero y administrativo. En otras palabras, se necesita una actividad de análisis dinámico de la evolución del entorno externo e interno de la entidad, cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos que incrementen sus niveles de riesgo y las pérdidas económicas y de imagen que la podrían desviar de su objeto social.

Ante el reto que tienen las fundaciones sin ánimo de lucro de desarrollar, establecer, implementar y mantener mecanismos que le permitan alcanzar su objeto social y perdurar en el tiempo, este trabajo tiene como principal objetivo la descripción de una adecuada gestión financiera y administrativa para una fundación sin ánimo de lucro, así mismo diagnosticar y realizar un análisis financiero en la fundación Confiar con la finalidad de conocer la situación financiera que presenta y así otorgar a los directivos herramientas que le permitan un mejor manejo de los recursos y una mejor toma de decisiones.

Una Fundación sin ánimo de lucro requiere con carácter prioritario un análisis permanente del comportamiento financiero que permita observar las diversas variables económicas que la impactan en todos y cada uno de sus diferentes conceptos de ingreso recaudo, egresos, aplicación, inversión, estructura financiera, etc., y las relaciones y resultados financieros entre estos elementos.

Se parte de una conceptualización, normatividad y fundamentos que permiten visualizar la situación actual y manejo de las entidades sin ánimo de lucro e identificar las oportunidades de mejoramiento que permitan potencializar actividades operativas y sociales desarrolladas.

Teniendo como base fundamental el conocimiento a través de los conceptos teóricos sobre las fundaciones sin ánimo de lucro, se puede llevar a cabo el diagnostico financiero en la Fundación Confiar y a partir de este realizar un dictamen sobre su situación actual, esto con la finalidad de mostrar que a través de la implementación de un adecuado sistema financiero se puede controlar y dar un mejor manejo y destino a

los recursos captados por estas fundaciones con el ánimo de que sean perdurables en el tiempo y puedan atender una mayor población objetivo.

El presente estudio es aplicable en todas las entidades sin ánimo de lucro y significa una base de gestión y control financiero integrado que beneficia en conocimiento, al buscar tener los recursos controlados, optimizados y monitoreados lo que permite estar al tanto del capital y el rumbo al que se debe enfocar, dado que si se cuenta con la información necesaria y confiable se puede encaminar mejor la toma de decisiones. Todo esto con la finalidad de que las entidades sin ánimo de lucro no olviden que a pesar de que su objeto sea netamente social deben tener rentabilidad para perdurar en el tiempo.

Se espera que la descripción del adecuado modelo de gestión financiera para una Fundación privada sin ánimo de lucro cumpla con todos los requisitos temáticos y metodológicos para optar el título de Especialista en Gestión Financiera Empresarial, y se constituya en una herramienta eficaz para la toma de decisiones en una alta gerencia.

1. TITULO DE LA INVESTIGACION

DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA FUNDACION PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las generalidades de los proyectos parten de las definiciones dadas de los puntos de vista, enfoques y conceptualizaciones que le han dado multitud de autores, la definición que se le da a un proyecto depende de lo que se vaya a desempeñar o a ejecutar y el punto de vista o enfoque que se tenga al respecto, sin dejar de resaltar que los proyectos son una herramienta o instrumento que por excelencia permite hacer mejores inversiones que día a día surgen a través de la generación de ideas de mejora y optimación de las labores diarias. Para llevar a cabo un proyecto de debe partir de unos objetivos que deben ser reales, alcanzables, evaluables, motivadores, participativos y coherentes.

El concepto de la rentabilidad para las Fundaciones, surge de evaluar la relación existente entre sus utilidades o beneficios y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

La medición de la rentabilidad requiere contar con índices y/o indicadores financieros, económicos y sociales, los cuales son los principales aportantes en el proceso de evaluar un proyecto y son una herramienta fundamental en la toma de decisiones.

En el caso particular de las Fundaciones sin ánimo de lucro, en donde los fines altruistas o de beneficio comunitario constituyen el eje de su actividad, se presenta muy regularmente que la gestión se centre en el cumplimiento de esos objetivos altruistas y se olvidan de uno de los fines generales que debe tener toda empresa, cualquiera sea su objeto social: el de perdurar en el tiempo con márgenes de operación que garanticen su sobrevivencia y desarrollo.

Así, las Fundaciones sin ánimo de lucro cuando realizan el análisis de su ciclo financiero, deben considerar que la toma de sus decisiones debe no sólo estar enfocada en la satisfacción de las expectativas que se desencadenan desde sus fines particulares, sino asumir que su sobrevivencia y desarrollo han de estar incorporadas a la decisión. Por ello el concepto de las utilidades y la rentabilidad, que son las dos variables que viabilizan su progreso deben hacer parte de su concepto de gestión, pues

de ello depende su permanencia y estabilidad en el medio en el que desempeñan su labor.

Para lograr el fin de esta investigación, se enfoca en aquellas fortalezas y debilidades propias de las fundaciones sin ánimo de lucro en el momento de reinvertir sus recursos, ya que se trata de recursos aportados por terceros que tienen un manejo especial y cuyo destino es exclusivamente social; esto con el fin de proponer un modelo de gestión administrativa que proyecte y optimice sus excedentes en una perspectiva de desarrollo real.

1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Describir la gestión y la administración financiera en una Fundación privada sin ánimo de lucro mediante el desarrollo de conceptos y la elaboración de un diagnóstico financiero para el manejo eficiente de los recursos.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el fin que deben tener los recursos captados en las Fundaciones privadas sin ánimo de lucro.
- Mostrar indicadores de gestión que contribuyan a evaluar el estado financiero de una Fundación privada sin ánimo de lucro.
- Determinar alternativas de inversión financiera que contribuyan a potencializar los recursos en función del mejoramiento social.
- Presentar a partir de los estados financieros de una fundación privada sin ánimo de lucro un diagnóstico financiero.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La riqueza de un país, de una entidad, o de una familia depende en gran parte de la calidad de sus inversiones. Invertir bien significa elegir los mejores proyectos y por lo tanto obtener mayor riqueza. Invertir mal lleva a la pobreza debido a que se recupera menos dinero que el que se invierte.

En la interminable carrera hacia el logro de sus objetivos, las empresas de carácter social deben valerse de muchos mecanismos para solidificar una diferencia real frente a las demás compañías del sector, dada su inmensa responsabilidad en la administración de recursos financieros aportados por terceros, teniendo en cuenta que estos aportes tienen un manejo especial y deben ser controlados constantemente debido a la destinación que deben tener.

Este esfuerzo debe apoyarse en una visión global estratégica, con una excelencia operacional que garantice la realización de sus procesos diarios en coherente alineación con sus metas de carácter social.

En un mundo en el que prima la incertidumbre, con economías en permanente e intensa evolución, la actividad social debe estar cada vez más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control, que permitan la armonización de la intervención social con la realidad financiera. Se necesita un modelo que sirva de interfaz entre la contabilidad y el manejo técnico-financiero de los proyectos, apoyados de indicadores que contribuyan a la toma de decisiones.

Se trata de buscar una balanza entre equidad social y equilibrio financiero. En esa balanza, la gestión eficaz consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos que incrementen los niveles de riesgo, las pérdidas económicas y su impacto en la imagen de la corporación.

La manera de lograr esta función social es teniendo Fundaciones eficientes en el manejo de los recursos, transparentes, idóneas y comprometidas con su objeto social.

Las empresas no pueden olvidar su compromiso social en su carrera por lograr el máximo de rentabilidad posible. En la mente de gran parte de los empresarios, sólo existe una meta de máxima rentabilidad, de máximo beneficio, sin detenerse a considerar como conseguirlo, y menos en como retribuir a la sociedad parte del beneficio que le ha permitido obtener con sus empresas. Las empresas deben invertir en acción social, en tratar de solucionar los problemas que ellas mismas han contribuido a crear.

Sacrificar un poco de rentabilidad en Pro del beneficio social, no sólo es un gasto sino una inversión que la sociedad retribuirá con creces a las empresas que se desprendan un poco de su afán por hacer riqueza.

Ante el reto que tienen las Fundaciones Colombianas de carácter social de desarrollar, implementar, establecer y mantener mecanismos que le permitan ser competitivas y viables financieramente y socialmente, este trabajo tiene como principal objetivo el diseño de un modelo que permita conocer el balance social que arrojan los diversos proyectos desarrollados por las Fundaciones para aportar al desarrollo económico y equitativo del país, pues la no utilización de modelos de seguimiento presupuestal, implica el riesgo de ser ineficaces, ineficientes e insostenibles.

1.4. MARCO TEORICO

1.4.1. ANTECEDENTES

TÍTULO: Modelo administrativo plan estratégico de control organizacional de la corporación de vivienda y desarrollo social CORVIDE.

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

AUTOR: VELEZ RETREPO HERNAN

AÑO: 1998

TESIS – ESPECIALIZACION EN GOBIERNO PÚBLICO

El trabajo de Vélez Retrepo Hernán (1998), Modelo administrativo plan estratégico del control organizacional de la corporación de Vivienda y Desarrollo muestra la importancia de implementar un modelo administrativo en las Fundaciones, ya que este permite a los socios tener la información clara del funcionamiento de la corporación, el modelo también ayuda a la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva.

Con respecto a los costos, el modelo muestra como minimizar los costos para que así, los ingresos sean mejores, y se puedan destinar al Objeto de la Corporación.

TÍTULO: Diseño de un Modelo de Gestión de Información para la fundación Santa María de la esperanza “SAMARIA “ en la Ciudad de Medellín.

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

AUTORES: GALLEGO SOTO MARIA EUGENIA, RAMIREZ ARRUBLA LUIS FERNANDO, MONTES NARANJO MARITZA JULIET

AÑO: 2007

TESIS Diseño de un Modelo de Gestión de Información para la fundación Santa María de la esperanza “SAMARIA “en la Ciudad de Medellín.

Ratifica que la implementación de modelos administrativos, financieros, de Información, etc., dentro de las ONG, llámense Fundaciones, o Asociaciones, son fundamentales para el funcionamiento de la institución, mejorando el resultado tanto de las personas que trabajan por y para la organización, como la destinación de los recursos que se tengan.

Con respecto a los recursos es de vital importancia tener un modelo que permita ser muy eficiente en el gasto de dichos dineros. Ya que su destino soempre es Social.

TÍTULO: Modelo de Evaluación económica de proyectos

AUTOR: Ripio Novales Miguel

AÑO: 2004

El trabajo de Ripio Novales Miguel (2004) sobre la Propuesta de un modelo de evaluación económica de proyectos. Este estudio demuestra que los aparatos productivos desean introducir nuevos productos o servicios al mercado, las ciencias económicas presentan una gran batería de métodos muy precisos de evaluación económica de proyectos. Pero en el momento en que se empieza a hablar de proyectos sociales, surgen complicaciones para determinar los costes reales de implementación, especialmente los que se refieren a los costes indirectos, y aún más complicado es poder determinar, de una manera razonable y aproximada, los beneficios y utilidades del proyecto.

Ha habido una serie de intentos para desarrollar estrategias que permitan determinar la rentabilidad de los proyectos sociales, siendo la Salud y la Asistencia Social las que han desarrollado los métodos más elaborados para tratar de realizar una buena evaluación económica de proyecto.

1.4.2. BASES TEORICAS

A continuación se muestra una síntesis de las diferentes teorías de la administración y sus principales exponentes:

Tabla 1. Teorías de la administración

TEORÍA	AUTOR	CARACTERÍSTICAS
Clásica	Adam Smith (1723-1790)	-Precursor de la escuela clásica -Defendió la división del trabajo acompañado del desarrollo tecnológico para ahorrar tiempo, incrementar la destreza y facilitar las tareas laborales.
	Frederick Taylor (1856-1915)	-Interesado en la producción y la eficiencia en las operaciones, incluyendo el factor humano. -Métodos para la racionalización del trabajo, haciéndolo más eficiente y centrado (teoría científica).
	Henry Fayol (1841-1925)	-Define las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar). -Principales aspectos: la división del trabajo,

		autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.
Del comportamiento	Mary Parker Follet (1868-1933)	-Presta más atención al elemento humano como medio para incrementar la producción, sin depender tanto del factor técnico. -Enfoca la dirección como un proceso social.
	Hugo Munstemberg (1863-1916)	- Conocido como el padre de la psicología industrial. -Uso la dirección científica para determinar las vías que podrían ayudar a identificar que individuos eran aptos para trabajos concretos las condiciones para incrementar su actuación.
Relaciones humanas	Abraham Maslow (1908-1970)	-Desarrollo la teoría de la motivación basado en que las necesidades humanas son insaciables. -Desarrollo la pirámide de las necesidades: fisiológicas, seguridad, aceptación social, autoestima y autorrealización.
	Douglas McGregor (1906-1964)	-Describió dos formas de pensamiento de los directivos que denominó teoría X: los directivos consideran que sus subordinados son solo herramientas de trabajo, y la teoría Y: los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.
Sistemas	Kast Rosenweig (1973) y	-Las organizaciones son sistemas abiertos, con la configuración entrada- proceso – salida -Los sistemas constan de subsistemas tecnológicos, estratégicos, culturales y estructurales.
	Churchman (1968)	-Sugiere que todos los sistemas tienen cuatro características: entorno, partes interrelacionadas, interrelación y función central o propósito.
De contingencia	Fred Fiedler (1951)	-Es una teoría situacional sobre el liderazgo -Es un híbrido en el cual la dirección funciona de acuerdo a los requerimientos de cada situación.

* Fuente: las autoras

1.4.3. Fundamentos de la evaluación de proyectos.

La actividad de los empresarios modernos, con economías y mercados en permanente cambio, hacen que cada día sea necesario el uso de instrumentos que apoyen el correcto análisis y evolución del entorno interno como externo de los entes sociales más aun cuando se trata de entidades sin ánimo de lucro donde el fin último debe ser social.

La evaluación financiera brinda todos esos instrumentos que buscan minimizar la probabilidad de que eventos imprevistos, pongan en riesgo la planificación, organización y el cumplimiento de los objetivos del ente social.

La evaluación financiera de proyectos se ha convertido en un instrumento para los agentes económicos encargados de la asignación de recursos de inversión, en la cual se pretende analizar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

En definitiva, un proyecto desde el punto de vista económico consiste en la búsqueda de múltiples soluciones inteligentes a un problema: es una estrategia de satisfacción de una necesidad humana no satisfecha. Dichos proyectos, cualesquiera que sean, antes de ser implementados deben ser evaluados para determinar cuál es la solución más económica, la más eficiente, la más eficaz para solucionar el problema o necesidad y poder decidir cuál será la que se implementará definitivamente.

1.4.4. Etapas de la evaluación de proyectos.

La formulación y evaluación de proyectos atraviesa una serie de etapas que comienza a partir de una idea que surge de un problema o necesidad para darle solución.

Tabla2. Etapas de la evaluación de proyectos

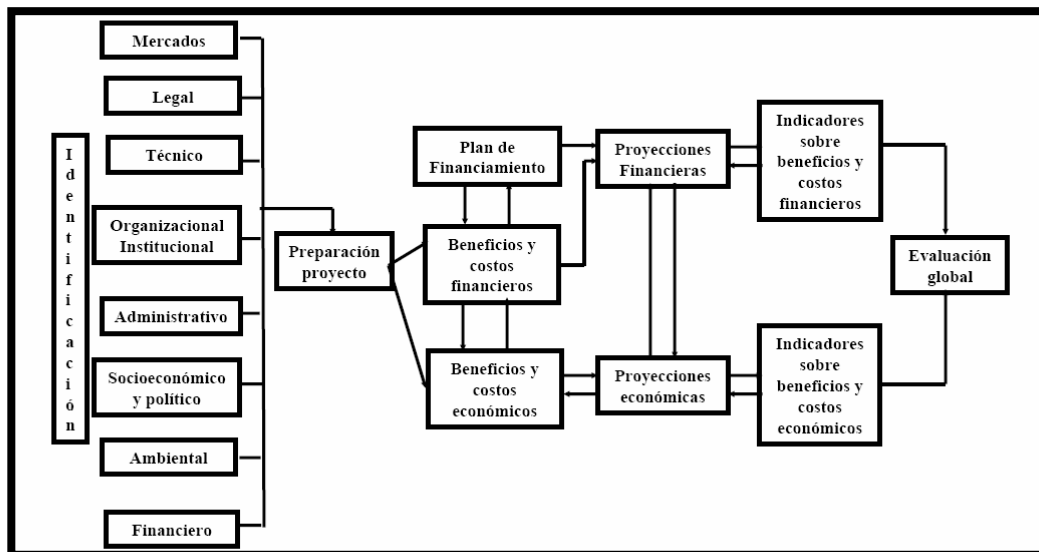
ETAPAS	DEFINICION
PREINVERSION	Relacionada también con la elaboración del proyecto, contiene la etapa de identificación, selección, formulación y evaluación. Consiste en realizar estudios de viabilidad del proyecto, enfocándose en la parte financiera.
INVERSION	Consiste en la administración de la ejecución, contiene la etapa de planeación operación, control y revisión, se enfoca en realizar un estudio de perfil en la que se sientan las bases para determinar si se debe continuar realizando inversión en el o si se debe abandonar.

OPERACION	Consiste en la puesta en marcha del proyecto en los tiempos previamente fijados y respetando la secuencia de las actividades que forman parte del plan de acción
EVALUACION EXPOST	Consiste en la evaluación del proyecto, determinar si se obtuvo éxito o fracaso en la ejecución del mismo.

*Fuente: las autoras

La figura relacionada a continuación muestra las diferentes etapas que debe pasar el proyecto financiero mediante el cual se evalúa la viabilidad y el desarrollo que tuvo la ejecución del mismo.

Figura 1. Etapas de la evaluación de proyectos



*Fuente: Sapag, R. (1996)

1.4.5. Atributos del proyecto.

Los atributos encierran todos los factores que debe contener un proyecto para realizar la evaluación del mismo.

Tabla 3. Atributos del proyecto

ATRIBUTO	CARACTERISTICA
Único	Específico
Temporal	Fecha de inicio Fecha de terminación
Espacial	Mercado o región que afectara
Objetivos	Definir los cambios en las variables que se buscan obtener durante el proyecto
Actividades	Acciones necesarias para transformar recursos en productos a partir de insumos
Beneficiarios	Grupos a ser afectados por el proyecto
Condiciones de contexto	Económicas, políticas, normativas, sociales
Interdisciplinariedad	Trabajo en equipo

*Fuente: las autoras

1.4.6. Evaluación de proyectos sociales.

La formulación y evaluación de proyectos de carácter social son de gran importancia dentro de la planeación del desarrollo económico y social del país, ya que la evaluación financiera tiene como fin ultimo orientar la optimización de los recursos financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por el ente social.

En el proceso de formulación y evaluación de proyectos lo que buscamos es evaluar la viabilidad de un proyecto, logrando alcanzar la mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad. Cuando se trata de proyectos privados las perdidas son asumidas por particulares, caso contrario ocurre cuando se trata de proyectos con fin social ya que se trata de recursos públicos donde las perdidas y las malas decisiones tomadas afectan a toda la población implicada.

