

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



TEMA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

**“CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE EL  
SALVADOR (FUNZEL), SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARTÍNEZ RODRIGUEZ, NORBERTO JOSÉ**  
**VILLEGAS PEÑA, BLANCA MARICELA**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO/A EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

FEBRERO, 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA  
VICERRECTORA ACADÉMICA : PhD. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIO : LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJÍA  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMÍREZ AGUILAR  
: M.Sc. SILVIA ELIZABETH MENDOZA DELGADO  
: M.Sc. HERNÁN ALVARADO CARABANTE

FEBRERO, 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## RESUMEN EJECUTIVO

La vida silvestre, además de su valor especial, contribuye a los aspectos ecológicos, sociales, económicos, científicos, educativos y culturales del bienestar humano y el desarrollo sostenible de El Salvador y el mundo entero.

Una parte fundamental para poder mantenerla por muchos años es que los seres humanos tomen acciones que ayuden a la protección global de la familia animal y de su hábitat natural. Es necesario cuidar los lugares que las personas habitan a diario, como: parques, refugios salvajes y otros espacios naturales que se encuentran en el diario vivir, y así poder lograr que las comunidades de animales y plantas que conviven en un mismo medio se interaccionen y se protejan entre sí.

Ante esta situación nace Fundación Zoológica de El Salvador que es una organización no gubernamental y sin fines de lucro con la finalidad de velar por el cuidado de los animales silvestres, en especial los que se encuentran en peligro de extinción.

A lo largo de los años FUNZEL ha creado alianzas estratégicas con varias empresas privadas que se suman día con día. Entre sus principales se encuentran Banco DAVIVIENDA de El Salvador, S.A. y TERMOENCOGIBLES, dos socios que desde el año 2009 apoyan los corrales de reproducción de tortugas marinas, los cuales han hecho posible la funcionalidad en el tiempo de la organización, prestando servicios y a mantener un equipo especializado de trabajo para el desarrollo de los objetivos. Estos donantes han permitido llevar a cabo sus proyectos en conjunto con algunas instituciones académicas que de forma conjunta se suman al esfuerzo de poder llevar a cabo la conservación de estas especies.

A raíz de la pandemia COVID-19 las actividades de FUNZEL dieron espacio a una pausa que no les permitía seguir avanzando en el desarrollo de los planes proyectados para ese año, en ese tiempo se dedicó a desarrollar propuestas de ejecución futura para poder sobrellevar la situación.

Iniciando la investigación con un objetivo general considerando los aspectos claves de la organización en conjunto con su misión y visión. Así como también el recurso humano con el que cuenta para llevar a cabo sus procesos.

La sostenibilidad de la fundación está estrechamente relacionada con la gestión administrativa, la gestión financiera y la gestión de mercadeo para garantizar la ejecución de las donaciones recibidas y la consecución de sus objetivos, es por ello que esta consultoría se basó en los siguientes aspectos:

- Diagnóstico situacional de las condiciones existentes en la fundación, desde su marco teórico hasta los aspectos particulares de su naturaleza, su constitución y aspectos relevantes que dieron origen a su actividad en el país.
- Análisis de las poblaciones estadísticas definidas en la matriz de la investigación, las cuales son: Junta Directiva, colaboradores, voluntarios y activos fijos institucional.
- Se realizó un análisis a las fuentes de financiamiento que posee la fundación; en estas se determinó que son limitadas

Los resultados del análisis de los aspectos anteriores se plasmaron en el capítulo tres y la propuesta de mejora está en el capítulo cuatro, que se desarrolló bajo el enfoque administrativo, financiero y de mercadeo. El primero de estos se desarrolló en relación al Manual de descriptores de puestos, Manual para la ejecución de actividades. El segundo, con una guía de orientación de cumplimiento de obligaciones legales y fiscales, un análisis de las razones financieras; y la última, se desarrolló con una propuesta de Plan de comunicaciones que puede ser implementado por la fundación para la ampliación y diversificación de sus fuentes de financiamiento y lograr que su posicionamiento aumente en el ámbito nacional e internacional.

Con los resultados obtenidos en esta investigación se proporciona a la administración los instrumentos para la adecuada implementación de una gestión integral de las áreas administrativas, financieras y de mercadeo.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL .....	2
1.1. Breve descripción del sujeto de estudio .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Definición del problema.....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.5. Preguntas de Investigación.....	7
1.6. Objetivos .....	8
1.7. Delimitación de la investigación.....	8
1.7.1. Delimitación teórica.....	8
1.7.2. Delimitación temporal .....	9
1.7.3. Delimitación espacial.....	9
1.7.4. Delimitación económica .....	9
1.8. Metodología de la investigación.....	11
1.8.1. Definición del Universo.....	12
1.8.2. Definición de poblaciones estadísticas .....	13
1.8.3. Magnitud de la población.....	13
1.8.4. Métodos de recabar información .....	14
1.8.5. Variables a investigar.....	14
1.8.6. Instrumentos de la investigación.....	14
1.9. Matriz metodológica de la investigación.....	17
1.10. Descripción de la matriz metodológica de la investigación .....	18
1.11. Cronograma .....	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Antecedentes .....	23
2.1.1. Reseña histórica de las Fundaciones sin fines de lucro.....	23

2.1.2.	Evolución de la vida silvestre en El Salvador .....	24
2.1.3.	Protección de la fauna.....	24
2.2.	Filosofía organizacional.....	25
2.3.	Modelo de negocios de la fundación .....	27
2.4.	Principales fuentes de ingresos .....	30
2.5.	Estudio del nicho de mercado .....	30
2.5.1.	Voluntariados .....	31
2.6.	Partes interesadas .....	31
2.7.	Estrategias para la captación de fondos .....	32
2.7.1.	Nuevos donantes.....	33
2.7.2.	Captación de fondos por medio de página web.....	35
2.8.	Gestión administrativa .....	35
2.8.1.	Descriptores de puestos .....	37
2.8.2.	Procedimientos para la ejecución de actividades .....	38
2.8.3.	Instructivos definidos para cada área de la organización .....	38
2.8.4.	Gestión administrativa actual de la fundación.....	39
2.9.	Gestión financiera .....	42
2.9.1.	Análisis de indicadores financieros .....	42
2.9.2.	Legislación salvadoreña aplicable .....	45
2.9.3.	Matriz de cumplimientos fiscales y legales .....	47
2.9.4.	Gestión financiera actual de la fundación.....	47
2.10.	Gestión de mercado .....	48
2.10.1.	Diversificación de nuevos proyectos.....	49
2.10.2.	Gestión de mercadeo actual de la fundación .....	49
CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN .....		50
3.1.	Metodología aplicada.....	50
3.1.1.	Conocimiento de las actividades .....	50
3.2.	Variables a investigar.....	51
3.3.	Descripción de las poblaciones y muestra .....	51
3.4.	Análisis de las poblaciones estadísticas.....	52
3.4.1.	Población: Colaboradores.....	52
3.4.1.1.	Resultados Obtenidos .....	52

3.4.2. Población: Junta Directiva.....	59
3.4.2.1. Resultados Obtenidos .....	59
3.4.3. Población: Voluntarios .....	62
3.4.3.1. Resultados Obtenidos .....	62
3.4.4. Población: Mobiliario y Equipo .....	68
3.4.4.1. Resultados Obtenidos .....	69
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	72
4.1. Propuesta para la gestión administrativa .....	72
4.2. Propuesta para la gestión financiera .....	73
4.3. Propuesta para la gestión de mercadeo .....	73
4.3.1. Plan de comunicaciones de Funzel.....	73
4.3.2. Organismos internacionales que apoyan proyectos sobre el cuidado de la flora y fauna .....	76
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
5.1. CONCLUSIONES .....	77
5.2. RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS .....	81

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: <i>Cuestionario para colaboradores FUNZEL</i> .....	81
Anexo 2: <i>Guía de entrevista para miembros de la Junta Directiva FUNZEL</i> .....	83
Anexo 3: <i>Cuestionario para voluntarios de FUNZEL</i> .....	85
Anexo 4: <i>Cuestionario para observación de Mobiliario y Equipo de FUNZEL</i> .....	87
Anexo 5: <i>Manual de Descriptor de puestos de la Fundación Zoológica de El Salvador</i> ....	89
Anexo 6: <i>Manual de procedimientos para la ejecución de actividades</i> .....	103
Anexo 7: <i>Instructivo de control interno para áreas operativas de la organización</i> .....	118
Anexo 8: <i>Análisis de Razones Financieras de Fundación Zoológica de El Salvador</i> .....	133

Anexo 9: <i>Propuesta de Plan de Comunicaciones para Fundación Zoológica de El Salvador</i> .....	138
Anexo 10: <i>Matriz de Organismos Internacionales que conceden fondos para la ejecución de proyectos</i> .....	141
Anexo 11: <i>Guía de Orientación para el cumplimiento de Obligaciones legales y fiscales de Fundación Zoológica de El Salvador</i> .....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Cronograma del Marco Referencial del Anteproyecto del trabajo de graduación</i> .. .....	21
Figura 2. <i>Cronograma del trabajo de graduación</i> .....	22
Figura 3. <i>Evolución de las ONG</i> .....	24
Figura 4. <i>Organigrama de FUNZEL</i> .....	26
Figura 5. <i>Proyectos que ejecuta la ONG</i> .....	27
Figura 6. <i>Matriz de interesados</i> .....	32
Figura 7. <i>Descriptorios de puestos</i> .....	38
Figura 8. <i>Clasificación de razones financieras</i> .....	43
Figura 9. <i>Gestión financiera actual de la fundación</i> .....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>Conocimiento de las funciones de los colaboradores de FUNZEL</i> .....	52
Gráfico 2. <i>Descriptorios de puestos</i> .....	53
Gráfico 3. <i>Funciones claras en los colaboradores</i> . .....	54
Gráfico 4. <i>Procesos internos administrativos claros</i> .....	55
Gráfico 5. <i>Segregación de Funciones</i> .....	56
Gráfico 6. <i>Existencia de Manuales de Control Interno</i> .....	57