Para la evaluación de proyectos sociales se deben tener muy claros los objetivos los cuales deben ser formulados claramente, estar enfocados en una población específica y contribuir a la solución de un problema.

Estos proyectos buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el Estado, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social, estos proyectos en teoría deben ser sustentables, o sea que obtengan sus propios recursos y que venga planeado desde el principio, independiente de quien los financie, (gobierno, ONG`s, empresas particulares, todo proyecto social debe tener ganancias aunque no necesariamente económicas ya que se puede ganar en desarrollo humano, desarrollo de capital social, desarrollo comunitario, el objetivo es que esas ganancias sean para la propia comunidad.

1.4.7. **Parámetros de los proyectos sociales.**

Consiste en establecer el nivel de necesidades dentro de un espacio geográfico para establecer los objetivos.

- **Cobertura poblacional.** Consiste en definir el universo al cual se va a dirigir el proyecto.

-**Contexto institucional.** Hace referencia al grado de formalización que acompaña la implementación del proyecto.

- **Recursos del programa.** Hace mención a todos los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto se deben tener en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros.

- **Oferta de bienes y servicios.** Determinar el tipo de bien o servicio sobre el cual se va a desarrollar el proyecto.

- **Localización.** Definir el área y la población que va a afectar directa e indirectamente el desarrollo del proyecto.

- **Ingreso del proyecto.** Establecer los beneficios económicos y sociales para evaluar el impacto que está generando en el área en la cual se esta desarrollando.

- **Duración.** Identificar el tiempo que dura el proyecto, es importante medir el impacto y el compromiso de la comunidad al desarrollar este tipo de proyectos, ya que su impacto puede disminuir si no se ven resultados claros en términos adecuados de tiempo.

- **Término del programa.** Los requisitos de término del programa o proyecto se establecen mediante la evaluación de que la necesidad o carencia ha sido satisfecha.

1.4.8. **Fundaciones sin ánimo de lucro.**

El objetivo de una Fundación sin ánimo de lucro está orientado a facilitar servicios y contribuir al bienestar social, todos sus fines son distintos a la obtención de beneficios para sus propietarios. En entidades de este tipo, las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles ya que el éxito de esta se da por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público.

Este tipo de entidades se caracterizan por estar en un régimen especial y cuentan las siguientes características que hacen que su diseño y estructura sea diferente:

- **Características de las Fundaciones sin ánimo de lucro:**

- Ausencia de una medida de beneficio
- Diferente consideración legal e impositiva
- Tendencia a ser organizaciones de servicios
- Notables limitaciones sobre objetivos y estrategias
- Menor dependencia de los clientes para el apoyo financiero
- importancia de las influencias políticas
- Ausencia de medidas de beneficio

Para estas organizaciones se tiene una gran dificultad para ser medidas en valores reales ya que el concepto de servicio es poco susceptible de medición, pero a pesar de ello los directivos deben encontrar la forma de medir la organización en cuanto a su manejo de sus recursos e ir asegurando de que estos sean utilizados con eficiencia y eficacia. Para ello se deben aplicar medidas de control de gestión en la organización.

1.4.9. Características de las fundaciones sin ánimo de lucro que afectan el control de gestión.

En las entidades sin ánimo de lucro se presenta Ausencia de una medida de beneficio que es incluso la característica más importante. La ausencia de una única y satisfactoria medida global del rendimiento comparable al beneficio es el problema más serio que enfrentan los directivos de las organizaciones sin ánimo de lucro en el desarrollo de sistemas de control de gestión.

Por tal motivo el control de gestión debe permitir una análisis cuantitativo en aquellas propuestas donde los ingresos puedan se comparados con los costos, facilitar la descentralización y comparar los rendimientos con las distintas organizaciones de su misma naturaleza.

Al ser las organizaciones sin ánimo de lucro tendientes de prestar servicios no cuentan con las mismas ventajas en cuanto al control de gestión que tienen las empresas que producen y venden bienes tangibles, esto se presenta dado que no resulta fácil medir la cantidad de servicios por causa de la heterogeneidad de cada uno de ellos, ni mucho menos medir la calidad de un servicio durante su prestación.

Las organizaciones que reciben apoyo financieros de otras entidades, deben sujetarse a las condiciones impuestas por estos, donde muchas de estas condiciones pueden incidir en los servicios que pueden ofrecer y el destino y utilización que se le deben dar a sus contribuciones financieras.

1.4.10. Normatividad de las Fundaciones sin ánimo de lucro.

A continuación se enumeran los principales decretos que regulan las Fundaciones sin ánimo de lucro mediante una tabla resumen.

Tabla 4. Normatividad entidades sin animo de lucro

LEY	CONCEPTO
Decreto 427 de 1996	Este decreto trata principalmente del registro de las personas jurídicas sin ánimo de lucro.
Decreto 4400 de 2004	Hace referencia a la reglamentación tributaria que deben manejar las entidades sin animo de lucro
Decreto 300 de 2009	Este decreto modifica el artículo 20 del decreto 4400 de 2009 que trata del comité el cual estará integrado por el ministerio de hacienda o se delegado, el director de impuestos y aduanas nacionales, el director de gestión de aduanas o su delegado y el director de gestión de fiscalización.
Decreto 640 de 2005	Modifica el decreto 4400 de 2004, en la parte que trata de los fondos mutuos de inversión

*Fuente: las autoras

1.4.11. Impactos del cambio en las Fundaciones sin ánimo de lucro.

En el pasado, se establecía una diferencia marcada entre los conceptos de las sociedades económicas. Así, una sociedad privada de negocios era substancialmente diferente a una sociedad sin ánimo de lucro.

Tal diferencia, que desde el punto de vista jurídico y del objeto social puede seguir. Existiendo, no es necesariamente aplicable de cara a la gestión administrativa.

Dentro de las modalidades de Sociedades Sin Ánimo de Lucro existentes, están las Fundaciones, y Las Asociaciones, que se aglutinan todas bajo el concepto de ONG.

Sorprende que las grandes universidades colombianas sean Fundaciones educativas y se encuentren en el terreno de las sociedades sin ánimo de lucro.

Los grandes grupos económicos tienen también Fundaciones de gran trascendencia: La Fundación Carvajal, la Fundación Corona, la Fundación éxito, para no citar sino unas pocas.

Tanto las fundaciones universitarias como las fundaciones de los grupos empresariales, son además negocios prósperos, de trascendencia, con niveles de desarrollo notables, planes estratégicos nítidos y perspectivas ciertas.

No ocurre así con otro espectro de las ONG, en donde la pobreza de los grupos objetivos a quienes pretenden ayudar, parece mezclarse con la pobreza de su gestión administrativa y financiera.

El presente trabajo busca esclarecer modelos de gestión capaces de insertarse en la cotidianidad de aquellas ONG y entidades sin ánimo de lucro que no han entendido el imperativo de ser organizaciones competitivas, de manera tal que, como lo expresamos en la redacción del objetivo general “ Diseñar un modelo de administración y gestión financiera en una entidad sin ánimo de Lucro, para el manejo de recursos a través de la aplicación de herramientas e indicadores de gestión, que promuevan el manejo eficiente y el redireccionamiento de estos, hacia los más óptimos resultados”.

1.4.12. Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión proporcionan información para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales, son utilizados continuamente para evaluar el desempeño, los resultados y el éxito de un proyecto u organización.

Con los indicadores financieros se pretende medir todo lo relacionado con el mercado, los clientes, el crecimiento, las estrategias, el comportamiento financiero, entre otras variables implicadas en una empresa.

Para cualquier empresa es de suma importancia contar con sus indicadores de gestión puesto que son una la herramienta básica para conocer mejor los procesos internos y externos de la empresa, así se puede lograr conocer si se da cumplimiento a las metas trazadas por la organización y si su rentabilidad es positiva n todos sus periodos contables.

1.5. DISEÑO METODOLÓGICO

En la interminable carrera hacia el logro de sus objetivos las empresas de carácter social deben valerse de muchos mecanismos para solidificar una diferencia real frente a las demás compañías del sector por la inmensa responsabilidad que se tiene al administrar recursos financieros aportados por terceros, este esfuerzo debe apoyar una visión global estratégica con una excelencia operacional que garantice que la realización de sus procesos diarios este alineada con su metas que son netamente de carácter social. Una buena estrategia es solo tan efectiva como la ejecución de la misma.

En un mundo en el que prima la incertidumbre, con economías en permanente e intensa evolución, la actividad social debe estar cada vez mas sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de control que permitan la armonización de la intervención social con la realidad financiera, es decir se necesita una metodología que sirva de interfaz entre la contabilidad y el manejo técnico-financiero de los proyectos es decir buscar una balanza entre equidad social y equilibrio financiero; cuya eficacia consiste en reducir la probabilidad de que ocurran eventos que incrementen los niveles de riesgo y las perdidas económicas y de imagen que podrían ser generadas por la materialización de esos.

La forma de lograr esta función social es teniendo entidades eficientes en el manejo de los recursos, transparentes, idóneas y comprometidos con las poblaciones mas vulnerables; que en ultima instancia de alguna manera mitigan la deuda social del estado trabajando mancomunadamente por el progreso del país.

Ante el reto que tienen las entidades Colombianas de carácter social de desarrollar, implementar, establecer y mantener mecanismos que le permitan ser competitivas y viables financieramente este trabajo tiene como principal objetivo el diseño de un modelo que permita conocer el balance social que arrojan los diversos proyectos desarrollados por los entes sociales y contribuir a potencializar los recursos captados por estas entidades que deben ser destinados a fines netamente sociales para aportar al desarrollo económico y equitativo del país, pues la no utilización de metodologías de seguimiento presupuestal implica el riesgo de ser ineficaces, ineficientes e insostenibles.

1.5.1. TIPO DE INVESTIGACION

Con la técnica de la observación se analiza la situación general y particular del área tratada, a través del levantamiento de la situación del contexto estratégico, que permite describir y detallar los principales factores que impactan en la elaboración y viabilidad financiera de un proyecto de carácter social que será objeto de estudio.

El objeto de estudio se ubica en un enfoque cuantitativo el cual permite realizar una investigación documental debido a que se tomaran fuentes documentales tales como textos de reconocidos autores, el uso de Internet, bases de datos y trabajos de grado.

De acuerdo al estudio propuesto para desarrollar esta consultaría y a los objetivos planteados para la solución del mismo, se encuentra que tanto el alcance del trabajo como las técnicas utilizadas pertenecen a un estudio descriptivo, pues existe una normatividad y unos estándares definidos de obligatorio cumplimiento para las entidades sin ánimo de lucro.

Para el desarrollo de esta consultaría se hizo necesario identificar y conocer algunos aspectos importantes de la evaluación financiera de proyectos sociales, cuyo levantamiento de la información se obtiene a través de la observación documental, análisis de gráficos, los cuales permiten la identificación de los principales aspectos a tener en cuenta a la hora de evaluar la viabilidad financiera de un proyecto social.

1.5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método deductivo se utiliza para la elaboración del diseño del modelo de evaluación financiera de proyectos sociales siendo necesario analizar la normatividad y reglamentación que regula en materia de formulación de proyectos, es necesario el estudio de las teorías de dirección y administración, la identificación y análisis de los procesos del área objeto de estudio; posteriormente, una vez identificados los procesos se desagregan las actividades y tareas para proponer acciones de que permitan hacer seguimiento y control de los recursos para presentar una propuesta de modelo de evaluación financiera centralización de procesos de captación y redefinición del la estructura del área de operaciones y recomendar alternativas que permitan contribuir al mejoramiento del soporte operativo de la entidad.

DESCRIPCIÓN DE UNA ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA EN UNA FUNDACION PRIVADA SIN ÁNIMO DE LUCRO

Al realizar una valoración de proyectos se busca siempre un beneficio bien sea de tipo económico o social, en este último caso el lucro social se antepone a los resultados económicos, y aunque no todos van a generar rentabilidad financiera no por eso se calificaran como no viables.

Los proyectos desarrollados con fines sociales implican una gran responsabilidad al interior de las entidades que los llevan a cabo por la responsabilidad y compromiso no solo por el manejo de recursos financieros aportados por terceros sino por el impacto que se debe lograr en el entorno.

El camino para lograr este propósito es teniendo entidades eficientes el manejo de los recursos, transparentes, idóneas y comprometidas con las poblaciones más vulnerables; que en última instancia de alguna manera mitigan la deuda social del estado trabajando mancomunadamente por el progreso y bienestar del país.

Este tipo de proyectos sociales son generalmente desarrollados por fundaciones, asociaciones y entidades sin ánimo de lucro las cuales al igual que una entidad privada debe velar por el buen manejo de los recursos.

Este tipo de entidades al igual que las privadas deben presentar estados financieros básicos tales como Balance General, Estado Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Cambios del Patrimonio, Informe de Gestión suscrito por el representante legal el cual debe contener una exposición fiel sobre la situación económica, jurídica y administrativa de la entidad, destacando los acontecimientos importantes acaecidos después del cierre del ejercicio y con descripción de las operaciones celebradas con los administradores, así mismo el presupuesto para el año siguiente aprobado por el máximo órgano: es un elemento necesario para determinar que recursos o ingresos va a tener la organización durante el siguiente año y que aplicación tendrán.

La información financiera presentada dará cumplimiento al objetivo administrativo que es proporcionar información oportuna y veraz a los administradores para que planifiquen las decisiones y ejerzan control de las operaciones con el fin de potencializar el uso de los recursos escasos.

2.1. GESTION FINANCIERA EN LOS PROYECTOS SOCIALES

Al hablar de una fundación sin ánimo de lucro se hace referencia a aquella cuyo objetivo es distinto a la obtención de beneficios para sus propietarios. Se trata entonces de una entidad orientada a mejorar situaciones en temas referentes a educación, vivienda, salud, fortalecer la cultura, derechos humanos, medio ambiente, recreación, participación, democracia entre otros. En este tipo de entidades las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles.

El desarrollo de estas fundaciones sin ánimo de lucro surge de una idea orientada a satisfacer una necesidad, la cual al llevarla a cabo se torna como un proyecto que implica un proceso que comienza con la formulación, la evaluación y ejecución; a lo largo de cada etapa se analiza la viabilidad del proyecto y como su funcionamiento genera un beneficio económico, o social.

Se debe hacer énfasis especial en la etapa de evaluación ya que es consagrada como el principio de utilidad o beneficio más aun cuando considera como elemento activo en su gestión a la comunidad. Todo este análisis se debe realizar rigurosamente ya que una mala decisión genera una pérdida de recursos tanto económicos, como de tiempos y credibilidad.

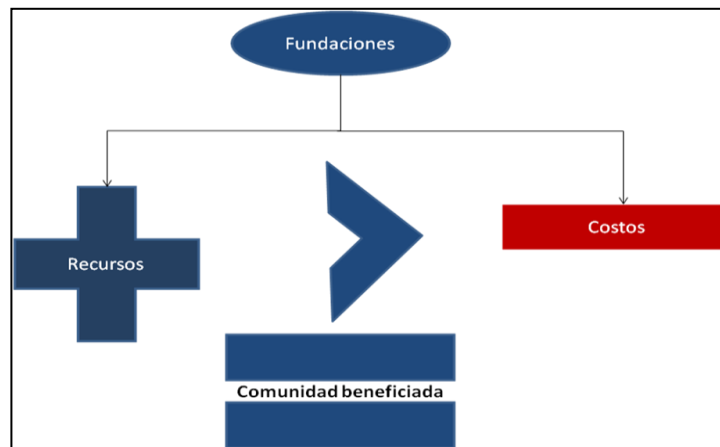
En el caso de los proyectos con fin social se debe prestar más atención al manejo financiero que se les dé, puesto que se trata de recursos escasos y limitados que en muchos casos son aportados por terceras personas con una finalidad especial que es mejorar una situación en una población determinada.

Cada proyecto desarrollado deberá pasar por cada una de las etapas para su evaluación, pues aunque su fin sea social igual deberá tener implementado un ciclo financiero con un flujo de caja proyectado que le permita ser sostenible en el tiempo, es decir desarrollar estrategias y contemplar la forma en la que se van a obtener los recursos y como se van a invertir en el proyecto de tal forma que se cumpla con el objetivo social y a su vez no necesariamente genere rentabilidad si no que mínimamente tenga la estructura financiera que le permita su permanencia en el tiempo, ya que se trata de recursos de terceros en la mayoría de los casos que deben manejarse y justificarse de la manera más eficiente, así mismo en los proyectos de finalidad social que generan sus propios recursos se debe hacer mayor énfasis, pues dichos remanentes y excedentes por ningún motivo pueden pasar a terceras personas si no que se deben reinvertir en proyectos con fin netamente social.

Se busca entonces que las fundaciones trabajen cada día con más recursos, menores costos y atender así una mayor cantidad de población objetivo.

La siguiente figura muestra como las fundaciones incrementando sus recursos y trabajando en la disminución de costos puede llegar a atender una mayor población objetivo.

Figura 2. Gestión financiera de la Fundación.



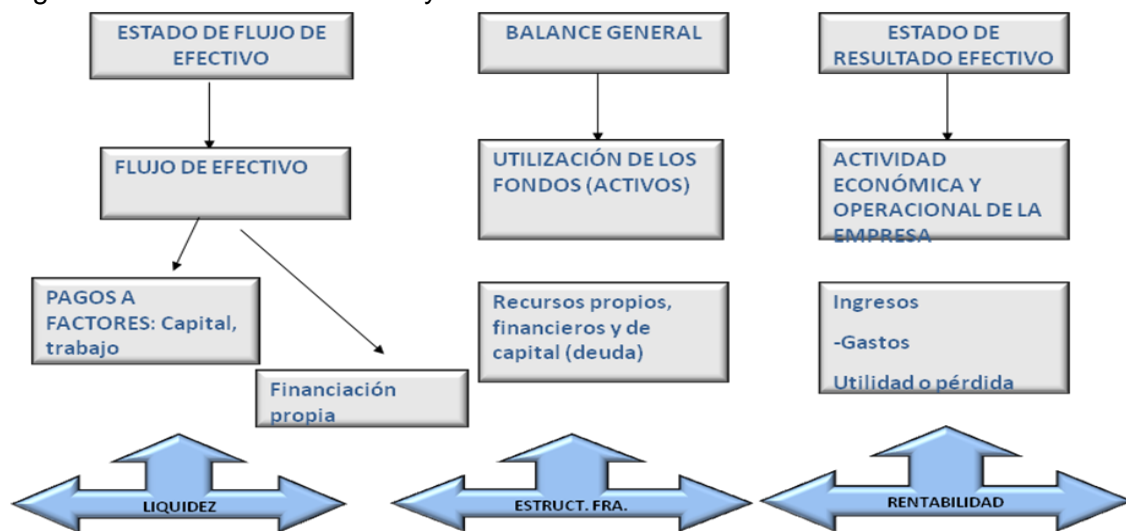
*Fuente: las autoras

Las entidades sin ánimo de lucro al igual que las entidades privadas deben tener un buen sistema de gestión que pueda garantizar su permanencia en el tiempo, en las entidades privadas es medido por la rentabilidad que generan; las fundaciones sin ánimo de lucro medirán su éxito por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público.