Gráfico 7. <i>Canales de comunicación interna</i> .....	58
Gráfico 8. <i>Género de los voluntarios</i> .....	62
Gráfico 9. <i>Edad de los voluntarios</i> .....	63
Gráfico 10. <i>Rango de ingresos de los voluntarios</i> .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto para el desarrollo de la consultoría. ....	9
Tabla 2. Poblaciones.....	13
Tabla 3. Matriz metodológica de la investigación.....	17
Tabla 4. <i>Alianzas estratégicas</i> .....	33
Tabla 5: <i>Matriz de situación actual de FUNZEL</i> .....	41
Tabla 6. <i>Razones de rentabilidad</i> .....	44
Tabla 7. <i>Leyes aplicables</i> .....	45
Tabla 8. <i>Procesos internos administrativos existentes</i> .....	55
Tabla 9. <i>Procesos internos administrativos existentes</i> .....	56
Tabla 10. <i>Personas responsables de la orientación de los colaboradores.</i> .....	57
Tabla 11. <i>Percepción de los proyectos</i> .....	64
Tabla 12. <i>Percepción de los proyectos</i> .....	65
Tabla 13. <i>Percepción de los proyectos</i> .....	65
Tabla 14. <i>Expectativas de los voluntariados</i> .....	66
Tabla 15. <i>Expectativas de las actividades</i> .....	66
Tabla 16. <i>Expectativas de los proyectos</i> .....	67
Tabla 17. <i>Opiniones de las actividades</i> .....	67
Tabla 18. <i>Opiniones de los participantes</i> .....	68
Tabla 19. <i>Opiniones de los proyectos</i> .....	68

## INTRODUCCIÓN

La fundación Zoológica de El Salvador nació en 1989 como una organización sin fines de lucro apoyando las actividades de recuperación y conservación de la vida silvestre, implementando proyectos de desarrollo social con enfoque a la vida animal. Cuenta con más de 30 años de estar operando en el país y durante la última década ha establecido relación con instituciones del sector privado para el apoyo de los objetivos de la organización y poder cumplir en tiempo y forma las exigencias que le demanden

Funzel nació como apoyo al parque zoológico Nacional para luego independizarse y convertirse en un ente jurídico que se encargaría de velar por el cuidado de la vida animal. Desde entonces su labor se ha enmarcado en la lucha por la conservación de la fauna.

La contaminación del medio ambiente es una de las principales causas de la extinción de animales, por el daño que se hace al entorno natural y el aumento del calentamiento global. Esto genera que las condiciones climáticas del área donde viven las especies se alteren. Por ello, hay que procurar ser personas limpias y respetuosas con el medio ambiente. Reciclar está en nuestras manos, al igual que elegir alternativas más ecológicas en nuestro día a día.

El primer capítulo de este documento contiene el marco referencial de la investigación que plantea la problemática identificada en la organización y la situación actual de los principales procedimientos internos que se aplican para los procesos operativos.

El siguiente capítulo abarca la conceptualización teórica de la fundación, las áreas de acción interna referente a lo administrativo, de mercadeo y financiero.

Posteriormente, en el capítulo tres se explica la metodología de la investigación y las herramientas de obtención de datos de los diferentes sujetos de estudio que aportan elementos de análisis para la consecución de la consultoría

El cuarto capítulo plantea una propuesta de solución a lo que en la problemática se identificó, ofreciendo herramientas de gestión financiera, mercadeo y administrativas que contribuyan a la mejora de la organización

Para finalizar el último capítulo detalla las principales conclusiones y con ello las recomendaciones respectivas que se proponen para la mejora de la situación organizacional de la fundación

## **CAPÍTULO 1: MARCO REFERENCIAL**

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

La Fundación Zoológica de El Salvador es una organización no gubernamental y sin fines de lucro que nació en 1989, adquirió su personería jurídica hasta 18 de mayo de 1992 por Decreto Ejecutivo número 43, Diario Oficial número 55, tomo 318 de fecha 19 de marzo de 1993. Sus estatutos fueron reformados y publicados en el Diario Oficial Tomo N°404, número 134 del 21 de Julio del 2014. Actualmente ejecuta proyectos que buscan la conservación de la vida marina de especies en peligro de extinción, como lo son las tortugas.

De acuerdo a los estatutos de la fundación su principal objeto es diseñar, planificar, e implementar programas integrales que tiendan a preservar y conservar la fauna silvestre y sus ecosistemas naturales, en el territorio de la Republica de El Salvador; además, busca promover la conservación de la fauna silvestre con programas de sensibilización, educación ambiental, investigación científica, de conservación de las especies silvestres y su hábitat.

Con el objetivo de robustecer su funcionalidad FUNZEL ha creado alianzas estratégicas con varias empresas privadas que se suman día con día. Entre sus principales se encuentran Banco DAVIVIENDA de El Salvador, S.A. y TERMOENCOGIBLES, dos socios que desde el año 2009 apoyan los corrales de reproducción de tortugas marinas, los cuales han hecho posible la funcionalidad en el tiempo de la organización, prestando servicios y a mantener un equipo especializado de trabajo para el desarrollo de los objetivos. Estos donantes han permitido llevar a cabo sus proyectos en conjunto con algunas instituciones académicas que de forma conjunta se suman al esfuerzo de poder llevar a cabo la conservación de estas especies<sup>1</sup>.

A partir del año 2016 el Fondo de Iniciativa para Las Américas (FIAES), ha sido un cooperante fundamental para que FUNZEL siga fortaleciendo sus programas de conservación, pero también participando en un Programa de Gestión Territorial que busca asegurar acciones a nivel de áreas prioritarias de conservación en sitios de bosques de manglar, anidación de tortugas marinas, integrando la comunidad para que paralelamente apoye con acciones de conservación con el objetivo que desarrollen y se capaciten en emprendedurismo dando paso a la conservación del recurso marino costero y mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

---

<sup>1</sup> Fundación zoológica de El Salvador. (2010). Website oficial de FUNZEL. 26 de febrero de 2023, de <https://funzel.org/sv/es/index>

FUNZEL trabaja en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) de quien posee un apoyo permanente por que han suscrito un Convenio de Cooperación para el fomento de la aplicación de la normativa de vida silvestre y cuidado veterinario a especies que son víctimas del tráfico y comercio ilícito, estos lazos le permiten a la organización poder respaldar el trabajo que se desarrolla a diario. Adicional a ello, otras empresas cada año se suman a los esfuerzos que se implementan en pro de la conservación de la vida salvaje y marítima.