Tradicionalmente para determinar la gestión financiera de una compañía, se recurre a los estados financieros que son los que contienen la información necesaria para generar informes más elaborados, así mismo el análisis de indicadores que determinan la situación de una entidad, esta misma metodología es aplicable en las entidades sin ánimo de lucro, pues aunque no se midan por su rentabilidad es un factor fundamental para desarrollar una buena gestión. García (1999) afirma que a través de los estados financieros se busca “presentar información que permita a quienes la utilizan, tomar decisiones que de alguna manera afectaran a la empresa y cuya incidencia varía en función de los intereses de los usuarios”

A continuación se presenta una figura sobre los estados financieros y su incidencia en el manejo de los recursos, como se trata de una fundación sin ánimo de lucro, al hablar de utilidad o pérdida se hace referencia el beneficio o déficit obtenido, es importante anotar que los estados financieros en las entidades que buscan o no el lucro económico comprende la misma estructura puesto que en las entidades privadas se optimizan los recursos para obtener rentabilidad y en las fundaciones sin ánimo de lucro se optimizan los recursos para atender su demanda social.

Figura 3. Estructura económica y financiera de una Fundación sin ánimo de lucro.



* Fuente: las autoras

2.1.1. Clasificación de los estados financieros

- **Estado de resultados:** Refleja las utilidades obtenidas por una organización en un periodo dado, la estructura varía dependiendo del tipo de negocio: servicios, comercial o manufactura.

En el caso de las entidades sin ánimo de lucro estará compuesto por: Total ingresos por servicios prestados y los costos incurridos por la generación de dichos ingresos obteniendo los excedentes brutos y descontando los gastos administrativos para determinar los excedentes operativos; posteriormente se relacionan gastos financieros y los ingresos y gastos no operativos, impuestos y así obtener finalmente el excedente neto.

Una entidad sin ánimo de lucro debe recibir fondos a través de sus ingresos o de otras fuentes que sean al menos iguales que sus gastos si pretende seguir prestando sus servicios.

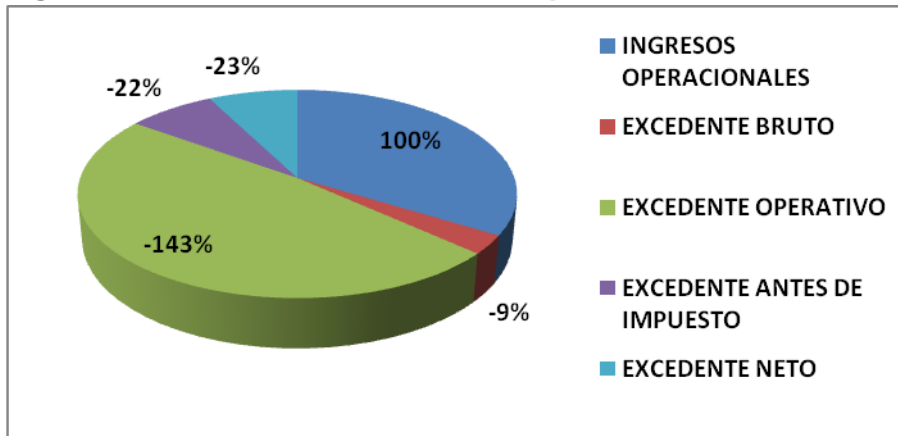
A Continuación se presenta un ejemplo de Estado de resultados simulado de una Fundación sin ánimo de lucro, en la cual se dan uno altos ingresos operativos producto de la operación, a su vez se observan unos altos costos de operación que hacen disminuir el excedente bruto, es de analizar y realizar un estimativo de costos con el fin de hacerles seguimiento y buscar minimizarlos, en este caso hay un déficit operativo producto de unos altos gastos administrativos tales como salarios, cargas sociales, tributos, arriendos, reintegros de ayudas, depreciaciones y otros, estos también se pueden derivar de proyectos nuevos en los cuales se carguen todos los gastos a un solo periodo, en el caso planteado hay unos ingresos no operativos importantes que compensan un poco el déficit, estos ingresos pueden provenir de subvenciones, promociones y patrocinios, inversiones, entre otros, es importante recordar que el desempeño de las fundaciones y demás entidades sin ánimo de lucro no se mide por el estado de resultados si no por el impacto social que genera.

Tabla 5. Estructura estado de resultados en una fundación sin ánimo de lucro

ESTADO DE RESULTADOS FUNDACION	2010
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 305.947,00
Costo Del Servicio Prestado	\$ 332.327,00
EXCEDENTE BRUTO	-\$ 26.380
Gastos Operacionales de Administración	\$ 411.655,00
Gastos Operacionales de Ventas	0,
EXCEDENTE OPERATIVO	-\$ 438.035
Ingresos No Operacionales	\$ 475.116,00
Gastos No Operacionales	\$ 104.800,00
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTO	-\$ 67.719
Ajustes Por Inflacion	
Impuestos De Renta y Complementarios	\$ 1.378,00
EXCEDENTE NETO	-\$ 69.097

*Fuente: CONFIAR (2010)

Figura 4. Grafico estado de resultados porcentual en una Fundación



*Fuente: las autoras

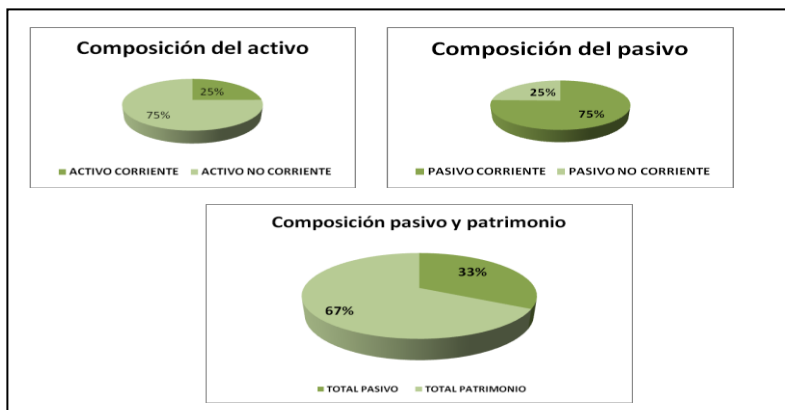
- **Balance General:** Ilustra los bienes propiedad de la entidad a través del rubro de activos, los derechos de los acreedores mediante los pasivos y los derechos de los propietarios representados en el patrimonio.

Dentro de la entidad sin ánimo de lucro se encuentran activos corrientes como el disponible, cuentas por cobrar, inventarios, lo ideal es manejar una buena liquidez dentro de las fundaciones, esto debido a las limitantes de recursos; en el activo no corriente se encuentran inversiones a largo plazo y activos fijos como maquinarias o sedes de operación.

Dentro del pasivo corriente se encuentran obligaciones financieras, laborales, proveedores, impuestos y otros terceros, y en el no corriente obligaciones financieras a largo plazo como pagares, hipotecas y otros.

En el patrimonio de las fundaciones está compuesto básicamente por los aportes de los benefactores y la revalorización del fondo social, esto es lo percibido por donaciones, así mismo se encuentra el excedente del ejercicio que en la mayoría de las veces es reinvertido en la operación para atender a su objeto social.

Figura 5. Composición del balance en una Fundación sin ánimo de lucro.



*Fuente: las autoras

Tabla 6. Balance general en una fundación sin ánimo de lucro

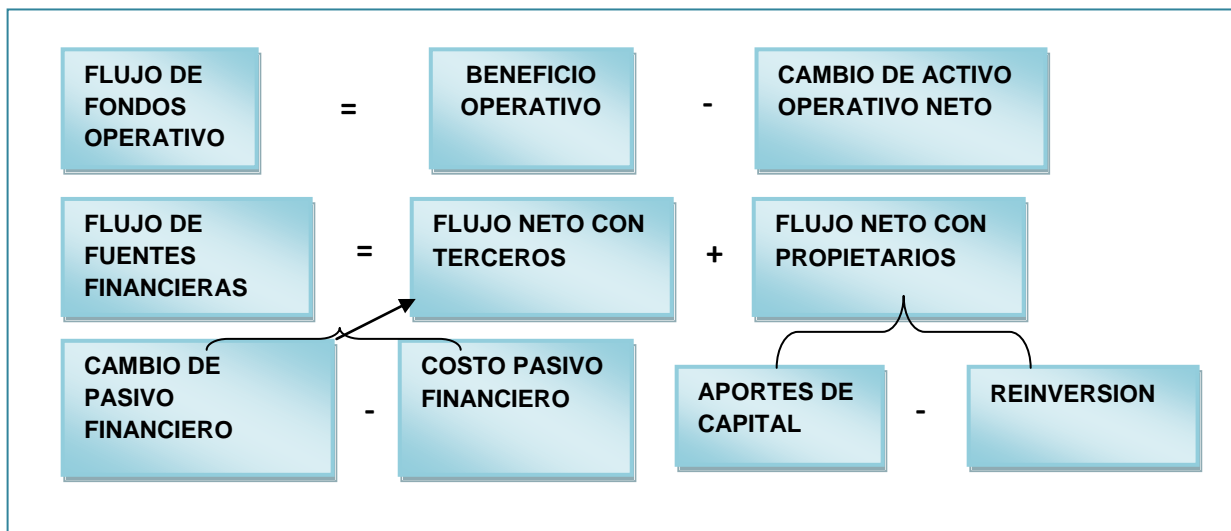
ACTIVO	2010
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 12.653,00
Clientes	\$ 964.232,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 976.885
ACTIVO FIJO	
Propiedades, Planta y Equipo, Neto	\$ 482.095,00
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 482.095
OTROS ACTIVOS	
Otros Activos	\$ 2.435.607,00
Diferidos	\$ 22.904,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 2.458.511
TOTAL ACTIVO	\$ 3.917.491
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones financieras	\$ 842.256,00
Costos y Gastos x Pagar	\$ 104.433,00
Impuestos Gravámenes y Tasas por Pagar	\$ 18.328,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 965.017
PASIVO LARGO PLAZO	
Fondos Sociales mutuales	\$ 295.284,00
Otros pasivos	\$ 20.609,00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 315.893
TOTAL PASIVO	\$ 1.280.910
PATRIMONIO	
Superavit de Capital	\$ 2.705.677,00
Resultados del Ejercicio	-\$ 69.096,00
Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 0
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.636.581

*Fuente: Cifras tomadas de la Fundación Confiar, Estados financieros año 2010

En el balance anterior se observa que el activo corriente en dinero está en la misma proporción del pasivo corriente cumpliendo con una estructura financiera adecuada en la cual los activos del corto plazo se financian con pasivos de corto plazo, en cuanto al patrimonio es casi el doble del pasivo es decir los recursos provienen principalmente de las donaciones, pues como se ha expresado anteriormente este tipo de fundaciones no acceden fácilmente al mercado financiero.

- **Estado de flujo de fondos:** proporciona la información referente a las actividades de financiación e inversión del ente en un periodo, es decir refleja de donde provienen los recursos y en que son utilizados. Los fondos son los que están permanentemente disponibles para ejecutar las operaciones del objeto social; estos fondos no significan efectivo ya que es solo uno de los componentes. Este estado ayuda en la evaluación de la calidad de las decisiones gerenciales que deben ser tomadas en forma coherente con los objetivos estratégicos y políticas de la fundación.

Figura 6. Componentes del flujo de fondos de una empresa



*Fuente: las autoras

El estado de flujo de fondos puede ser usado como un flujo histórico para alcanzar los objetivos financieros de la gerencia y como pronóstico de origen y aplicación de recursos que permita visualizar la probable expansión de la entidad, las necesidades financieras resultantes y la forma óptima de financiar tales necesidades

Figura 7. Fuente y aplicaciones de fondos



* Fuente: las autoras

- **Estado flujo de efectivo:** proporciona información relacionada con el efectivo que utilizó la fundación en el desarrollo de su objeto social y económico, es la manifestación de los recursos del estado de flujo de fondos en términos de efectivo. Con él se evalúa la capacidad de cumplir las obligaciones contraídas con terceros internos y externos, al referirse a efectivo se habla además de inversiones temporales susceptibles de liquidarse en forma inmediata.

En términos generales refleja:

Saldo inicial de efectivo: compuesto por el disponible y e inversiones temporales que representan el monto efectivo con el cual se incoa el periodo.

Entradas de efectivo (fuentes): recaudos producto de la operación de la entidad, conformada por venta de servicios, donaciones, otros ingresos, aumento de psivos con recaudo real de efectivo entre otros.

Salidas de efectivo (aplicaciones): pagos efectivos y reales producto de la operación de la entidad: costos y gastos pagados, aumento de activos con salida real de efectivo, inversiones generales entre otros.

Saldo final de efectivo: representa el saldo disponible real al final del periodo. Lo ideal dentro de cualquier organización sería que las fuentes y aplicación de fondos se dieran como en la siguiente figura, en el caso de las fundaciones, no sería dividendos y servicio a la deuda si no reinversión y servicio a la deuda.

Los estados financieros enunciados anteriormente son la base para la toma de decisiones gerenciales en una entidad privada, no obstante como se trata de una

entidad sin ánimo de lucro se deben presentar estados financieros adicionales para que la gestión se encamine a evaluar las ventajas de la medida del beneficio de su servicio en cuanto a:

- Facilitar un único criterio que pueda ser utilizado en la evaluación de cursos alternativos de acción
- Permitir un análisis cuantitativo en aquellas propuestas en las cuales los ingresos pueden comparados con los costos
- Proporcionar una única medida del rendimiento
- Facilitar la descentralización
- Comparar los rendimientos entre las diferentes organizaciones del mismo tipo
- Tendencia a ser organizaciones de servicios

Para lograr el análisis de la gestión se recurre entonces a estados financieros adicionales diseñados de acuerdo a las necesidades de cada Fundación tales como el Análisis de contribución de programas donde se busca primordialmente alinear cada operación en un centro de costos para analizar el nivel de contribución de cada uno con la entidad; la ejecución presupuestal, análisis de ocupación, entre otros

Las fundaciones que reciben apoyo financiero de distintas entidades, deben sujetarse a las condiciones impuestas por estos. Además, muchas de estas condiciones incluyen los tipos de servicios que pueden ofrecer, y pueden restringir las opciones de los directivos acerca de la utilización que debe darse a sus contribuciones financieras.

Si el flujo de ingresos es inadecuado, la organización no sobrevive. Una empresa no puede sobrevivir durante mucho tiempo si elabora un producto que el mercado no desea, de esta forma, el mercado dicta los límites dentro de los cuales el directivo puede operar.

Algunas entidades sin ánimo de lucro también obtienen toda o sustancialmente toda su financiación de sus ingresos por ventas. Por el contrario, otras reciben apoyos financieros significativos de otras fuentes adicionales a los ingresos por servicios prestados; En estas organizaciones no existe una conexión directa entre la cantidad de servicios recibidos por los clientes y la cantidad de recursos facilitados a la organización.

En cuanto al manejo que se le da a la contabilización, la mayor parte de los gastos deben medirse de acuerdo con los mismos principios que gobiernan la contabilidad financiera, pero con un mayor grado de detalle. Los gastos se agrupan por concepto del programa y por centros de responsabilidad.

Sin embargo, los centros de responsabilidad son calificados como centros de beneficios, es decir, sus directivos son responsables de los gastos y los ingresos. El término centro de beneficio no supone que el directivo tenga que obtener necesariamente un beneficio, más bien, el objetivo consiste en alcanzar un nivel de cobertura de los ingresos respecto a los gastos.

En cuanto al proceso presupuestario es mucho más importante en una entidad sin ánimo de lucro que en una que busca obtener beneficios. Esto puede permitir que los directivos operativos modifiquen ciertos planes a iniciativas propias, bajo el presupuesto de que el plan revisado es probable que incremente los beneficios. En contraste en las organizaciones sin ánimo de lucro se deben adherir estrechamente a los planes expresados en el presupuesto.

El presupuesto anual operativo se deriva de los programas aprobados. Esencialmente es una evaluación de la parte del programa correspondiente al otro año. En el curso del proceso presupuestario, se efectúa una cuidadosa estimación de los costos por programas y responsabilidades para la ejecución de éstos que se asignan a los centros de responsabilidad individual.

El presupuesto se ve como la parte más importante del proceso de control de gestión, debido a que especifica cómo se conducirán las actividades del siguiente año. Un proceso presupuestario comienza con una estimación realista de los ingresos, ordinariamente, los gastos se planifican de forma que sean aproximadamente igual a los ingresos.

Si los gastos presupuestados exceden a los ingresos, la diferencia debe igualarse por las generalmente indeseadas acciones de solicitar donaciones u otros fondos. Sin embargo, un prudente curso de acción es, usualmente, reducir gastos antes que analizar que ingresos pueden incrementarse.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso al comparar los resultados alcanzados con las operaciones planteadas y los controles aplicados. Además, informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad, y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la entidad para la toma de decisiones Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:
Rentabilidad: Son los rendimientos que generan los activos puestos en operación.
Tasa de rendimiento: Es el porcentaje de utilidad en un período determinado.

Liquidez: Es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

El mayor reto consiste entonces que las Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL) puedan comprender y desarrollar actividades sociales desde el conocimiento de su propia condición económica, elemento fundamental en las proyecciones de viabilidad y éxito de una organización.

2.2. DECISIONES FINANCIERAS QUE DEBE ADOPTAR UN PROYECTO SOCIAL

Las decisiones financieras son enfocadas o tienen un objetivo claro, "la maximización del patrimonio" a través de estrategias que permitan potencializar los recursos económicos y financieros con el fin de obtener rentabilidad en el corto y largo plazo, este hecho en las condiciones actuales, debe reenfocarse sobre un criterio de "maximización de la riqueza" y de la creación de "valor empresarial".

Frente a esto en las decisiones de inversión aparecen recursos que se asignan y resultados que se obtienen de ellos, los costos y los beneficios.

Los criterios para analizar inversiones hacen un tratamiento de los beneficios y costos de una propuesta de inversión, estos beneficios y costos en la mayoría de los casos no se producen instantáneamente; sino que pueden generarse por periodos más o menos largos.

Al encontrar los costos y beneficios se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su evaluación frente a la propuesta de inversión.

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica, por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos:

2.2.1. El Valor Presente Neto

Es una forma para evaluar la viabilidad de un proyecto, permite identificar si una inversión cumple con el objetivo financiero "maximizar la inversión".

$$\text{VPN} = \text{VPB} - \text{VPC}$$

VPB: Valor presente de los beneficios **VPC: Valor presente de los costos**

$$\text{VPB} = \sum_{j=0}^n \frac{B_j}{(1+i)^j}$$

$$\text{VPC} = \sum_{j=0}^n \frac{C_j}{(1+i)^j}$$

Siendo i: Tasa de descuento

B_j: Ingresos en el año j

C_j: Egresos en el año j

Si el VPN >0 Se acepta el proyecto
 Si el VPN < 0 se rechaza el proyecto
 Si el VPN = 0 es indiferente la inversión en el proyecto

2.2.2. La Tasa de Rentabilidad

En el caso de las fundaciones sin ánimo de lucro, la tasa de rentabilidad social se define como un indicador de rentabilidad social de un proyecto, ya que permite evaluar el impacto social de un proyecto y la medición porcentual del beneficio que cada unidad monetaria invertida en el proyecto dejaría en la comunidad.

Se calcula por medio de la división de la suma neta de las utilidades anuales netas descontadas entre la inversión de un proyecto determinado, ya sea la inversión promedio u original, según sea el caso, en donde se toma por una parte la utilidad neta anual y se correlaciona con la inversión promedio original.

2.2.3. La Relación Beneficio-Costo

Está representada por la relación ingreso/egreso. En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere perdidas para la fundación y por el contrario tenga un criterio de ganancia para poder que uno de los objetivos se cumpla como el de generar beneficios a la fundación y su comunidad.

El análisis de la relación beneficio - costo toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

B/C > 1	Los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
B/C = 1	Los ingresos son iguales a los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
B/C < 1	Los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable

2.2.4. La Tasa Interna de Retorno

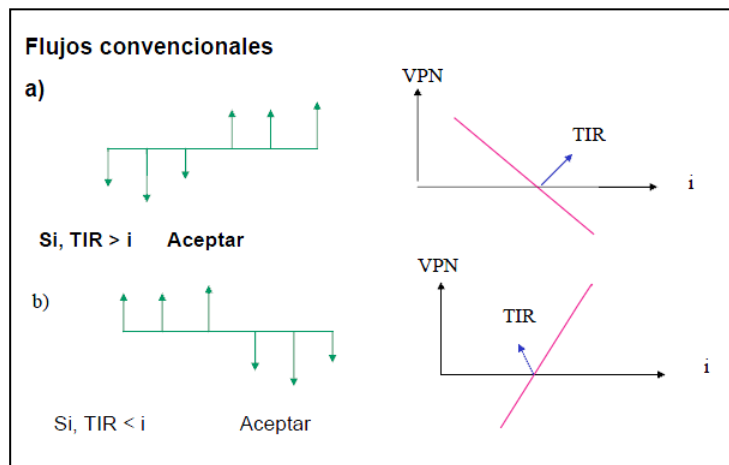
Es la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

$$TIR = i_2 - \left\{ VPN_2 \left[\frac{(i_2 - i_1)}{(VPN_2 - VPN_1)} \right] \right\}$$

Es importante anotar que la evaluación del proyecto por medio de la TIR presenta una serie de inconvenientes, el primer problema, tiene que ver con su utilización en Flujos de Caja No Convencionales (FCNC). Un FC convencional (FCC) es aquel en que sólo existe un cambio de signo, en tanto que un FC no convencional, contiene más de un cambio de signo, es decir El patrón de flujo de caja convencional consiste en un desembolso inicial seguido de una serie de entradas de efectivo. Esta norma está relacionada con muchas clases de desembolsos capitalizables, por ejemplo, una empresa puede gastar cierta cantidad "X" de dinero hoy y prever el resultado de una cantidad "Y" de entradas al fin de cada año para un determinado número de años.

A continuación se presenta la grafica de la TIR en un flujo de caja convencional, en donde la tasa TIR se calcula al ser el VPN igual a 0

Figura 8. TIR en flujos de caja convencionales

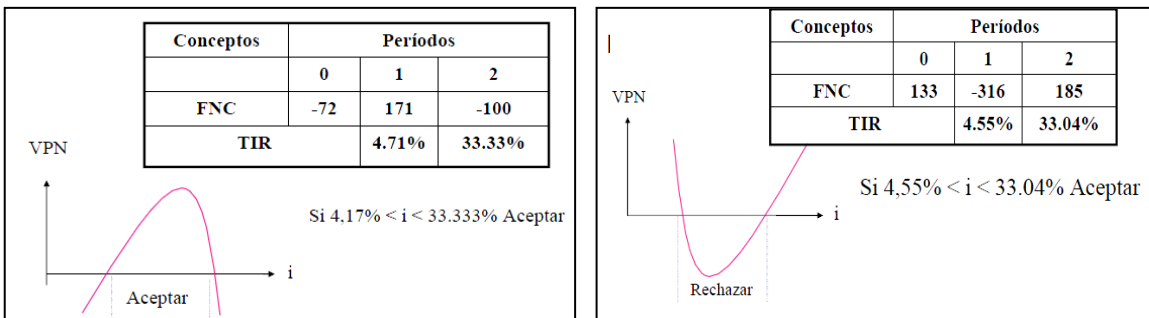


Fuente: Banco de programas y proyectos de inversión nacional, Bpin (2010).

EL patrón de flujo de caja no convencional es en el cual un desembolso inicial no vaya seguido de una serie de entradas. Como ejemplo se tiene la forma de entradas y salidas alternadas o una entrada seguida de varios desembolsos. Un tipo común de patrón de flujo de caja no convencional resulta de la compra de un activo que genera entradas de efectivo por un periodo de años, se repara y de nuevo genera un flujo de efectivo por varios años.

A continuación se presenta una grafica en la cual se presentan varias TIR puesto que se trata de flujos de caja no convencionales es decir durante la vida del proyecto se presentan alternadamente entradas y salidas de dinero.

Figura 9. TIR en proyectos con flujos de caja no convencionales



Fuente: Banco de programas y proyectos de inversión nacional, Bpin 2010.

Como se puede observar los proyectos presentan varias TIR, por lo tanto el proyecto se aceptara si y solo si ambas son mayores a la tasa i , de lo contrario el proyecto se rechaza.

Los criterios para la evaluación de alternativas de inversión presentados anteriormente, brindan la información necesaria para el análisis de las inversiones y su vez dan las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

Al realizar una inversión la empresa espera realizar una serie de gastos y producir ciertos costos para obtener una serie de beneficios futuros,.

2.2.5. Componentes del flujo de fondos.

- **Cantidad y tiempo de las inversiones:**

En las entidades que buscan lucro y en las que no se debe estimar el monto de la inversión inicial, está realizada en desembolsos, en efectivo o con créditos y su utilización frente a los activos fijos o capital de trabajo, es importante tener claro la cantidad y tiempo de la inversión para tener una proyección financiera y desarrollar una buena gestión.

- **Cantidad y tiempo de los rendimientos:**

En este se expresa en que cantidad y en cuanto tiempo se espera percibir los rendimientos que genera al inversión efectuada por la entidad, estos rendimientos deberán ser reinvertidos en función del mismo proyecto social o de otro que se esté llevando a cabo, bajo ninguna circunstancia se da la repartición entre benefactores.

Cuando se tratase de fundaciones sin ánimo de lucro que no cuenten con el respaldo financiero suficiente, los proyectos que desarrollen deben ser a un corto tiempo por la misma inestabilidad financiera que manejan, deberán ser proyectos con un bajo riesgo y de los cuales en la mayoría de los casos no se espera una gran rentabilidad, bastara con recuperar el capital invertido y satisfacer socialmente determinada población.

Un aspecto muy importante en el análisis de los flujos, esta dado por la relación directa que este nuevo proyecto pueda tener con otros que ya se encuentran en marcha, es decir, un proyecto suele afectar los flujos de fondos de otras inversiones, este tipo de efectos debe incorporarse al computo del nuevo flujo de fondos para que no se altere el normal funcionamiento de las otras inversiones.

- **Riesgo de las inversiones.**

El futuro es incierto, todo lo que pasa a nuestro alrededor puede cambiar de un momento a otro, es por ello que al tomar una decisión de inversión se debe tener muy en cuenta el factor riesgo más aun tratándose de entidades sin animo de lucro.

Toda inversión tiene dos componentes de riesgo, uno que depende de la propia inversión que está relacionado con la entidad y el tipo de sector en el cual se invierta, este es llamado Riesgo diversificable y otro que es establecido por el mercado en general y afecta a todas las inversiones del mercado y es conocido como riesgo no diversificable.

- **Tasa de retorno requerida para las inversiones**

La Tasa de retorno requerida es la tasa mínima de rendimiento que se debe exigir a una inversión para que esta sea aceptada. En la determinación de esta tasa se deben tener en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en la decisión de inversión.

Así, el retorno esperado para un proyecto de inversión específico depende del riesgo del proyecto evaluado, teniendo en cuenta la tasa libre de riesgo y la reditividad por invertir en ese proyecto.

Conceptualmente, en el análisis en las decisiones de inversión se debe tener en cuenta que los pesos de un año no tienen el mismo valor que los pesos de otro, y por tanto, los flujos monetarios involucrados en la decisión no son directamente comparables. Asimismo, se distinguen tres fases: establecimiento de previsiones para poder evaluar el proyecto, determinación de los costos e ingresos relevantes para la toma de decisión y la utilización de un método que permita decidir si se acepta o se rechaza el proyecto.

Lo enunciado anteriormente es aplicable tanto en el desarrollo de un proyecto privado como social, esto es, se debe propender por maximizar los recursos invertidos con el fin de hacer auto sostenible un proyecto y así reinvertir estos recursos en pro de la finalidad social, esta reinversión se dará de acuerdo al proyecto desarrollado de acuerdo a él, se tomaran las decisiones de reinversión ya sea en activos como enseres, maquinaria, vehículos, este tipo de bienes debe tener relación de causalidad con el proyecto y como tal cada entidad debiera tener definida una estructura de inversión en activos previamente estipulada en los estatutos, la inversión se podrá realizar también en otros activos siempre y cuando sean en pro del crecimiento el proyecto.

Para llevar a cabo cualquier tipo de inversión es indispensable contar con los recursos financieros bien sea que provengan de la operación o de terceros, esto con el fin de garantizar el funcionamiento de cualquier tipo de entidad bien sea con fines lucrativos o no.

2.2.6. Análisis de Capital de trabajo.

Es el recurso que una empresa debe tener para llevar sus operaciones sin ningún problema, lo ideal es que el efectivo de una compañía sea cero o el mínimo necesario para operar.

$$\text{KTO} = \text{Clientes} + \text{Inventarios}$$

El capital de trabajo puede financiarse con las cuentas por cobrar.

$$\text{KTNO} = \text{Clientes} + \text{Inventario} - \text{Proveedores}$$

2.2.6.1. Divisiones del capital de trabajo:

El capital de trabajo presenta las siguientes divisiones:

Permanente: Es el capital mínimo que requiere la Fundación o cualquier entidad para desarrollar óptimamente su ciclo operativo, de allí se asumen características similares a las de un capital inmovilizado, entendiéndose que la entidad no podrá reducirlo porque afectaría los niveles previstos de operación, aunque hay que establecer que el capital de trabajo permanente a diferencia del inmovilizado (maquinas y equipos) cambia constantemente de contenido durante el intervalo del ciclo operativo.

- **Temporal:** conocido como inversión estacional, es decir que su cantidad es requerida por un tiempo específico para afrontar compromisos iniciales como aperturas de proyectos. Estos activos temporales deben ser financiados con pasivos corrientes. Sin embargo para disminuir la presión de la liquidez y de los riesgos de incumplimiento puede considerarse la posibilidad de financiarlos a largo plazo siempre y cuando se efectúe el análisis financiero en la relación costo de capital – costo de oportunidad.

Figura 10. Gestión del capital de trabajo



Fuente: Domínguez Fernández (2004)

La gerencia del capital de trabajo neto es un asunto vital en las entidades ya que los activos corrientes son partidas dinámicas por cuanto día a día presentan movimiento o demanda, un nivel muy alto de estos activos puede producir una baja en los niveles de rentabilidad y viceversa. Igual sucede con los pasivos corrientes, un alto nivel de deuda a corto plazo puede llegar a generar iliquidez, pero de igual forma puede disminuir los costos financieros por la posibilidad de cancelarla parcial o totalmente en los periodos que no se requiere. Es importante tener presente la relación inversa entre liquidez y rentabilidad, cuando una aumenta la otra disminuye y viceversa; igualmente es necesario tener en cuenta los niveles de liquidez que requiere la fundación por el tipo de actividad a la que se dedica, las condiciones contractuales que asume y el tipo de gastos en que incurre, donde los costos financieros son significativos y los costos de oportunidad pueden ser muy altos por el bajo índice de liquidez que presentan.

A continuación se presenta un ejemplo con cifras aleatorias de variación de un año a otro en cada uno de los rubros del balance, donde se observan los movimientos que pueden incrementar o disminuir el capital de trabajo, en el caso del activo un deterioro de la cartera en el año 2010 con respecto al 2009 implica un deterioro del capital de trabajo el cual puede afectar la operación de la fundación, así mismo se puede apreciar en cada partida su incidencia en el capital de trabajo.

Tabla 7. Análisis de variaciones en el capital de trabajo

PARTIDAS	2009	2010	Incremento del capital de trabajo	Disminución del capital de trabajo
Efectivo	3.576.755.88	4.221.222.63	644.466.75	
Cuentas por cobrar	1.806.512.25	1.800.263.21		6.249.04
Pagos anticipados	80.526.31	89.116.63	8.590.32	
Adeudos del presupuesto del estado	1.548.684.98	38.421.31		1.510.263.67
Ingresos acumulados por cobrar	290.00	201.35		88.65
Inventarios	4.436.529.60	4.899.591.02	463.061.42	
Total de Activo Circulante	11.449.299.02	11.048.816.15		
Sobregiro cuenta bancaria	50.512.47	136.366.95		85.854.48
Cuentas por pagar	5.532.516.37	5.931.724.24		399.207.87
Cuentas por pagar contravalor	1.000.00	0.00	1.000.00	
Cobros por cuenta de terceros	1.542.65	2.204.10		661.45
Cobros anticipados	159.397.33	137.785.21	21.612.12	
Depósitos recibidos en garantía	33.588.97	54.081.31		20.492.34
Obligaciones con presup. del estado	511.652.62	1.244.908.06		733.255.44
Obligaciones con CACSA por impuesto	615.023.97	0.00	615.023.97	
Nóminas por pagar	714.470.37	718.320.43		3.850.06
Retenciones por pagar	122.052.46	142.145.55		20.093.09
Préstamos recibidos en el corto plazo	1.032.001.19	1.418.239.20		386.238.01
Gastos acumulados por pagar	83.885.76	128.363.85		44.478.09
Provisión	496.086.82	539.884.19		43.797.37
Total de Pasivo Circulante	9.353.730.98	10.454.023.09		
SUBTOTAL			1.753.754.58	3.254.529.56
Disminución Neta del Capital de Trabajo				1.500.774.98
TOTAL				

Fuente: Las autoras

Como se puede observar, son muchas las situaciones y escenarios que impactan el capital de trabajo neto, y por tanto es necesaria una adecuada gestión, acompañada de políticas claras de la alta dirección que generen soporte financiero a la fundación.

Actualmente existe una gran cantidad de proyectos sociales promovidos por entidades sin ánimo de lucro en su mayoría, este tipo de entidades nacen como ideas de personas que identifican una necesidad que necesita ser cubierta, la mayor parte de ellas no cuenta con recursos financieros propios para poner en marcha el proyecto y no solo la puesta en marcha si no la sostenibilidad, es por esto que recurren a terceros en busca de financiación, esta es cubierta principalmente por entidades que buscan alguna contraprestación económica a cambio, en el caso colombiano dichas empresas pueden descontar entre el 30 y el 34% de dicha inversión (artículo 124 Estatuto Tributario Colombiano), a la vez que contribuyen con su rol de responsabilidad social para con la comunidad estas donaciones deben realizarse a entidades cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general.

Así mismo también es importante que para que sea tomada como deducción se debe cumplir con una serie de requisitos en cuanto a la constitución y funcionamiento de dicha entidad.

La financiación enunciada anteriormente consistente en recibir aportes de entidades privadas es quizás la más importante fuente de recursos para la realización de este tipo de proyectos sociales, sin embargo hay que reconocer que son demasiadas instituciones y muy pocos inversores dispuestos a otorgar recursos a este tipo de causas, es por esto que las entidades en este caso Fundaciones sin ánimo de lucro deben buscar nuevas formas de obtener dineros para llevar a cabo su objeto social esto es a través de financiación con entidades financieras con las cuales en la mayoría de casos no contarán con beneficios especiales si no que se consideraran como un cliente más, es por esto que se busca fomentar en estos proyectos que sean autosostenibles en su gran mayoría proyectos basados en rehabilitación de drogadictos y mujeres de la calle en los cuales estas personas pueden realizar funciones al interior de la entidad en la cual se puedan generar recursos que ayuden a mitigar el desgaste financiero en el que deben incurrir para su sostenimiento; en proyectos como rehabilitación de animales de la calle u hogares para ancianos o proyectos que apoyen deportistas lo ideal es administrar de la manera más eficiente los dineros recibidos realizando inversiones que aumenten su capital y realizar una buena gestión para continuar con el aporte de los benefactores, teniendo en cuenta que si no se realiza una adecuada gestión pueden incurrir en los riesgos que muestra la siguiente gráfica.

Figura 11. Riesgo asociado al manejo del capital de trabajo.



Fuente. Espinosa (2007)

Los directivos de las fundaciones sin ánimo de lucro son los encargados de diseñar un verdadero sistema de Control de Gestión que garantice la efectiva y eficiente utilización de los recursos.