De acuerdo a los estatutos de la fundación, el gobierno estará integrado por la Asamblea General, Junta Directiva, y el Director Ejecutivo. La máxima autoridad de la fundación es la Asamblea General. Su junta directiva está integrada por seis miembros los cuales buscan poder fortalecer los canales de apoyo para la operatividad de la misma, estas actividades que son en conjunto al equipo de trabajo con el objetivo de velar por la sostenibilidad de los recursos en el tiempo. La organización cuenta con seis personas de las cuales 3 son administrativos y cuenta con 3 personas que se dedican a las actividades de campo.

A raíz de la pandemia COVID-19 las actividades de FUNZEL dieron espacio a una pausa que no les permitía seguir avanzando en el desarrollo de los planes proyectados para ese año, en ese tiempo se dedicó a desarrollar propuestas de ejecución futura para poder sobrellevar la situación.

Actualmente ejecuta proyectos con jóvenes voluntarios interesados en la conservación del medio ambiente y el cuidado de los animales, trabaja con proyectos a nivel internacional y se mantiene tocando puertas para poder obtener nuevos donantes y ejecutar nuevos proyectos que le ayuden a llegar a más partes del país y rescatar a los animales que se encuentran en peligro de muerte.

## **1.2.Planteamiento del problema**

FUNZEL es una organización no gubernamental sin fines de lucro que se dedica al cuidado y protección de animales en peligro de extinción como, por ejemplo: rescate de tortugas marinas, rescate de pericos y loras, mediante alianzas estratégicas con instituciones privadas que apoyan esta causa.

En El Salvador contar con organizaciones que se interesen por el cuidado de los animales es fundamental debido a que muchos seres humanos no le dan la importancia necesaria al cuidado de la vida silvestre.

Por esta razón FUNZEL cuenta con un Programa de Educación Ambiental, el cual es el eje transversal de todo el quehacer de la organización y se busca fomentar la conciencia ambiental a través de la valoración de los servicios que se recibe de la naturaleza y fomentar un cambio de

actitud en el ciudadano: YO SOY EL CAMBIO. Con ello se pretende concientizar a las personas sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y las bondades que este puede ofrecer al ser humano, si toma conciencia del papel fundamental que juega en la vida de cada persona.

Para poder llevar a cabo cada una de las actividades que la fundación va ejecutar es importante que el equipo implementador, ya sea administrativo o de campo cuente con todas las directrices en los diferentes programas y proyectos administrativas, logísticas, financieras, y técnicas para que estos sean ejecutados a entera satisfacción de terceros con los mejores estándares de implementación de proyectos de esta envergadura.

Las organizaciones no gubernamentales deben procurar buscar la obtención de fondos locales o internacionales que les permitan implementar sus proyectos y poder con ello dar fiel cumplimiento a los objetivos de los estatutos.

En FUNZEL se ha identificado que cuenta con manuales administrativos o directrices que rijan la operatividad del equipo de trabajo, pero actualmente no están actualizados con los procesos que se ejecutan en el día a día. También, no se cuenta con una segregación de funciones detallada debido a que se carece de descriptores de puestos específicos que estén apegados a los parámetros que cada perfil necesita para desarrollar a sus actividades.

Otro aspecto identificado, es referente al área de mercadeo de la fundación en la cual se ve una necesidad apremiante del diseño de un plan estratégico que fomente el desarrollo de nuevos programas y que facilite a la fundación ser mejor conocida a nivel nacional e internacional y con ello poder ganar mayor participación en el territorio y pueda abrir nuevas ventanas ante nuevos donantes que decidan confiar fondos para la conservación de la fauna silvestre y robustezcan el trabajo que realiza FUNZEL en el país.

Finalmente es importante analizar la situación económica y financiera de la organización, la cual a la fecha no cuenta con un plan o guía de seguimiento de alertas o indicadores financieros que le permitan reflejar su situación en tiempo real, para ello se podrían desarrollar indicadores financieros con el único objetivo de dar a conocer a la Junta Directiva o la dirección de la misma como se encuentra la situación financiera de la fundación; con este apartado se abarcaría la parte legal, mercantil y fiscal, ya que al no contar con una matriz de cumplimientos formales y sustantivos ante los entes reguladores de estas instituciones pueden con ello derivarse una serie de problemas de índole legal y fiscal, así como también la ausencia de indicadores financieros pueden generar efectos graves, ya que al no contar con esas herramientas no podría conocerse la condición actual de la organización.

### **1.3. Definición del problema**

Con base a los argumentos detallados en el planteamiento del problema, se pretende realizar un estudio integral de la Fundación Zoológica de El Salvador, con el objetivo principal de brindar apoyo sobre la actualización de los manuales necesarios para que la fundación pueda tener sus controles internos fuertes y sus procesos sean mucho más ordenados; y que el personal a cargo de cada área tenga directrices claras sobre las cuales ejecutara su trabajo, así como también conocer mediante una guía los cumplimientos legales que se deben seguir como fundación.