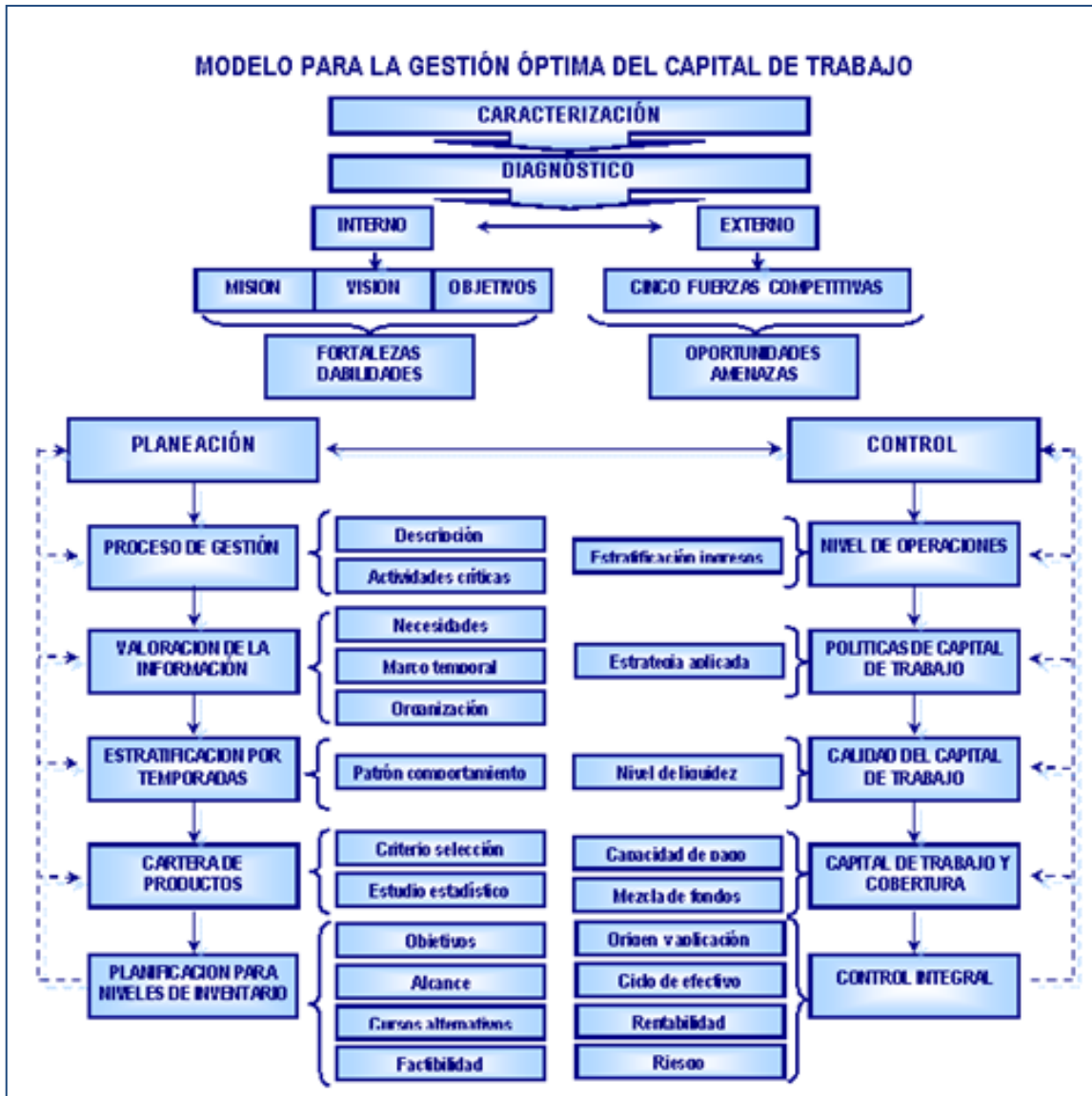
2.2.6.2. Modelo para la gestión óptima del Capital de Trabajo

En el siguiente gráfico se presenta el procedimiento, cuyo basamento teórico se resume en objetivos, bases y pasos.

Este modelo está diseñado para disponer de una herramienta que permita gestionar el capital de trabajo de forma óptima con capacidad para planificar y controlar las variables fundamentales que modifican la alternativa riesgo - rentabilidad.

Este procedimiento, como característica innovadora, integra tres categorías relevantes utilizadas para la gestión en empresas de avanzada, con posibilidades de aplicación a las fundaciones como son: planeación, control y gestión por proceso.

Figura 12. Modelo para la gestión óptima de capital de trabajo.



Fuente: Ansoumane Camara (2001)

2.3. GESTION DE LA LIQUIDEZ DE UNA FUNDACION SIN ÁNIMO DE LUCRO

Como se ha mencionado anteriormente las entidades sin ánimo de lucro son entidades que “no persiguen la repartición de las ganancias entre los asociados sino que las reinvierten en pro de la actividad o fin perseguido”. El elemento fundamental de las asociaciones sin ánimo de lucro es su misma finalidad, razón por la cual es necesario, para determinar el ánimo de lucro, tener en cuenta:

1. La obtención de las ganancias no está relacionada con la distribución de éstas, las ganancias tienen fines propios.
2. No existe distribución de utilidades entre sus miembros
3. Los aportes de sus miembros nunca se reembolsan, al retiro del miembro, ni a la liquidación de la sociedad, evento en el cual el excedente, si lo hubiere, se traslada a otra entidad con finalidades similares.

Las entidades sin ánimo de lucro deben contar con una estructura administrativa como una empresa o sociedad, esta debe tener unos principios administrativos básicos como una dirección y una supervisión interna. Todos los recursos financieros adquiridos deben ser reinvertidos en su función social. Sin Ánimo de Lucro no quiere decir que no se reciba contraprestación por las funciones realizadas, al igual que una empresa comercial se debe asignar presupuestos para salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales a que tenga lugar la actividad que se desarrolle.

Conseguir recursos es la tarea principal en una ONG y desarrollar proyectos productivos autosostenibles, obtener cofinanciación por parte de las entidades públicas y privadas es una labor titánica que se debe hacer y no desfallecer. Este es el gran pecado de las ESAL que se llenan de proyectos y no los ponen a "rodar" por la falta de recursos o por una mala proyección de liquidez.

Nunca hay que olvidar el objeto SOCIAL de las entidades sin ánimo de lucro, estas constituyen el tercer sector productivo de una nación y aportan un mejor bienestar para comunidad.

Se entiende entonces la liquidez como la capacidad de una entidad para financiar aumentos de su volumen de activos y para cumplir sus obligaciones de pago al vencimiento, sin incurrir en pérdidas inaceptables. Al tratarse de una entidad sin ánimo de lucro hace que sean intrínsecamente vulnerables al riesgo de liquidez puesto que la mayoría de ellas depende de recursos externos donados por terceras personas que por lo general no son constantes, por tanto una gestión eficaz del riesgo de liquidez contribuye a garantizar la capacidad de toda entidad para hacer frente a los flujos de

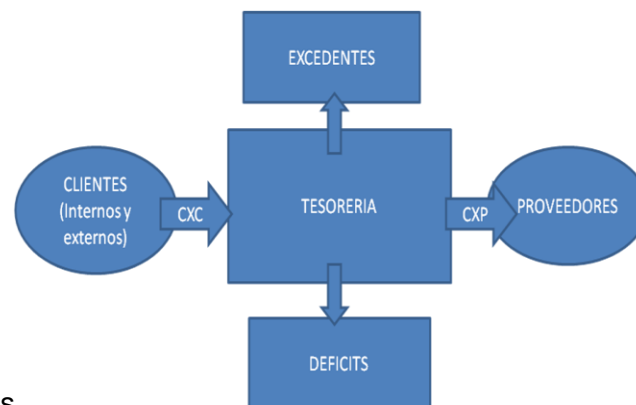
caja resultantes de sus obligaciones de pago, que son de naturaleza incierta al venir influidos por acontecimientos externos y por la conducta de otros agentes.

2.3.1. Importancia de establecer la tolerancia al riesgo de liquidez:

- El mantenimiento de un nivel de liquidez adecuado, que incluya la creación de un colchón de activos líquidos, esto para hacer frente a sus obligaciones
- La necesidad de asignar costes, beneficios y riesgos de liquidez a todas las actividades de negocio relevantes.
- La identificación y medición de la gama completa de riesgos de liquidez, incluidos los riesgos de liquidez contingentes.
- El diseño y utilización de rigurosos escenarios de pruebas de tensión
- La necesidad de un plan de financiación contingente robusto y operativo
- La gestión intradía del riesgo de liquidez y de las garantías

Una entidad sin ánimo de lucro debe recibir fondos a través de sus ingresos o de otras fuentes que sean al menos iguales que sus gastos si pretende seguir prestando sus servicios, así mismo debe dar un manejo eficiente a los recursos recibidos, esta función se puede llevar a cabo en la tesorería de la fundación, la cual a través de una planeación y presupuestación financiera dará un buen uso a los recursos.

Figura 13. Administración del capital de trabajo



Fuente: Las autoras

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso administrar las finanzas de la fundación como se llevarían las de cualquier otra empresa con fines de lucro, así mismo deben de alguna forma asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación de los servicios.

Para llevar a cabo una gestión adecuada se debe detectar de dónde proviene los donativos más importantes en términos del monto recibido con el fin de realizar seguimiento a los recursos generados internamente y los recibidos de terceras personas, una vez determinado y presupuestados los ingresos se determina el plan de gastos y pagos por funcionamiento para que la balanza de ingresos y egresos se equilibre.

Si mensualmente la organización recibe 15,000 pesos por concepto de las donaciones, los costos operativos no pueden estar por encima de este valor, pues los ingresos de este tipo de asociación es variable.

Si los gastos presupuestados exceden a los ingresos, la diferencia debe igualarse por las generalmente indeseadas acciones de solicitar donaciones u otros fondos.

Por esta razón es recomendable tener siempre se tenga un plan B para obtener ayudas financieras y no siempre se cuente con los mismos colaboradores o se dependa de ellos, ya que al tratarse de una donación, no existe la obligación de dar una cuota fija mensual.

Las Fundaciones sin ánimo de lucro como cualquier otra entidad privada debe realizar gestión financiera al manejo de sus recursos ya que como las demás debe cancelar sus obligaciones como pagos a sus colaboradores tanto internos (empleados) como externos (proveedores), tasas impositivas, así mismo debe tener recursos disponibles para posibles contingencias o desarrollo de nuevos proyectos que contribuyan con su finalidad social, como se trata de una entidad sin animo de lucro cuya finalidad no es cumplir el objetivo básico financiero que es maximizar la rentabilidad del accionista si no generar recursos para reinvertirlos en proyectos sociales se debe prestar mayor atención puesto que están bajo una normatividad especial.

En el sector privado se diseñaron una serie de indicadores y estados financieros precisamente para medir la gestión de liquidez de las compañías, los cuales se presentan a continuación, estos indicadores son perfectamente aplicables en la fundación sin ánimo de lucro para analizar la capacidad que tiene de generar activos y

cubrir así sus pasivos puesto que aunque no se genere rentabilidad se busca que la entidad tenga un excelente manejo financiero que contribuya a lograr su permanencia en el tiempo que es la principal dificultad que enfrentan estas entidades, puesto que la mayoría comienzan con muy buenas ideas de proyectos pero no presupuestan ni visualizan el futuro y simplemente se dedican a recibir ayudas de terceros las cuales por lo general no siempre se dan y estas entidades terminan cerrando antes de lo previsto.

2.3.2. Indicadores de liquidez en una Fundación sin ánimo de lucro

La liquidez en las fundaciones sin ánimo de lucro al igual que en las entidades privadas se puede medir con base en indicadores que muestran la capacidad de la entidad de generar caja para el cumplimiento de sus obligaciones financieras en el corto plazo, es de recordar que para que haya una buena gestión de liquidez los activos corrientes deben cubrir los pasivos corrientes.

Sin embargo, un índice de liquidez no necesariamente representa una imposibilidad de cumplimiento de las obligaciones de corto plazo, pero si representa un alto riesgo que está sujeto a la gestión de cuentas por cobrar, que en muchos casos para la fundación , no depende de la dirección si no de las políticas y situaciones coyunturales de los apostantes.

A continuación se presentan algunos indicadores que permiten medir el índice de liquidez en una fundación sin ánimo de lucro, en la tabla anexa se presentan adicionalmente indicadores de actividad como las rotaciones de cuentas por cobrar, por pagar y de los inventarios, para el caso de la fundación en estudio, no sería relevante la rotación de inventarios por el tipo de actividad que presenta, en cuanto a las rotaciones de cuentas por cobrar y pagar es importante analizarlas por el impacto que generan en la liquidez ya que si la rotación de cuentas por cobrar es alta implica que se está recaudando la cartera rápidamente y de ser así no sería tanto el esfuerzo financiero a realizar, igual sucede en la rotación de cuentas por pagar es importante manejar una adecuada relación con los acreedores para lograr un buen apalancamiento con ellos y tener amplios plazos de pago, esto con el fin de tener liquidez que permita desarrollar el objetivo de la entidad

Tabla 8. Indicadores de liquidez Fundación sin ánimo de lucro

RAZON CORRIENTE		Muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas
	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	El hecho de que la Razón corriente de un resultado bajo no quiere decir que la entidad este en quiebra
		Indica la capacidad de la entidad de cubrir sus deudas a corto plazo
		indica el riesgo de las entidades de que sus deudas a corto plazo sean impagadas
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Activo Corriente}}$	En este indicador se resta el inventario y no las cuentas por cobrar porque esta ultima tiene mas posibilidad de convertirse en efectivo
		En la mayoría de las Fundaciones el inventario no tiene mucho peso dentro del activo
		Muestra la cantidad de dinero con que se cuenta para cubrir de forma inmediata las deudas en el corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios, ya que en muchos casos pueden ser difíciles de comercializar
ROTACION INVENTARIO VECES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$	Muestra la frecuencia con que rota el inventario dentro de la Fundación
		Es conveniente que la frecuencia sea alta para
ROTACION CUENTAS POR COBRAR VECES	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Muestra la frecuencia en veces y días que rota la cartera en la Fundación
		Ente mas rápido la entidad recupere la cartera
ROTACION CUENTAS POR PAGAR VECES	$\frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar}}$	Muestra la frecuencia con que la Fundación cancela sus obligaciones principalmente con sus proveedores

*Fuente: las autoras

A continuación se analizan algunos indicadores y su incidencia en la operación de la fundación sin ánimo de lucro, las cifras presentadas para la ejemplarización son tomadas aleatoriamente y no corresponden a estados financieros en particular.

Razón corriente

$$2009 = \frac{1.324.842}{1.119.740} = 1.1831$$

$$2010 = \frac{1.684.638}{1.358.622} = 1.2399$$

Para el año 2009 la fundación por cada peso de obligación vigente contaba con \$1,18 pesos para respaldarla, es decir que del cien x ciento de sus ingresos, el 84.52% son para pago de sus obligaciones y tan solo el 15,48% le quedaban disponibles. Con respecto al año 2010 podemos decir que su liquidez aumento, ya antes destinaba el 84,52% del total sus ingresos para cubrir sus obligaciones, en cambio ahora solo destina 80,65% para el respaldo de las mismas.

Capital de trabajo

$$2009 = 1.324.842 - 1.119.740 = 205.102$$

$$2010 = 1.684.633 - 1.358.622 = 326.001$$

Una vez la fundación cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$205.102 millones de pesos para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2010 dicho capital de trabajo aumento en \$120.899 millones de pesos lo cual puede ser consecuencia de la plan de inversiones ejecutado por la fundación.

Prueba acida

$$2009 = \frac{1.324.842 - 434.839}{1.119.740} = 0.7948$$

$$2010 = \frac{1.684.633 - 528.465}{1.358.622} = 0.8509$$

Se observa que si la fundación tuviera la necesidad de atender todas sus obligaciones corrientes sin necesidad de liquidar y vender sus inventarios, en el año 2009 la entidad no alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para poder cumplir; en cambio en el año 2010 esta indicador aumento pero no lo suficiente para poder atender el total de sus obligaciones corrientes sin necesidad de vender sus inventarios. La fundación depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes.

2.3.3. Fuentes de capital de trabajo a las que puede acudir una fundación.

Para analizar la liquidez de las entidades sin ánimo de lucro también es fundamental recurrir al estado de flujo de fuentes y aplicación de fondos que proporciona información referente a las actividades de financiación e inversión es decir de donde provienen los fondos y en que fueron utilizados. “Los fondos son los que están permanentemente disponibles para ejecutar las operaciones del objeto social; estos fondos no significan efectivo ya que este es solo uno de sus componentes”.

Este estado se convierte en una herramienta para evaluar la calidad de las decisiones gerenciales que deben ser tomadas en forma coherente con los objetivos estratégicos y las políticas de la organización, así mismo visualizar la forma en que se obtienen y se emplean los fondos a través de las fuentes y aplicaciones.

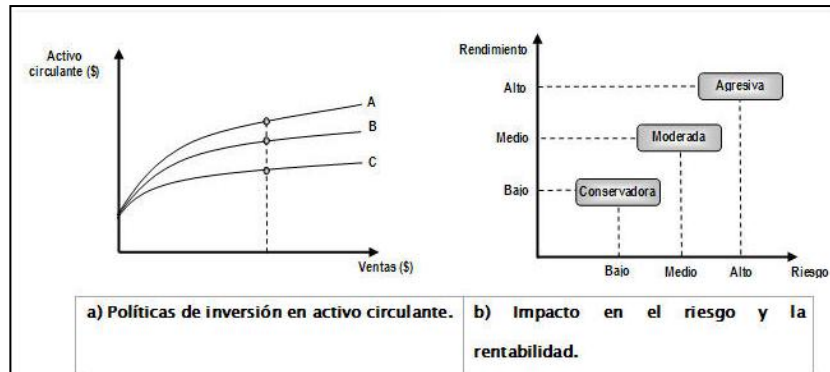
- **Generación interna de fondos (GIF):** conformada por excedentes netos como depreciaciones, provisiones y amortizaciones ya que estas se causan como gasto mes a mes en un ejercicio contable pero realmente no implican salida de efectivo, estos a su vez se convierten en una fuente principal de las organizaciones ya que contribuye a generar crecimiento a largo plazo.
- **Aumento de pasivos:** los créditos obtenidos y la financiación con proveedores contribuye a aumentar la caja de las fundaciones para llevar a cabo la operación, el acceder a obligaciones financieras es un tema complicado por la razón social que se maneja.
- **Disminución de activos o desinversión:** conformado básicamente por la venta de activos para ser aplicados en otras actividades de la entidad, es importante analizar que activos inoficiosos se pueden liquidar para obtener una fuente sin afectar el desarrollo operativo de la misma.
- **Incremento del Capital:** esta forma de obtener recursos no es muy común ya que sus fundadores o benefactores no les es muy interesante tener invertido un capital que no les generara rentabilidad, aunque hay que tener en cuenta que muchos empresarios del sector privado, ven esta alternativa como una forma de cumplir con su responsabilidad social.

2.3.4. Aplicaciones en capital de trabajo en las que incurre una fundación.

- **Disminución de pasivos:** consiste en la cancelación o disfunción de deudas y obligaciones que tenga la fundación, sin descuidar la reinversión en proyectos.
- **Aumento de activos:** consiste en la adquisición de activos que contribuyan a desarrollar la operación social de la entidad, este incremento será financiado por los excedentes netos generados, previo cubrimiento de las necesidades de financiación o podrá ser financiado por los benefactores.
- **Reinversión de excedentes:** los excedentes generados por las fundaciones sin ánimo de lucro deben ser reinvertidos en programas de su objeto social, para tal efecto una adecuada política financiera tendrá en cuenta los compromisos de pasivos y la liquidez de la organización es decir que no es conveniente destinar los excedentes a financiar nuevos proyectos sin previo análisis de la situación financiera, que si en un momento dado no se encuentra en el nivel adecuado, entonces estos excedentes deben ser utilizados en la financiación de proyectos en marcha y que formen parte del objeto social, así mismo dichos excedentes podrán ser invertidos en bonos (renta fija) que son títulos valores que incorporan una parte alícuota de un crédito colectivo constituido a cargo de una sociedad o patrimonio autónomo.

Los excedentes de liquidez generados a partir de los ingresos públicos, deberán ser administrados atendiendo criterios de liquidez y seguridad, en cuentas separadas en instituciones vigiladas por la Superintendencia Financiera, o en títulos de deuda emitidos por ellas, por la Nación o por el Banco de la República, así mismo podrá realizar en inversiones en renta fija tales como CDT y depósitos a la vista.

Figura 14. Políticas de inversión en activo circulante y su impacto en el riesgo y la rentabilidad



Fuente: Espinosa, (2005)

En las fundaciones sin ánimo de lucro se busca asegurar al máximo los recursos, es por esto que se da el limitante en las inversiones de rentabilidad variable, por tanto el rendimiento será bajo al igual que el riesgo, con este delimitante de inversión en muchos casos será más atractivo reinvertir dichos excedentes en el mismo proyecto social que en títulos de renta fija ya que se podrá obtener un mayor beneficio, aparte de que no todos sus excedentes pueden dedicarse a la inversión ya que se estaría desviando de su objeto social, sin embargo es importante contemplar la inversión en esta clase de activos financieros como medio de ahorro y que a su vez genere una rentabilidad así sea mínima.

Para plasmar las fuentes y aplicaciones al interior de la fundación sin ánimo de lucro se recurre a la elaboración del flujo de efectivo el cual tiene por objeto:

- Brindar información sobre el movimiento del efectivo en la fundación.
- Determinar las necesidades de efectivo y la forma en que serán cubiertas
- Brindar apoyo en el proceso de planeación financiera
- Apoyar la toma de decisiones referente a la reinversión de los excedentes
- Permitir la valoración del efecto financiero de nueva inversiones de corto y plazo de la fundación, especialmente relacionadas con el capital de trabajo.

2.3.5. Estructura del flujo de caja libre en una fundación si ánimo de lucro:

Excedente operacional

- Intereses

= Excedentes antes de impuestos

- Impuestos

= Excedente neto

+ Depreciaciones y amortizaciones

= Generación interna de fondos

+ Intereses

= Flujo de caja bruto

- Incremento capital de trabajo

= Efectivo generado por la operación

- Reposición activos fijos

= Flujo de caja libre

- Servicio a la deuda (abono a capital e intereses)

= Flujo de caja para inversión estratégica

El flujo de caja para inversión estratégica representa los recursos de los cuales finalmente dispone la fundación para tomar decisiones en torno de las inversiones estratégicas que requiere o desea efectuar en cumplimiento de su objeto social y de sus políticas institucionales.

2.4. GESTION DE ENDEUDAMIENTO EN UNA FUNDACION SIN ÁNIMO DE LUCRO

La obtención de recursos es una necesidad no sólo cuando se empieza la actividad, sino que suele ser una necesidad continua, puesto que se trata de entidades que en muchos casos no dependen de una entrada fija de recursos para su operación y por tanto es ahí donde deben contemplar y evaluar la financiación, se debe por tanto distinguir entre la financiación por deuda, en la que el inversionista se compromete a devolver la cantidad adeudada más los intereses estipulados, y la financiación por recursos propios, en la que se reciben aportaciones de fondos, cediéndose una parte de los gestores de la compañía, con la posible pérdida de control que ello puede suponer.

2.4.1. Medios de financiación a los que puede acudir una fundación sin ánimo de lucro.

Algunos medios de financiación que existen en el mercado y a los que puede recurrir una fundación sin ánimo de lucro son:

- **La Banca Comercial** ha desarrollado en los últimos años un buen número de productos financieros destinados a la financiación de proyectos de inversión de entidades como las PYMES, entidades sin ánimo de lucro, y demás entidades que buscan promover el crecimiento económico y el bienestar social, esto a través de créditos, préstamos, líneas de crédito y descuento comercial.
- **La Banca Pública.** En Colombia este tipo de financiación se ve en muy pocas entidades, algunas de ellas como el SENA, ICBF, Cajas de compensación y demás instituciones del Estado, las cuales son subsidiadas a través del crédito institucional o a través de aportes realizados por entidades públicas que a través de estas entidades desarrollan proyectos en pro de la comunidad, la banca pública ha puesto en marcha una serie de medidas de apoyo financiero a las Entidades sin ánimo de lucro consistente en la instrumentación de líneas de prestat preferente y subsidiación de tipos de interés para acometer inversiones productivas.
- **Las entidades de financiación.** Suelen operar como entidades de crédito, aunque se suelen utilizar para financiar el consumo. Aunque sus tipos suelen ser superiores a los de los bancos, tienen como ventaja la negociación individualizada.
- **El Leasing.**-Es todo contrato de arrendamiento financiero que permita disponer de un bien mueble o inmueble mediante su alquiler, con una opción de compra al finalizar el período fijado. Resulta muy atractivo por su favorable tratamiento fiscal, pero tiene un mayor coste financiero.

- **Las Sociedades de Garantía Recíproca.-** Se trata de entidades sin ánimo de lucro que no son una fuente de financiación directa, sino que facilitan la obtención de fondos de las entidades financieras al prestar el aval necesario.

Es fundamental que los administrativos presten atención especial a los informes generados al interior de la entidad, tales como balances, informe de gestión, indicadores ya que la interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el progreso al comparar los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados. Además, informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad, y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la entidad para la toma de decisiones.

Es de anotar que la principal fuente de financiación de cualquier entidad es la generación interna de fondos, ya que le ayuda a generar crecimiento a largo plazo, si la fundación no es capaz de generar internamente sus fondos, las decisiones de crecimiento y cobertura de la fundación deberán soportarse en otras fuentes de financiación lo cual es mas riesgoso porque desde el punto de vista financiero las demás fuentes de financiación deben comportarse como una palanca de apoyo y no precisamente como su fuente principal, es decir que desde el punto de vista de una sana política financiera, las decisiones de crecimiento deben estar financiadas en gran medida por los recursos internos en combinación en una menor proporción con las demás fuentes, de tal forma que no se altere la estructura financiera adecuada que requiere la fundación para su normal crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Por tanto los prestamos financieros y el incremento de crédito por parte de proveedores, se convierte en una fuente importante de recursos, en la medida en que sean utilizados en la operación de la fundación. Es importante recordar que para una buena estructura financiera los activos de corto plazo se financian con pasivos de corto plazo, ya que de lo contrario puede presentarse el hecho de tener efectivo ocioso e incurrir en costos de oportunidad, así mismo los activos de largo plazo se deben financiar con pasivos de largo plazo, tales como las adquisiciones de activos fijos, ya que de lo contrario se incurre en el riesgo de iliquidez. En conclusión, si hay un exceso de capital a largo plazo, se producen fondos ociosos, y si hay un defecto se incurre en sucesivas renovaciones del capital a corto plazo, lo que constituye un riesgo

2.4.2. Indicadores de endeudamiento: En cuanto al endeudamiento de las entidades sin ánimo de lucro al igual que las entidades privadas se puede medir por los siguientes índices de endeudamiento:

Tabla 9. Indicadores de endeudamiento

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO			Establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la Fundación
			Se considera favorable si es mas bajo, ya que así la fundación tiene una mayor cantidad de sus activos libres, es decir una buena garantía para obtener mayores créditos de sus proveedores o bancos
		<u>Pasivo total</u>	
		Activo total	la capacidad de endeudamiento la da la capacidad de generar el flujo de efectivo suficiente para atender esa nueva deuda
COBERTURA DE INTERESES			Refleja las veces que los intereses son cubiertos por los excedentes operativos
		<u>Excedentes operacionales</u>	Se debe procurar por obtener una buena tasa de financiación para que los excedentes no sean absorbidos por el costo financiero
		intereses	
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA		<u>Gastos financieros</u>	Indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto los ingresos operativos
		Ingresos operativos	
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO		<u>Pasivo corriente</u>	Establece el porcentaje del pasivo corriente dentro del total de pasivos, esta concentración se dará de acuerdo a la composición del activo
		pasivo total	

* Fuente: las autoras

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de endeudamiento en una fundación sin ánimo de lucro, las cifras presentadas son aleatorias y no corresponden a unos estados financieros en particular.

Nivel de endeudamiento

$$2009 = \frac{1.215.943}{5.348.302} * 100 = 22.73\%$$

$$2010 = \frac{1.469.369}{5.336.553} * 100 = 27.53\%$$

Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2009 es del 22,73% y para el año 2010 es del 27% sobre el total de los activos de la fundación; lo cual no es un nivel muy riesgoso.

Concentración del endeudamiento en el corto y largo plazo

Se presenta a continuación un ejemplo de la concentración del endeudamiento en el corto y largo plazo, para el calculo de los indicadores se toman cifras aleatorias.

Corto plazo

$$2009 = \frac{1.119.740}{1.215.943} = 0.9208$$

$$2010 = \frac{1.358.622}{1.469.369} = 0.9246$$

Largo plazo

$$2009 = \frac{96.203}{1.215.943} = 0.07911$$

$$2010 = \frac{110.147}{1.469.369} = 0.0753$$

La fundación tiene cerca del 92% de sus obligaciones a corto plazo mientras tiene tan solo el 8% a largo plazo; lo cual puede ser riesgoso si existiera un problema con el desarrollo de su objeto social pues como todas sus obligaciones son de corto plazo podría ocasionarle problemas financieros.

En la actualidad las entidades sin ánimo de lucro en el país en su gran mayoría no cuentan con los recursos necesarios para garantizar su permanencia en el tiempo en la mayoría de los casos porque se trata de entidades con muy poco reconocimiento en el medio o porque no cuentan con un sistema de gestión financiero que les ayude en la optimización de los recursos escasos con los que cuenta, por tanto estas entidades surgen en la sociedad con muy buenas ideas y planteamientos pero no logran su auto sostenimiento, es por esto que se les dificulta el acceso al sistema financiero pues no cuentan con el respaldo suficiente ya que los gestores no comprometen su patrimonio; lo ideal de estas entidades es buscar financiación a una tasa fija por lo limitado de los recursos.

Por lo general los plazos para la financiación suelen ser muy cortos y en la mayoría de los casos a tasas muy elevadas por el mismo riesgo que generan este tipo de desembolsos, sin embargo existen entidades muy posesionadas en el medio y con una alta credibilidad, respaldadas por muy buenas compañías tales como las Fundaciones que son patrocinadas por grandes cadenas de mercados, como la fundación éxito, Carulla, instituciones respaldadas por personajes de la farándula, o entidades con apoyo del sector público las cuales cuentan con muy apoyo financiero y que son altamente reconocidas en el medio, para este tipo de entidades es más fácil acceder al sistema financiero y obtener una buena tasa de financiación por el mismo fin que persigue.

Para las Fundaciones sin ánimo de lucro es fundamental hacer énfasis en determinar el costo del endeudamiento para no caer en el riesgo de que los excedentes generados sean para cancelar el costo financiero, esto hará que la compañía genere valor pero a nivel social, es decir que sea capaz de atender a más personas y solidificar su estructura financiera para permanecer en el tiempo, pues como se ha mencionado anteriormente el hecho de no generar rentabilidad para sus gestores no significa que no se deba realizar un seguimiento a sus indicadores y balances para obtener información que le permita a sus asociados y gestores tomar decisiones de crecimiento y expansión, lo ideal es que la Fundación sea capaz de generar sus propios fondeos, aunque la muchas de ellas dependen un 100% de recursos aportados por gestores o recibidos de terceras personas donde la necesidad de endeudamiento es mayor cada día ya que llega un momento en el que no ingresan los recursos monetarios suficientes para cubrir el funcionamiento de la entidad, es por esto que es importante contar con una planeación financiera que contemple este tipo de contingencias.

Como se ha mencionado anteriormente las fundaciones sin ánimo de lucro persiguen un fin social, no obstante deben tener un buen manejo financiero que le permita su auto sostenimiento. En muchos casos y entidades se presentará que los ingresos serán menores a los egresos, es decir se presentara un déficit en la fundación que deberá ser financiado a través de fuentes, las cuales generalmente utilizan liquidación o disminución de activos o incremento de la deuda (dependiendo del nivel de endeudamiento). La otra alternativa es financiarlo a través del efectivo disponible lo cual genera un detrimento en los activos corrientes muy directamente en el capital de trabajo lo cual afecta la operación. En entidades privadas este déficit también puede ser financiado a través de un aumento de capital por parte de los accionistas.

2.5. GESTIÓN DE LA RENTABILIDAD EN LAS FUNDACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO

La rentabilidad la buscan todo tipo de organizaciones. La buscan las empresas privadas que se suponen ávidas de lucro, pero también la buscan las instituciones educativas y deportivas, las fundaciones, las congregaciones e iglesias y hasta muchas ONGs. ¿Por qué? Porque lo primero que cualquier organización tiene que asegurar es su supervivencia.

Sin rentabilidad será muy improbable permanecer por mucho tiempo. Sobreviviendo siempre se podrá buscar ser rentable. Pero lo irónico es que muchas empresas en su búsqueda obsesiva de la rentabilidad, han puesto en serio riesgo su propia supervivencia y han terminado, lastimosamente, más temprano que tarde desapareciendo.

Muchas entidades sin ánimo de lucro se avergüenzan de tener organizaciones rentables. Irónicamente piensan que cuanto menos rentables sean, mejor están desempeñando su papel.

El concepto sin ánimo de lucro no puede interpretarse como ausencia de rentabilidad. Las cooperativas, Fundaciones, fondos de empedados y asociaciones mutuales, por su carácter empresarial, son generadoras de desarrollo económico y social y necesariamente deben ser rentables.

Es habitual que cuando se habla de dirección y rentabilidad de empresas muchas veces caigan en el olvido las fundaciones sin ánimo de lucro. Este hecho seguramente es debido a que la mayor parte de las definiciones vinculan el concepto de empresa al de actividad económica, dejando de lado al resto de organizaciones, que teniendo igualmente unos objetivos y un personal que desempeña ciertas labores para alcanzarlos, no tienen el beneficio económico como razón de su actividad.

Las Fundaciones sin ánimo de lucro por lo general tienen un control exhaustivo sobre ciertos aspectos que las empresas tradicionales suelen dejar más de lado, esto puede deberse a que los estatutos de este tipo de sociedades y/o asociaciones tienen un carácter regulador mucho más influyente en la actividad que el de las sociedades mercantiles.

Por otra parte, se destaca un alto grado de control de los aspectos relativos al área económico-financiera de la organización. Seguramente, el hecho de que muchas organizaciones sin ánimo de lucro dependan de subvenciones, y que su actividad sea auditada desde el punto de vista económico, hace que lleven un control mucho más riguroso de su actividad económica.

Algunas personas podrán pensar que es normal, que al no haber ánimo de lucro no necesitan desarrollar ese tipo de gestión, puesto que, como reza su propia definición, no se dedican a vender. Sin embargo, esto no es cierto del todo, puesto que aunque no se dediquen a vender, esto no significa que no deban dar valor a sus servicios, promocionarse, o simplemente hacer acciones dirigidas a la captación de asociados.

El éxito de este tipo de organizaciones se mide en primer lugar por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público. Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es poco susceptible de ser medido en valores reales, es así como también se hace muy difícil elegir entre alternativas de acción en estas, debido a la dificultad de relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios.

A pesar de estas complicaciones, los directivos deben de alguna forma asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación de los servicios.

Generalmente el dinero que perciben las fundaciones sin ánimo de lucro en desarrollo de su actividad no genera rendimiento alguno, pero por esto no quiere decir que no se pueda buscar mayor rentabilidad sobre estos ingresos, dado a que legalmente se puede disponer parte de dinero para obtener algún rendimiento de él y de esta forma incrementar la tesorería. Estos movimientos financieros se deben realizar con la prudencia correspondiente sin dejar a un lado que al igual que una empresa ordinaria el generar ingresos financieros no es una prioridad y se considera secundario a la actividad principal pero no por esto deja de hacerse.

En algunas Fundaciones se debe contar con el visto bueno del Patronato, en especial si la inversión es elevada.

De todas formas, siempre que los riesgos sean cero y que los beneficios se reinviertan en la actividad principal, y si la ley no dice nada al respecto, no hay razón del porque no deba hacerse.

Por otro lado estas inversiones podrían confundir y propiciar interrogantes, ya que algunas personas se preguntarían si es ético inmovilizar capital de la Corporación puesto que los dineros que se obtienen deben ser destinados a proyectos y en este caso se invertirían en productos financieros que produzcan beneficios para mañana, pudiendo y quizá debiendo invertirlos hoy en los proyectos y objetivos de la fundación.

Las inversiones en productos financieros no sólo son perfectamente legal, sino que es adecuado y aconsejable buscar la mejor rentabilidad posible para esos excedentes disponibles o puntas de tesorería, siempre que esa búsqueda de la mejor rentabilidad no vaya en detrimento o entorpezca el ejercicio de la labor social de la fundación; Es decir, lo que no es posible, ni lógico, sería contratar un producto financiero que supusiese la inmovilización de los fondos de la entidad, de manera que le impidiese desarrollar proyectos o su labor habitual por falta de liquidez.

Salvado lo anterior, y sin que implique una inmovilización de los fondos necesarios, una correcta gestión de tesorería aconsejaría el uso de productos y servicios financieros, de alta liquidez y bajo riesgo (Repos, depositos a 1 mes, cuentas corrientes de alta remuneración, etc.), que generasen ingresos financieros complementarios.

Tal situación se puede dar, por ejemplo si se realiza alguna actividad financiada vía subvención, y esta es recibida al inicio de las actividades. La liquidez inicial sería excesiva para las necesidades de caja, y ese remanente, meramente temporal, sería interesante usarlo para generar ingresos financieros. Otra situación posible sería que en un determinado ejercicio se generase un excedente, que debe quedar afecto a dar cumplimiento a los objetivos de la entidad. Si por ejemplo, dicha decisión debiera ser tomada por la Asamblea General, y esta tardase un tiempo en ser convocada, mientras tanto ese dinero bien podría estar invertido en algún producto remunerado a corto plazo.

Por otro lado se reitera que la ausencia de ánimo lucrativo no ampara la negligencia en la gestión financiera, aunque nunca se debe perder de vista cual es el objetivo de la fundación y tener muy claro también que la razón social no es ser un Club de inversión.

En todo caso si deberíamos tener muy en cuenta que no por buscar la mejor rentabilidad, podemos dejar de lado o perjudicar el verdadero objetivo o labor social de la entidad. Es decir, lo que no es posible, ni lógico, sería contratar un producto financiero que supusiese la inmovilización de los fondos de la entidad, de manera que le impidiese desarrollar proyectos o su labor habitual por falta de liquidez.

2.5.1 Las finanzas en las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro.

Una fundación sin ánimo de lucro debe recibir fondos a través de sus ingresos o de otras fuentes que sean al menos iguales que sus gastos si pretende seguir prestando sus servicios. Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso organizar las finanzas de la organización como se llevarían las de cualquier otra empresa con fines de lucro, sin olvidar que se trata de un activo variable.