De lo anterior se determina el enunciado del problema a investigar que se enuncia de la siguiente forma:

¿Es posible que ejecución de la propuesta de la consultoría minimice los problemas identificados en Fundación Zoológica de El Salvador?

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

El objetivo principal de FUNZEL es fomentar la conciencia ambiental a través de la valoración de los servicios que se reciben de la naturaleza y promover un cambio de actitud en el ciudadano para darle la importancia que tienen la fauna en nuestro país y a nivel mundial, la fundación ejecuta proyectos con jóvenes estudiantes, empresas, comunidades y apoya en proyectos que estén relacionados con el medio ambiente.

FUNZEL trabaja en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), el cual es el ente rector de la vida silvestre en El Salvador. En sus instalaciones cuentan con un área de primeros auxilios para recibir fauna silvestre catalogada como amenazada o en peligro de extinción.

FUNZEL concientiza a la población sobre la importancia de la vida silvestre para el desarrollo de El Salvador, fomentando el cumplimiento de la normativa legal, combatiendo la tenencia ilícita de animales silvestres, en especial los que están amenazados o en peligro de extinción, y presentando alternativas económicas para las poblaciones que se dedican a la venta y comercio ilícito. Así, FUNZEL trabaja en apoyo y coordinación con las autoridades rectoras de aplicar la Ley de Vida Silvestre y los Convenios y Acuerdos Internacionales y Regionales sobre el tema. En sus 28 años de trabajo ha concentrado acciones en la protección de grupos de animales vertebrados terrestres y acuáticos, quienes han sido y continúan siendo de los más afectados por el comercio ilícito y la desaparición de los bosques naturales, como es el caso de las guaras y jaguares. Cuidar la vida

silvestre debería ser tarea de todos. Es por ello que para llevar a cabo los objetivos estratégicos de la organización se vuelve apremiante la existencia de herramientas de control interno y administrativo que puedan facilitar la ejecución de los proyectos de la fundación.

Con base a los argumentos anteriores el objetivo principal de la investigación se centra en tres áreas que son clave para la fundación: administrativo, mercadeo y financiera. Sobre estas se proyecta brindar apoyo a la organización en la actualización de los procesos y estrategias financieras que se verán aplicadas al final de esta investigación, esperando sea de apoyo para la administración.

Actualizar los manuales administrativos y proponer descriptores de puestos para la fundación sería de mucho apoyo para los colaboradores internos debido a que contarán con directrices específicas para desarrollar el trabajo de una forma más eficiente y ordenada.

Apegado a lo anterior, es de suma importancia que la fundación cuente con un plan estratégico que le permita llegar a diferentes donantes de todo el mundo y atraer así nuevos programas que le permitan ampliar y diversificar su eje de prioridad a corto y largo plazo.

FUNZEL actualmente posee alianzas con empresas privadas, así como también recibe donaciones de donantes nacionales e internaciones que lo hacen a través de su página web; aportes que contribuyen a que sea sostenible en el tiempo y que lleve a cabo los proyectos, cuenta con un equipo de apoyo interno que son los encargados de la logística y encargados de que todo marche de acuerdo a planeado.

Las finanzas son la pieza clave en la fundación, razón por la cual se debe realizar un plan o guía de seguimiento de alertas o indicadores financieros que le permitan reflejar su situación en tiempo real, que sirva de apoyo a la Junta Directiva para organizar, controlar y planificar las entradas y salidas de la organización con el objetivo de conocer la liquidez con la que se cuenta para ejecutar los proyectos y llevar a cabo el diseño de los programas, con este apartado se abarcaría la parte legal, mercantil y fiscal, ya que al no contar con una matriz de cumplimientos formales y sustantivos ante los entes reguladores de estas instituciones pueden con ello derivarse una serie de problemas de índole legal y fiscal, así como también la ausencia de indicadores financieros pueden generar efectos graves, y la ausencia de esas herramientas impediría conocerse la condición actual de la organización.

La administración de la Fundación está dispuesta en brindar apoyo en todo lo necesario para que la propuesta sea desarrollada con información verídica, debido a que los manuales, estrategias y matriz de cumplimientos que se realizan serán para mejorar el control interno y que los procesos sigan un orden al momento de realizarlos, ayudando a que la toma de decisiones sea más eficaz para

el diseño de sus proyectos y en el cumplimiento de los perfiles necesarios para cubrir las características que deben tener los especialistas de cada área.

### **1.5.Preguntas de Investigación**

1. ¿Es posible elaborar manuales administrativos al final de esta consultoría?
2. ¿Se podrá diseñar un descriptor de funciones dentro de la organización?
3. ¿Cómo aprovecha la Fundación el talento humano con el que cuenta en sus instalaciones?
4. ¿Cuáles son las estrategias que aplica FUNZEL para que exista un buen clima laboral entre los colaboradores?
5. ¿Los empleados tienen claridad de sus funciones?
6. ¿Son rentable los mecanismos de financiamiento de FUNZEL en el corto plazo?
7. ¿Con que frecuencia se reciben donaciones internacionales?
8. ¿Se cuenta con un manual de captación de fondos?
9. ¿Cómo se encuentra la liquidez en el corto plazo de FUNZEL?
10. ¿Cómo mantener la liquidez de la fundación?
11. ¿Cómo afecta la falta de mecanismos de recaudación de fondos para FUNZEL?
12. ¿Podrá obtenerse una guía de cumplimientos fiscales y legales para FUNZEL al término de este estudio?
13. ¿Podrá una guía de cumplimientos fiscales y legales facilitar la operatividad financiera de la organización?
14. ¿Con qué estrategias debería FUNZEL generar mayor expansión en el ámbito nacional o internacional y conseguir nuevos donantes?

## **1.6.Objetivos**

### **Objetivo general**

- Elaborar una consultoría empresarial para la Fundación Zoológica de El Salvador (FUNZEL), enfocada a la mejora de la gestión administrativa, financiera y de mercadeo, mediante el análisis de información cuantitativa y cualitativa de la institución.

### **Objetivos específicos**

- Actualizar los manuales administrativos de Fundación Zoológica de El Salvador (FUNZEL)
- Establecer estrategias para obtener otras fuentes de financiamiento a través de nuevos donantes que se interesen en los proyectos que implementa la fundación
- Diseñar procedimientos financieros que le permitan a la Fundación medir la liquidez a corto y largo plazo
- Elaborar una guía de cumplimientos fiscales y legales para la de Fundación Zoológica de El Salvador (FUNZEL).

## **1.7. Delimitación de la investigación**

### **1.7.1. Delimitación teórica**

Esta consultoría está basada en el planteamiento del problema que se estableció previamente, pero para ello abordaremos los aspectos internos de la organización en estudio; esto ira desde los siguientes aspectos:

- Operatividad administrativa
- Las funciones del personal
- Mecánica de recaudación de fondos
- Cumplimientos fiscales y legales
- Ratios financieros y su comportamiento

La sostenibilidad de los aspectos antes mencionados se fundamenta teóricamente, en los manuales internos, políticas administrativas, descriptores de funciones, procedimiento de recaudación de fondos, guía de cumplimientos, reglas de análisis financieros, entre otros.

Para abordar todos los aspectos teóricos, esta consultoría abordará toda la regulación nacional, en lo respecta a leyes, reglamentos, decretos, guías, así como también convenios, tratados internacionales, mejores prácticas para el manejo de fondos en las fundaciones.

### 1.7.2. Delimitación temporal

La delimitación temporal de la investigación se establecerá con un enfoque transversal entre el período 2017-2022. En este lapso de tiempo se pretende recabar y analizar la información histórica de la organización y para poder evaluar la situación administrativa, de mercadeo o captación de donaciones, la parte financiera y fiscal, esta última en lo que respecta al cumplimiento de los diferentes requerimientos que aplican los organismos reguladores en El Salvador a la fundación.

### 1.7.3. Delimitación espacial

La investigación se realizará FUNZEL, ubicada en Calle Cumbres de Cuscatlán, Res. Altos de la Cima, calle #2, #21, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A. Aunque la consultoría se desarrolla en la entidad indicada previamente, puede tener abordajes fuera de las instalaciones en razón de las áreas donde aplican sus proyectos.

### 1.7.4. Delimitación económica

La realización de la consultoría tiene un costo total de diecisiete mil setecientos treinta dólares americanos (US\$17,730), los cuales se desglosan a continuación:

**Tabla 1:** *Presupuesto para el desarrollo de la consultoría.*

Componente	Inversión Unitaria	Unidad	Inversión Total
<b>A. Honorarios (Consultores)</b>			
Lic. Blanca Maricela Villegas Peña	\$ 50.00	160	\$ 8,000.00
Lic. Norberto José Martínez Rodríguez	\$ 50.00	160	\$ 8,000.00
<b>Subtotal Honorarios (Consultores)</b>			<b>\$ 16,000.00</b>
<b>B. Equipo tecnológico</b>			
Laptops	\$ 500.00	2	\$ 1,000.00
Accesorios	\$ 25.00	2	\$ 50.00
<b>Subtotal Equipo tecnológico</b>			<b>\$ 1,050.00</b>
<b>C. Comunicaciones</b>			
Telefonía móvil	\$ 16.00	5	\$ 80.00

<b>Componente</b>	<b>Inversión Unitaria</b>	<b>Unidad</b>	<b>Inversión Total</b>
Internet	\$ 25.00	10	\$ 250.00
<b><i>Subtotal Comunicaciones</i></b>			<b>\$ 330.00</b>
<b>D. Papelería y Útiles</b>			
Papelería	\$ 5.00	10	\$ 50.00
Lapiceros	\$ 0.50	5	\$ 2.50
Marcadores	\$ 1.25	4	\$ 5.00
Impresiones	\$ 0.15	400	\$ 60.00
Fotocopias	\$ 0.03	250	\$ 7.50
Empastados	\$ 1.50	10	\$ 15.00
<b><i>Subtotal Papelería y Útiles</i></b>			<b>\$ 140.00</b>
<b>E. Reuniones y Transporte</b>			
Transporte (Km)	\$ 5.00	12	\$ 60.00
<b><i>Subtotal Reuniones y Transporte</i></b>			<b>\$ 60.00</b>
<b>F. Imprevistos</b>			
Otros varios	\$ 15.00	10	\$ 150.00
<b><i>Subtotal Imprevistos</i></b>			<b>\$ 150.00</b>
<b><i>Total Consultoría</i></b>			<b>\$ 17,730.00</b>

**Fuente:** *Elaborada por el equipo consultor*

### **1.7.5. Limitación de la investigación**

Dentro del desarrollo de esta consultoría se establece como limitante el poco o casi nulo acceso a estadísticas nacionales sobre organizaciones que tengan como objetivo estratégico el apoyo a la conservación de los componentes de la naturaleza y que puedan proveer información sobre patrones de trabajo, historias del uso de modelos administrativos, experiencias o similares, que puedan ayudar a enriquecer el fin de esta investigación.