Al respecto los directivos de estas compañías deben de alguna forma asegurar que los recursos sean utilizados con eficiencia y eficacia, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación de los servicios.

Para que esto sea una realidad, lo primero que se debe hacer es detectar de dónde llegan los donativos más importantes en términos del monto que se percibe, es decir, comenzar a llevar un libro de contabilidad en el que se anote por un mes la cantidad de dinero que se obtiene por ayudas, Una vez se tiene claro cuánto dinero se obtiene mensual por causa de las donaciones, se organiza el plan de gastos y pagos por funcionamiento para que la balanza de ingresos y egresos se equilibre.

2.5.2. Indicadores de rentabilidad en una fundación sin ánimo de lucro.

A continuación se presentan indicadores que permiten medir la rentabilidad de una fundación sin ánimo de lucro.

Tabla 10. Indicadores de rentabilidad.

MARGEN BRUTO		La diferencia para completar el 100% es el equivalente a los costos directos incurridos
	$\frac{\text{Excentes brutos}}{\text{Ingresos operacionales}}$	Muestra por cada peso que se vende, la utilidad porcentual que se genera despues de cubrir el costo de las existencias
		Es un indicador importante para analizar e indagar cuando se presenten costos elevados que absorban el excedente
MARGEN OPERATIVO		Refleja la relacion entre los excedentes operativos y los ingresos operativos.
	$\frac{\text{Excedentes operacionales}}{\text{Ingresos operacionales}}$	La diferencia para completar el 100% es el equivalente a los costos directos y gastos incurridos en la generacion de los ingresos.
		Si se arroja excedente operativo es un indicio de que al ejecutar la fundacion su actividad operativa esta contribuyendo a la generacion de utilidad
MARGEN NETO	$\frac{\text{Excedente neto}}{\text{Ingresos operacionales}}$	La diferencia para completar el 100% es el equivalente a los costos directos y gastos totales incurridos en la generacion de los ingresos.
RENTABILIDAD DEL ACTIVO (ROA)	$\frac{\text{Excedentes netos}}{\text{Activo total}}$	Muestra la capacidad que tiene la fundación en uso total de sus activos de generar excedentes.
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO (ROE)	$\frac{\text{Excedentes netos}}{\text{Patrimonio}}$	Muestra la capacidad que tiene la fundación en uso total de sus patrimonio de generar excedentes.

Fuente: Las autoras

A continuación se presentan algunos ejemplos de indicadores de rentabilidad en una fundación sin ánimo de lucro, las cifras que se muestran son aleatorias .

Rentabilidad del patrimonio

$$2009 = \frac{247.313}{4.129.395} = 5.98\%$$

$$2010 = \frac{299.051}{3.064.433} = 9.75\%$$

Lo anterior permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para el años 2009 y 2010 fue del 5,98% y 9,75% respectivamente; es decir que hubo una aumento en la rentabilidad del la inversión de los fondos recaudados del 3,77%, esto probablemente originado por el incremento de los superávit de la fundación.

Margen operativo

$$2009 = \frac{432.885}{3.449.517} = 12.54\%$$

$$2010 = \frac{465.886}{4.009.727} = 11.61\%$$

Se observa que la fundación para el año 2009 generó un beneficio operacional del 12,54%, y para el 2010 de 11,67%; por lo anterior evidenciamos un decrecimiento del beneficio en 0.93% probablemente originado por el aumento de costos de ventas en especial por materia prima, así como los gastos para el año 2010.

Margen neto

$$2009 = \frac{247.313}{3.449.517} = 7.16\%$$

$$2010 = \frac{299.051}{4.009.727} = 7.45\%$$

Se puede evidenciar que las ventas de la fundación para el año 2009 y 2010 generaron el 7,16% y el 7,45% de beneficio respectivamente, también se puede ver que existe un aumento del 0,29% en el beneficio. Adicionalmente se infiere que a pesar del aumento

en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento. Con base en la aplicación de estos indicadores financieros será más fácil medir la gestión financiera que está desarrollando la fundación con el fin de detectar puntos críticos que estén deprimiendo la rentabilidad de la misma, así mismo fortalecer los indicadores que estén débiles, para que sirvan de herramienta en la toma de decisiones financieras por parte de los administradores y directivos de la fundación.

CASO PRÁCTICO ANALISIS DE GESTION FINANCIERA FUNDACION CONFIAR

Para el desarrollo del trabajo de consultoría se presenta un caso práctico llevado a cabo en la Fundación Confiar, la cual es una entidad sin ánimo de lucro promovida por actores empresariales principalmente de la Cooperativa Confiar, el objeto social de la Fundación es contribuir a la consolidación y expansión del proyecto Asociativo – Empresarial de CONFIAR, de la Cultura de Economía Solidaria y ciudadana y al desarrollo de las comunidades y los territorios donde CONFIAR hace presencia; a través de la promoción y protección del pensamiento, métodos y prácticas solidarias; del diseño y desarrollo de programas y estrategias de educación y formación, de recreación, cultura y arte; de la solidaridad y ayuda mutua; encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados y Ahorradores, sus familias y la comunidad; está orientado a 3 sectores de trabajo básicamente, los cuales son:

Educación: Apoyo a infraestructura y dotación, Apoyo a textos educativos, Apoyo a material didáctico

Desarrollo Comunitario: Fortalecimiento de redes y organizaciones comunitarias, gobernabilidad, Fortalecimiento de organizaciones sociales

Cultura: Música, Danza, Expresiones culturales poblacionales

La fundación fue creada por CONFIAR COOPERATIVA FINANCIERA el 21 de septiembre de 1996, se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín pero su perímetro de operaciones es todo el territorio nacional, a continuación se presenta una tabla con el Personal que labora en la entidad teniendo en cuenta las características de edad, género, tiempo de vinculación y formación.

Tabla 11: Personas que laboran en la entidad teniendo en cuenta las características de edad, género, tiempo de vinculación y formación

	Edad			Género		Tiempo de vinculación (años)				Formación					Total
	<30	30-50	>50	Mujeres	Hombres	<1	1-5	6-10	>10	Sin Título	Bachiller	Técnica	Univ.	Postg	
Contrato Laboral															
Directivos/as			1	1					1					1	1
Profesionales															
Administrativos	10	1		3	8		11					9	2		11
Prestación de servicios															
Aprendices del SENA															
Practicantes	1			1		1						1			1
Consult./Serv.	1			1		1							1		1
Voluntarios															
Directivos															
Profesionales															
Administrativos															
TOTAL	12	1	1	8	6	2	11	0	1	0	0	10	3	1	14

** Fuente: Red de ONGs por la transparencia (2010)

La población que atiende son niños, jóvenes, adultos, campesinos y se orienta principalmente en los asociados de su Cooperativa, en promedio esta fundación ejecuta un promedio de 19 proyectos en el año y atiende un promedio de 123.026 personas, así mismo trabaja en el fortalecimiento de organizaciones relacionadas con su objeto social.

Situación financiera de la Fundación CONFIAR.

Esta entidad para el desarrollo de su objeto social requiere de recursos tanto financieros como físicos, humanos y demás, en cuanto a los financieros provienen principalmente del sector privado en el territorio nacional, así mismo la entidad genera recursos internos por rendimientos financieros y patrimoniales, como toda entidad para su funcionamiento debe incurrir en costos y gastos, estos están destinados principalmente al desarrollo de proyectos en pro de su población objetivo para proyectos de educación, cultura y medio ambiente.

La obtención de recursos financieros como se menciona anteriormente provienen principalmente de la Cooperativa CONFIAR la fundadora de la fundación, sin embargo podrán ser patrocinadores de la Fundación las organizaciones o personas jurídicas sin ánimo de lucro, del Sector Solidario -similares y afines-, del sector privado o público, nacionales e internacionales, que deseen vincularse con aportes económicos, cuyo objeto de apoyo o vinculación, sea común o complementario con el de CONFIAR.

Análisis Balance general Fundación CONFIAR.

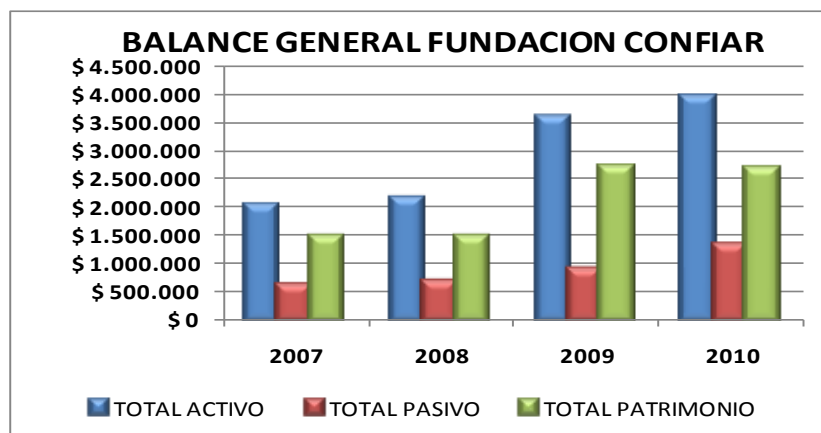
A continuación se presentan los Estados Financieros de la Fundación Confiar

Tabla 12. Balance General de la Fundación CONFIAR años 2007 - 2010

BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL FUNDACION CONFIAR								
	\$ 2.007	2.007	\$ 2.008	2.008	2.009	2.009	2.010	2.010
	Pesos	%	Pesos	%	Pesos	%	Pesos	%
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 4.490	0,2%	\$ 5.282	0,2%	\$ 12.321	0,3%	\$ 12.653	0,3%
Clientes	\$ 116.112	5,7%	\$ 102.933	4,8%	\$ 523.867	14,7%	\$ 964.232	24,6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 120.602	5,9%	\$ 108.215	5,1%	\$ 536.188	15,1%	\$ 976.885	24,9%
ACTIVO FIJO								
Propiedades, Planta y Equipo, Neto	\$ 541.487	26,6%	\$ 515.244	24,2%	\$ 491.176	13,8%	\$ 482.095	12,3%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 541.487	26,6%	\$ 515.244	24,2%	\$ 491.176	13,8%	\$ 482.095	12,3%
OTROS ACTIVOS								
Otros Activos	\$ 1.370.690	67,4%	\$ 1.501.296	70,7%	\$ 2.519.629	70,9%	\$ 2.435.607	62,2%
Diferidos	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 8.255	0,2%	\$ 22.904	0,6%
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 1.370.690	67,4%	\$ 1.501.296	70,7%	\$ 2.527.884	71,1%	\$ 2.458.511	62,8%
TOTAL ACTIVO	\$ 2.032.779	100,0%	\$ 2.124.755	100,0%	\$ 3.555.248	100,0%	\$ 3.917.491	100,0%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Obligaciones financieras	\$ 303.231	51,3%	\$ 521.821	79,2%	\$ 603.730	69,2%	\$ 842.256	65,8%
Costos y Gastos x Pagar	\$ 50.924	8,6%	\$ 44.617	6,8%	\$ 70.882	8,1%	\$ 104.433	8,2%
Impuestos Gravámenes y Tasas	\$ 19.254	3,3%	\$ 5.433	0,8%	\$ 7.055	0,8%	\$ 18.328	1,4%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 373.409	63,2%	\$ 571.871	86,8%	\$ 681.667	78,1%	\$ 965.017	75,3%
PASIVO LARGO PLAZO								
Fondos Sociales mutuales	\$ 200.390	33,9%	\$ 68.699	10,4%	\$ 169.848	19,5%	\$ 295.284	23,1%
Otros pasivos	\$ 16.932	2,9%	\$ 18.513	2,8%	\$ 20.787	2,4%	\$ 20.609	1,6%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ 217.322	36,8%	\$ 87.212	13,2%	\$ 190.635	21,9%	\$ 315.893	24,7%
TOTAL PASIVO	\$ 590.731	100,0%	\$ 659.083	100,0%	\$ 872.302	100,0%	\$ 1.280.910	100,0%
PATRIMONIO								
Superavit de Capital	\$ 1.440.875	99,9%	\$ 1.464.524	99,9%	\$ 2.682.032	100,0%	\$ 2.705.677	102,6%
Resultados del Ejercicio	\$ 1.173	0,1%	\$ 1.148	0,1%	\$ 914	0,0%	-\$ 69.096	-2,6%
Resultados Ejercicios Anteriores	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.442.048	100,0%	\$ 1.465.672	100,0%	\$ 2.682.946	100,0%	\$ 2.636.581	100,0%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2.032.779	100,0%	\$ 2.124.755	100,0%	\$ 3.555.248	100,0%	\$ 3.917.491	100,0%

Fuente: CONFIAR (2010)

Figura 15. Balance General Fundación CONFIAR



Fuente: Las autoras

Como se evidencia en el Balance general de la Fundación Confiar, se presenta un crecimiento en los activos en los 4 años tomados para el análisis, así mismo se observa que los pasivos de la entidad son bajos, esto debido a las dificultades que tienen este tipo de entidades de acceder a un préstamo, pues se trata de entidades que no cuentan con una producción de ingresos constante, sin embargo la fundación en este caso cuenta con el respaldo financiero de la Cooperativa Confiar, el patrimonio está compuesto básicamente por las donaciones y contribuciones que realizó Confiar, Los auxilios y donaciones que con fines patrimoniales recibió de personas naturales y/o jurídicas del Sector Solidario, de entidades privadas y públicas, nacionales o internacionales, Las valorizaciones de bienes muebles e inmuebles y El superávit y las reservas patrimoniales. Como la Fundación está más encaminada a la prestación de servicios no cuenta con inventarios en su balance.

Al realizar el análisis vertical del balance general de la Fundación CONFIAR se observa que el mayor peso en el activo lo representan los otros activos los cuales corresponden a los superávit característicos de este tipo de entidades ya que la mayor parte de ellas se financian a través de las donaciones de sus benefactores, los activos fijos son representativos dentro de los activos ya que cuenta con sedes y estructuras donde desarrolla sus programas de educación recreación y cultura.

Los pasivos de la fundación están derivados principalmente de las obligaciones financieras, sin embargo no son tan altos ya que como se ha enunciado anteriormente para este tipo de entidades es muy complicado ingresar al sistema financiero, en entidades privadas que buscan el lucro económico este ítem es más elevado ya que


acceden más fácil al sistema y puede ser más barata endeudarse por este medio que con los accionistas de la compañía.

El patrimonio de la fundación se compone principalmente del superávit compuesto por las donaciones que recibe la Cooperativa confiar principalmente y los demás benefactores que la subsidian para su cumplimiento de objeto social

Análisis horizontal balance general fundación CONFIAR.

Se presenta a continuación el análisis horizontal de la fundación Confiar

Tabla 13: Análisis Horizontal del Balance General de la Fundación CONFIAR

ANALISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL FUNDACION CONFIAR							
ACTIVO	2007 vs 2008	2008 vs 2009	2009 vs 2010	PASIVO	2007 vs 2008	2008 vs 2009	2009 vs 2010
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18%	133%	3%	Obligaciones financieras	72%	16%	40%
Clientes	-11%	409%	84%	Costos y Gastos x Pagar	-12%	59%	47%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-10%	395%	82%	Impuestos Gravámenes	-72%	30%	160%
				TOTAL PASIVO CORRIENTE	53%	19%	42%
ACTIVO FIJO				PASIVO LARGO PLAZO			
Propiedades, Planta y Equipo, Neto	-5%	-5%	-2%	Fondos Sociales mutuales	-66%	147%	74%
TOTAL ACTIVO FIJO	-5%	-5%	-2%	Otros pasivos	9%	12%	-1%
				TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	-60%	119%	66%
				TOTAL PASIVO	12%	32%	47%
OTROS ACTIVOS				PATRIMONIO			
Otros Activos	10%	68%	-3%	Superavit de Capital	2%	83%	1%
Diferidos	0%	0%	177%	Resultados del Ejercicio	-2%	-20%	-7660%
TOTAL OTROS ACTIVOS	10%	68%	-3%	Resultados Ejercicios Anteriores			
				TOTAL PATRIMONIO	2%	83%	-2%
TOTAL ACTIVO	5%	67%	10%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	5%	67%	10%

Fuente: CONFIAR (2010)

El análisis horizontal de balance general muestra una variación significativa en el activo corriente producto del incremento presentado en la cuenta de deudores derivado de servicios prestados por la Fundación pendientes de cancelación, el activo fijo presenta una disminución con respecto a los años 2009 y 2010, se ha presentado un descenso gradual en los últimos años, estos activos deben estar representados por edificaciones principalmente por su objeto social, en los superávit por tratarse de una fundación que recibe donaciones se presenta un aumento importante a lo largo de los años

estudiados, esto es muy beneficiosos ya que quiere decir que hay mas entes que creen en la fundación y por ende recibe más recursos para destinarlos a sus proyectos de inversión social y satisfacer a su población objetivo.

Los pasivos en general presentan un incremento, probablemente por los resultados obtenidos en el 2010 la fundación buscó financiación para un proyecto específico ya que se presento un resultado del ejercicio muy negativo, sin embargo en el patrimonio se incremento potencialmente las donaciones principalmente en el año 2009.

Análisis estado de resultados Fundación CONFIAR

Tabla 14: Análisis vertical del estado de resultados de la Fundación CONFIAR

ESTADO DE RESULTADOS - ANALISIS VERTICAL FUNDACION CONFIAR								
	2.007	%	2.008	%	2.009	%	2.010	%
INGRESOS OPERACIONALES	309.721	100%	173.107	100,00%	298.956	100,00%	305.947	100,00%
Costo Del Servicio Prestado	163.383	52,75%	225.248	130,12%	224.980	75,26%	332.327	108,62%
BENEFICIO BRUTO	146.338	47,25%	(52.141)	-30,12%	73.976	24,74%	(26.380)	-8,62%
Gastos Operacionales de Administración	312.335	100,84%	324.757	187,60%	347.023	116,08%	411.655	134,55%
Gastos Operacionales de Ventas	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
BENEFICIO OPERATIVO	(165.997)	-53,60%	(376.898)	-217,73%	(273.047)	-91,33%	(438.035)	-143,17%
Ingresos No Operacionales	203.160	65,59%	413.233	238,72%	308.534	103,20%	475.116	155,29%
Gastos No Operacionales	34.297	11,07%	33.494	19,35%	32.920	11,01%	104.800	34,25%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO	2.866	0,93%	2.841	1,64%	2.567	0,86%	(67.719)	-22,13%
Ajustes Por Inflacion	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Impuestos De Renta y Complementarios	1.692	0,55%	1.692	0,98%	1.651	0,55%	1.378	0,45%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.174	0,38%	1.149	0,66%	916	0,31%	(69.097)	-22,58%

Fuente: CONFIAR (2010)

Figura 16. Estado de resultados Fundación CONFIAR



Fuente: CONFIAR (2010)

El Estado de Resultados de la Fundación CONFIAR presenta un comportamiento variable en la utilidad bruta de la Fundación, sin embargo el resultado operativo es negativo en todos los años objeto de estudio, se observa que hay unos gastos administrativos muy elevados que hacen que el resultado operativo sea negativo, estos gastos corresponden al personal que labora en la fundación, servicios públicos, papelería y demás necesarios para su adecuado funcionamiento, sin embargo se presentan otros ingresos no operativos que generalmente se presentan en este tipo de entidades que hace que en algunos años se presente un resultado del ejercicio positivo, sin embargo es importante recalcar que la gestión de la fundación no se mide en resultados si no en los beneficios que se generan es decir el cumplimiento de su objetivo netamente social, aunque es importante que se realice un diagnostico financiero para lograr un buen manejo de los recursos escasos y se pueda garantizar en parte su permanencia en el tiempo.