Respecto a la información de carácter interno será manejada directamente con la administración de FUNZEL sin que ésta se limite o se restringa y que impida el objetivo principal de la consultoría.

Con base al contexto mundial que atraviesan algunos países respecto a rebrotes del coronavirus se prevé como posible limitante la existencia de algún tipo de restricción que pueda adoptar El Salvador en relación al desplazamiento de las personas.

Aunque la información proporcionada por FUNZEL se manejará de manera confidencial, se espera que esto no limite o impida el cumplimiento de los objetivos de esta consultoría.

## **1.8. Metodología de la investigación**

Definir la metodología de investigación consiste en detallar los métodos que será utilizado para buscar la solución a un problema sujeto a estudio; en éste se establecen los aspectos que se consideran relevantes para el desarrollo de la investigación mediante la recopilación de datos en los sujetos poblacionales de quienes se obtendrán los insumos para la búsqueda de alternativas de solución.

Los métodos de investigación describen la forma en que se ha llevará a cabo la investigación. Estos permiten explicar las propiedades, las características y la validez de los resultados, incluyendo la información pertinente para entender y demostrar la capacidad de los resultados obtenidos.

### **○ Definición de métodos de investigación**

Los métodos más utilizados para el desarrollo de la investigación son: Deductivo e inductivo.

Los métodos inductivos generalmente han sido percibido y asociados con la investigación cualitativa, mientras que por otro lado el método deductivo se ha asociado tradicionalmente con la investigación cuantitativa.

El método que se utilizará para desarrollar la información en el proceso de investigación para la consultoría de Fundación Zoológica de El Salvador, ser hará con un enfoque mixto, es decir, de tipo documental y de campo. Este método representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

### **○ Tipos de investigación.**

Descriptiva:

Esta investigación describe las características de la población o fenómeno estudiado. Esta metodología se centra más en el “qué” del sujeto de investigación que en el “por qué” del sujeto de investigación.

En el caso de las deficiencias observadas en FUNZEL con relación a los ámbitos: administrativo, de mercadeo y financiero, se deberá determinar: ¿Por qué sus manuales no están actualizados?, ¿Por qué no poseen descriptores de puesto adecuados a los perfiles de los empleados? o ¿porque no se cuenta con una matriz de cumplimiento legales y fiscales?

Exploratoria:

El estudio será de tipo exploratorio de acuerdo a la siguiente definición: “Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Sampieri, 2014).

Explicativa:

La investigación explicativa se enfoca en detallar detenidamente los aspectos a estudiar, como su nombre lo indica, esta investigación trata de explicar el porqué del fenómeno, exponiendo la causa que genera. En el caso de FUNZEL se enfocará en los resultados de no contar con manuales administrativos, perfiles de puestos, mecanismos de captación de fondos, análisis administrativos, razones financieras de la fundación y la importancia que tienen para el buen funcionamiento y adecuado control interno de la organización.

Correlacional:

Este tipo de investigación tiene la finalidad de identificar la relación entre dos o más variables dentro de su campo de estudio. Es decir, la investigación correlacional pretende identificar si una variable cambia y como este cambio afectará la otra variable en la misma proporción. También, se hacen interrogantes, se observa el objeto de estudio, se miden las variables y luego se analizan los datos obtenidos para poder llegar a una conclusión específica sobre lo investigado. Por ejemplo, en FUNZEL: la variable existencia de descriptores de puestos para cada perfil de los colaboradores, ayudara a que cada empleado tenga mayor claridad en las funciones que realizan y cuenten con una segregación de funciones de sus áreas de trabajo, ambas variables se relacionan entre sí y ambas contribuyen al mejoramiento de los procesos internos.

### **1.8.1. Definición del Universo**

En esta consultoría el universo estará dado por el conjunto de poblaciones, sean personas, maquinaria u objetos de los que se pretende obtener algún tipo de información que alimente el rumbo de la investigación. Este universo será finito y estará integrado por la población establecida en la investigación. El universo de estudio será FUNZEL integrado en su totalidad.

### 1.8.2. Definición de poblaciones estadísticas

Una población estadística es el total de individuos o conjunto de personas, objetos, equipos, procesos con características medibles que presentan o podrían presentar el rasgo característico que se desea estudiar.

Los tipos de población estadística principalmente se utilizan 2 tipos de poblaciones:

- **Finitas:** Población cuyo número de elementos es finito, es decir, se pueden contar. Por ejemplo: Cantidad de empleados de FUNZEL.
- **Infinitas:** Aquella población que está compuesta por un número grande de elementos. Por ejemplo; cantidad de arena en el mar.

Para la investigación en estudio en FUNZEL se hará con poblaciones finitas, ya que las delimitadas en la matriz metodológica de la investigación son finitamente medibles, entre ellas están: Junta Directiva, empleados, voluntarios y mobiliario y equipo.