Los resultados obtenidos por la fundación bajo ninguna circunstancia será repartido a sus benefactores, el resultado positivo del ejercicio anual constituirá el excedente económico, el cual se destinará por la Asamblea General para financiar los programas que desarrolla la Fundación en cumplimiento de su objeto social; en caso de que el resultado sea negativo, será compensado contra el superávit o patrimonio.

Tabla 15. Análisis horizontal estado de resultados fundación CONFIAR

ANALISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS



	2007 vs 2008	2008 vs 2009	2009 v 2010
INGRESOS OPERACIONALES	-44%	73%	2%
Costo Del Servicio Prestado	38%	0%	48%
BENEFICIO BRUTO	-136%	-242%	-136%
Gastos Operacionales de Administración	4%	7%	19%
Gastos Operacionales de Ventas	0%	0%	0%
BENEFICIO OPERATIVO	127%	-28%	60%
Ingresos No Operacionales	103%	-25%	54%
Gastos No Operacionales	-2%	-2%	218%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTO	-1%	-10%	-2738%
Ajustes Por Inflacion	0%	0%	0%
Impuestos De Renta y Complementarios	0%	-2%	-17%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2%	-20%	-7643%

Fuente: CONFIAR (2010)

El análisis horizontal del estado de resultados de la Fundación CONFIAR presenta las variaciones generadas de un año a otro, se presenta un descenso en el resultado bruto entre los años 2009 y 2010 producto de un incremento significativo en los costos, el beneficio operativo es negativo en cada año, en el 2010 respecto del 2009 hay una variación significativa producto de un incremento de los gastos de administración, hay un crecimiento importante del 103% de los ingresos no operativos del año 2007 al año 2008, el cual baja un poco pero se recupera en los años 2009 y 2010, se observa que el resultado del ejercicio respecto de los años 2009 y 2010 tiene una gran variación esto debido a un aumento importante de los gastos no operativos producto del desarrollo de un nuevo proyecto.

Análisis indicadores y márgenes fundación CONFIAR

Tabla 16. Márgenes de beneficio en la Fundación CONFIAR

MARGENES	2007	2008	2009	2010
Costo de ventas	52,75%	130,12%	75,26%	108,62%
Margen Bruto	47,25%	-30,12%	24,74%	-8,62%
Margen Operacional	-53,60%	-217,73%	-91,33%	-143,17%
Margen Antes de Impuestos	0,93%	1,64%	0,86%	-22,13%
Margen Neto	0,38%	0,66%	0,31%	-22,58%


Fuente: CONFIAR (2010)

Al igual que en una entidad privada que busca beneficio económico en una Fundación sin ánimo de lucro también es viable el cálculo de los márgenes de beneficio como una forma de medir el funcionamiento de la entidad, sin olvidar el objetivo principal que es social, no obstante la idea es compararlos con los de otras entidades que tengan una finalidad social similar.

El costo de ventas varía significativamente de un periodo a otro, es decir no ha sido proporcional con el nivel de ventas puesto que en años como el 2008 se vio una caída en ventas y un alto nivel del costo debido posiblemente a un mal presupuesto, se debe propender por buscar una proporcionalidad entre ventas y costo para que el margen bruto sea positivo y no depender de los otros ingresos operativos que en última instancia hace que la compañía no genere beneficio por la activada desarrollada para el cumplimiento de su objeto social. Se presenta además que el margen operativo es negativo en todos los años derivado de unos gastos administrativos altos los cuales pueden ser presupuestados con el fin de realizarles seguimiento y ser más eficiente para generar beneficio y satisfacer más a su población objetivo.

El margen neto generado por la fundación es inferior al 1% hasta el año 2009, en el año 2010 cae a un 22% siendo negativo, este ultimo año presenta este resultado producto del desarrollo de un gran proyecto en el cual se incurrió en mayores gastos y mayores niveles en el costo de ventas, es importante resaltar que la entidad traía resultados positivos lo cuales fueron reinvertidos año a año en el desarrollo de proyectos sociales, en este tipo de entidades se busca que sean auto sostenibles ya que muchas de ellas no cuentan con una compañía que las respalde y así mismo los recursos que reciben de terceros son muy escasos.

Tabla 17. Indicadores de liquidez en la Fundación CONFIAR



INDICADORES					
RAZON DE LIQUIDEZ	2007	2008	2009	2010	
Razon Corriente	0,32	0,19	0,79	1,01	Veces
Prueba Acida	0,32	0,19	0,79	1,01	Veces
Rotacion de Inventarios Veces	N.A	N.A	N.A	N.A	Veces
Rotacion de Inventarios Días	N.A	N.A	N.A	N.A	Días
Rotacion CxC Veces	2,67	1,68	0,57	0,32	Veces
Rotacion CxC Días	134,96	214,06	630,84	1134,59	Días
Rotacion CxP	N.A	N.A	N.A	N.A	
Rotacion Pctividad Activo Fijo		0,32	0,58	0,62	Veces
Rotacion Activo Total		0,09	0,14	0,09	Veces

Fuente: CONFIAR (2010).

En cuanto a los indicadores de liquidez, en la razón corriente y prueba acida no es necesario hacer un análisis muy profundo ya que por su misma liquidez y porque son estados financieros con corte a diciembre 31 pueden presentar altas variaciones, se observa que por cada peso que se adeuda, la fundación tiene para cancelar \$,32 pesos de su activo corriente para el año 2007, este indicador es inferior hasta el 2009 ya que en año 2010 es superior a 1 lo cual sería positivo pero esta situación se da por un alto crecimiento de los deudores, en el indicador de cuentas por cobrar en días se ve un deterioro del indicador ya que pasa drásticamente de 630 días a 1134 días lo cual es casi el doble, posiblemente esta cuenta de deudores este directamente relacionada con CONFIAR Cooperativa la cual es el principal benefactor de la Fundación y se puede dar por la prestación de diversos servicios durante el ultimo año.


La productividad del activo fijo es baja, esto debido a que la entidad esta orientada a la prestación de servicios, aun así el indicador ha mejorado producto de un mejor uso de dichos activos.

Cada peso invertido en activos contribuye en la generación de ingresos en un nivel bajo en comparación a como sería en una compañía privada.

La liquidez es fundamental para una Fundación sin ánimo de lucro para su adecuado funcionamiento, ya que la mayoría de ellas no realiza ningún tipo de actividad para generar su propia flujo de caja si no que dependen en un 100% de sus benefactores que por lo general son los mismos y en caso de retiro de uno de ellos la entidad entra

en liquidación, en la Fundación Confiar se cuenta con el respaldo principalmente de la Cooperativa Confiar que es quien inyecta la mayor parte de la liquidez para desarrollar su objeto social que es atender en temas de cultura y educación principalmente, a las comunidades y personas relacionadas directa o indirectamente con la Cooperativa Confiar.

Tabla 18. Indicadores de endeudamiento de la Fundación CONFIAR




ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO	2007	2008	2009	2010
Indice de Endeudamiento	29%	31%	25%	33%
Concentracion endeudamiento CP	63%	87%	78%	75%

Fuente: CONFIAR (2010).

El índice de endeudamiento de la Fundación Confiar es relativamente bajo en característico de este tipo de entidades por las pocas opciones que tienen de ingresar a un mercado financiero para adquirir deuda, este endeudamiento está representado principalmente por las obligaciones financieras a corto plazo que vienen aumentando cada año, esto se comprueba con el indicador de concentración del endeudamiento que evidencia más del 50% de la deuda en el corto plazo, esta situación se da por la poca confianza que tiene el mercado financiero en este tipo de entidades, los fondos mutuales también presentan un volumen significativo dentro de los pasivos.

Tabla 19. Indicadores de Rentabilidad



INDICADORES DE RENTABILIDAD	2008	2009	2009
Rentabilidad Basica	-18,54%	-12,85%	-12,32%
Rentabilidad Neta Del Activo ROA	0,06%	0,04%	-1,94%
Rentabilidad Del Patrimonio Neto ROE	0%	0%	-3%

Fuente: CONFIAR (2010).

En cuanto a los indicadores de rentabilidad es de aclarar que esta parte muestra un análisis financiero mas no determina el cumplimiento del objeto social de la Fundación ya que su verdadero resultado se mide a nivel social por los proyectos que genera y el impacto que genera en la comunidad en la cual los desarrolla.

En cuanto a rentabilidad básica es negativo durante los tres años, esto porque la Entidad genera una utilidad operativa negativa, en caso de ser una entidad privada se hablaría de que por su operación no está generando los excedentes de la compañía y se estaría hablando de una desviación del objeto social, en cuanto a la rentabilidad neta del activo comienza a ser positiva por los otros ingresos no operativos que genera la Fundación Confiar, para ser una entidad que no busca el lucro es muy bueno que sea positivo para garantizar su permanencia en el tiempo, así mismo se habla de la rentabilidad neta del patrimonio la cual es mínima ya que todos sus recursos y excedentes se deben reinvertir casi de inmediato en los proyectos que lleva a cabo.

Una vez analizada la información financiera de la fundación CONFIAR se puede resumir que por medio del análisis vertical se evidencia que los otros activos están concentrados principalmente en el Superavit, característica de este tipo de entidades. Se debe hacer énfasis en el incremento de la cartera principalmente el rubro de clientes dado a que de un año a otro se observa un aumento significativo el cual se evidencia al realizar el análisis horizontal. Esta información se confirma al analizar los indicadores de cuentas por cobrar tanto en veces como en días, es decir a pesar de que la entidad está aumentando sus ingresos no está haciendo un recaudo de cartera eficiente afectando así su capital de trabajo y por ende su permanencia en el tiempo.

Se evidencia un incremento en el pasivo en general, pero se centra más este incremento en el año 2009 y 2010, a pesar de esto el índice de endeudamiento no se está viendo tan afectado por el crecimiento en la misma proporción de los activos principalmente de los superávit. Al observar los pasivos de la función CONFIAR se detecta que hay mayor concentración en los pasivos de corto plazo, caso puntual en la mayoría de este tipo de fundaciones por las dificultades de acceder al mercado financiero, punto crítico que se debería revisar y ver que tan sano puede ser este tipo de endeudamiento para la fundación. Es importante analizar profundamente el comportamiento atípico de las cuentas en el año 2010 y se debe revisar e investigar más cautelosamente que proyecto está realizando la fundación que está ocasionando esta variación.

La fundación CONFIAR no está arrojando resultados positivos, esto se refleja en los márgenes analizados, y a pesar de tratarse de una fundación sin ánimo de lucro donde su objetivo no se centra en el lucro si deberían propender por mejorar sus márgenes dado a que se observa una decaída en los resultados frente a años anteriores.

Analizando lo anterior se puede inferir que la fundación tiene una situación atípica en el año 2010 la cual es importante revisar detenidamente y tener bajo control para no dejar deteriorar la estructura financiera que han tenido durante un lapso de tiempo muy amplio y seguir alcanzando su objetivo social para la cual se ha constituido.

En términos generales y después de realizar un diagnóstico financiero de la Fundación CONFIAR, se determina que se trata de una Entidad bien administrada financieramente ya que genera beneficios anuales a excepción de año 2010, posee un nivel de endeudamiento bajo, se observa que tiene buenas inyecciones de capital por parte de sus benefactores lo que indica que tiene confianza en la Entidad, adicional la entidad en sus informes de gestión muestra los proyectos desarrollados en la comunidad y la población atendida lo cual conlleva al cumplimiento de su objeto social, se trata de una entidad seria, reconocida nacionalmente y comprometida con la labor social que lleva a cabo lo cual podría garantizar por un largo tiempo su permanencia en la sociedad, así mismo debe continuar con este manejo financiero y mejorar día a día para atender a más personas y mejorar su calidad de vida en los temas objetivo en que se centra esta Fundación.

CONCLUSIONES

A partir de este trabajo de grado se puede concluir que las fundaciones sin ánimo de lucro deben establecer un sistema de cálculos como interpretación y análisis de la información financiera y que deben adoptar igualmente un sistema de pronóstico financiero que le permita presupuestar su desempeño y a su vez le permita que al alcanzar mayor rentabilidad pueda ejecutar más proyectos sociales.

Las entidades sin ánimo de lucro necesitan adoptar diariamente decisiones mensurables en dinero y que se reflejen en los estados financieros. Una visión integral de la organización nos permite ubicar la función financiera.

El relacionar los aspectos del área financiera de una empresa con los de las demás áreas funcionales de la misma, resalta una visión de conjunto e interdependencia, en procura de la permanencia, el crecimiento y la producción de utilidades.

Es importante evaluar constantemente, tal como se realiza en una entidad privada, la gestión financiera, así mismo evaluar los presupuestos y niveles de cumplimiento con el fin de buscar un mejor manejo del recurso escaso, buscando siempre ampliar el nivel de cobertura del proyecto desarrollado y dotar de herramientas financieras a los directivos de las fundaciones para garantizar la permanencia en el medio y a su vez su auto sostenibilidad.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Las Fundaciones sin ánimo de lucro deben espabilar a conseguir los recursos necesarios para sobrevivir, con creatividad. Es decir: reduciendo costes por un lado y aumentando ingresos.
- Es recomendable diversificar sus fuentes de financiación lo que se puede lograr por medio de tener siempre un plan B para obtener ayudas financieras y no siempre se cuente con los mismos colaboradores o se dependa de ellos, ya que al tratarse de una donación, no existe la obligación de dar una cuota fija mensual.
- Otra opción es promocionar la organización por medio de páginas de Internet que no requieren de ningún costo adicional, las redes sociales o bien realizar eventos como bazares o ventas de artículos donados por los colaboradores o empleados que participan del proyecto.
- Por su parte, la empresa **Google cuenta con un programa de responsabilidad corporativa** exclusivo de donaciones que concede publicidad gratuita en AdWords a determinadas entidades sin ánimo de lucro.

BIBLIOGRAFIA

DIAZ GAITAN, Edilberto. Procedencia del beneficio neto o excedente en entidades sin ánimo de lucro. Revista: manual del contador. Número: 279 año: 2000 paginas: 10663 - 10.

GARCIA SERNA, Oscar León. Administración financiera: fundamentos y aplicaciones. Cali: prensa moderna, 1999. Páginas: 574.

GARCIA SERNA, Oscar León. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA. Medellín: digital express, 2002. Paginas: 490.

SCHWARZ, Luis. Evaluación de la administración financiera en el sector publico. Revista de derecho tributario. Leyer. Número: 30 año: 2005 paginas:7 - 58.

TORRENTE BAYONA, cesar. Las entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: cámara de comercio de Bogotá, 2000. Paginas: 774.

CARVAJAL CORDOBA, Mauricio. Las entidades sin ánimo de lucro: aspectos registrales y tributarios. Medellín: cámara de comercio, 1999. Paginas: 413.

OCAMPO, EDGAR Dagoberto. Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras. Bogotá: grupo editorial nueva legislación, 2009. Paginas: 208.

BERK, Jonathan . DEMARZO, Peter. Finanzas corporativas. México: pearson education, 2008. Paginas: 988.

CASTAN FERRERO, José María. Fundamentos y aplicaciones de la gestión financiera de la empresa. Madrid: pirámide, 2007. Paginas: 156.

MARTIN FERNANDEZ, Miguel. MARTINEZ SOLANO, Pedro. Casos prácticos de dirección financiera. Madrid: pirámide, 2006. Paginas: 332.

BERNAL TORRES, Cesar A. Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. Bogotá: Pearson, 2007. Paginas: 331.

OSORIO VALENCIA, J. Edgar. Gestión financiera empresarial: contexto y casos colombianos. Bogotá: pontificia universidad javeriana, 2006. Paginas: 356.

FERNANDEZ, Pablo. Guía rápida de valoración de empresas. Barcelona: gestión 2000, 2000. Páginas: 282.

- ULRICH, Dave. Liderazgo basado en resultados. Bogotá: Editorial Norma, 1999. 260 p.

MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO. Decreto 427 de 1996. Por el cual se reglamentan las entidades sin ánimo de lucro.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. Administración o gestión de riesgos ERM y la auditoría interna. 1 ed. Bogotá: Eco ediciones, 2006. 360 p.

-PÉREZ P. Jorge León y GONZALEZ G. Carlos Ignacio. Formulación y Evaluación de proyectos. 5 Edición. Asociación de Ingenieros Industriales de la Universidad de Antioquia. P. 4, 201.

-QUINTERO URIBE Victor Manuel. Evaluación de proyectos sociales. 1 Edición. Fundación FES, División Fondos y Evaluación de proyectos. Noviembre 1995, Capitulo 2, 3 y 4.

-CASTRO R, Mokate, Evaluación económica y social de proyectos de inversión. Universidad de los Andes. Facultad de economía. BID. 1ª edición. Bogota. 1988.

-CERDA, Hugo. Cómo elaborar proyectos. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos. Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, Colombia, 2001.
SERRANO, Rodríguez, Javier. Fundamentos de finanzas, ED. Mc Graw Hill, Colombia. Julio, 1997

CIBERGRAFIA

Confecámaras (2010). Constitución de una entidad sin ánimo de lucro. Documento recuperado el 30 de marzo de 2011 de <http://www.gerencie.com/constitucion-de-entidades-sin-animo-de-lucro.html>

Confiar (2010). Estados financieros Fundación CONFIAR. Recuperado el día 20 de marzo de 2011 de http://www.supersolidaria.gov.co/data/ESTADOS_FINANCIEROS_DICIEMBRE2009_DEF.pdf

Pelayo, Carmen María. (2008) Principales teorías administrativas y sus enfoques. 2008. Recuperado el 30 de marzo de 2011 de <http://www.monografias.com/trabajos2/printeoadmin/printeoadmin.shtml?monosearch>

Philip y Jane. (2007). Curva de rendimientos. Recuperado el día 28 de abril de 2011 de http://www.inversionario.com/diccionario_de_finanzas/yield_curve_curva_rendimiento.html

Thomas (2009). Capítulo de inversiones y finanzas publicas/banco de programas y proyectos de inversión nacional, Bpin. Recuperado el día 26 de abril de 2011 de: winred.com/...decisiones-de-inversion/gmx-niv114-con1046.htm