### 1.8.3. Magnitud de la población

La magnitud hace referencia al tamaño del problema, así como la población afectada por este.<sup>2</sup> FUNZEL cuenta con una serie de poblaciones que serán utilizados al momento de realizar la investigación, la cual se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla 2.** Poblaciones

Población	Cantidad	Unidad de medida	Muestra
Junta Directiva	6	Personas	6
Empleados	6	Personas	6
Voluntarios*	145	Personas	44
Mobiliario y equipo	48	Unidades	48

**Fuente:** *Elaborada por el equipo consultor*

<sup>2</sup> Guía para realizar investigaciones sociales, Soriano, Raúl Rojas, año 2013, pág. 39.

\* Los voluntarios que participan en las actividades de la Fundación son aproximadamente 40 cada mes, algunos se mantienen constantes y otros solo participan 1, 2 o 3 veces al año, con los datos obtenidos se ha determinado un promedio anual en los últimos 5 años.

#### **1.8.4. Métodos de recabar información**

En FUNZEL debido a la cantidad de empleados con los que cuenta se emplearan 2 métodos para recabar la información:

- **Censo**

Para el desarrollo de la investigación se usarán este método de recolección de información para la Junta Directiva y Empleados de la Fundación debido a que el número de estos es relativamente bajo, facilitando su medición bajo este método.

- **Muestreo**

Se usará el muestreo no probabilístico, dentro del cual se determinará una muestra por conveniencia para el mobiliario y equipo y los voluntarios que participan en los proyectos de la Fundación debido a que el número de población es un poco más alto y no es factible ser medido mediante censo.

#### **1.8.5. Variables a investigar**

Una variable es cualquier elemento, condición o factor que se puede controlar, variar o medir dentro de una investigación.

Las variables a investigar en FUNZEL se detallan en la matriz metodológica de investigación en el numeral 1.9 de este documento.

#### **1.8.6. Instrumentos de la investigación**

Una vez que se ha definido claramente el universo a estudiar, cuáles van hacer las poblaciones y la magnitud de esta última se procede a establecer el método base de la recolección de la información. Existen diferentes métodos para poder obtener información de las unidades que serán sujetas a estudio, y en esta consultoría se implementarán las siguientes:

- **Cuestionario.**

Esta técnica será aplicada para poder conocer la percepción de los sujetos de estudio de la fundación. Este instrumento es ordenado con preguntas secuenciales, abiertas o cerradas que buscan recabar insumos sobre procesos, actividades, organización, funciones y otros aspectos importantes que se desarrollen en el ámbito administrativo, de mercadeo y financiero para poder llevar a cabo la propuesta de desarrollo de cambios que se propondrá en capítulos posteriores. Con el cuestionario se obtendrá una visión inicial y de diagnóstico que facilitará la identificación de los elementos claves de cambios en la consultoría

- **Observación directa.**

Para llevar a cabo el desarrollo de este método se pretende observar al objeto de estudio dentro de su entorno particular evaluando con ello el comportamiento y su actuar respecto al contexto que lo rodea, esto se hará sin nuestra intervención directa para no alterar el ambiente en que se está ejecutando la evaluación.

Esta técnica se implementará en visitas preliminares para reconocer las áreas principales donde se desenvuelven las poblaciones que estarán sujetas a evaluación. La observación directa estará estructurada con reglas de evaluación visual de los recolectores de la información sin que esto altere el desarrollo normal del objeto de estudio. En algunos casos será necesario pasar desapercibido ante este.

Durante la ejecución de esta técnica el recolector de la información deberá ser objetivo sobre los acontecimientos que se le presenten, ya que éstos podrán mostrar una versión no real de los hechos y que en el momento preciso de la aplicación de esta no se puedan percibir insumos que alimenten correctamente el rumbo de esta investigación.

- **Guía de Entrevistas**

Esta importante herramienta se implementará durante el desarrollo de esta consultoría y será aplicada a los sujetos de estudio definidos anteriormente. Su objetivo estará dado por la necesidad de obtención de insumos que interesen a la investigación, se desarrollará como una conversación entre el consultor y los otros sujetos internos dentro de la fundación, este intercambio de ideas y experiencias fortalecerá los aspectos situaciones que viven en la organización y con ello la consultoría tendrá el fin que se estableció al inicio; proponer alternativas de solución a los problemas identificados en la fundación.

Este método será aplicado a los informantes claves de la fundación; entiéndase como informantes claves aquellos sujetos de estudio que pueden suministrar importante información para la consultoría, esto puede ser una experiencia vivida, un proceso ejecutado a diario, alguna deficiencia en controles, aspecto claves para ejecución del fin de la entidad. Estos informantes pueden ser los miembros de la Junta Directiva, el personal administrativo y similar vinculante a las operaciones funcionales y cotidianas de FUNZEL.

## 1.9. Matriz metodológica de la investigación

**Tabla 3.** *Matriz metodológica de la investigación*

No.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	Variables a investigar	Instrumentos	Tipo de investigación
1	Colaboradores	6	6	Censo	* Funciones de los colaboradores * Procesos internos * Políticas y Manuales de control Interno * Canales de comunicación interna entre áreas * Estrategias de captación de fondos	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlativa
2	Junta Directiva	6	6	Censo	* Visión a futuro * Estrategias de expansión * Mecanismos de alianzas en diferentes sectores * Percepción de los proyectos * Expectativas	Guía de Entrevista	Descriptiva Explicativa Correlativa
3	Voluntarios	145	44	Muestra	* Opiniones * Edad y Condición Económica (Estudiante/Empleado) * Existencia física	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlativa
4	Mobiliario y Equipo	48	48	Censo	* Cedula de control de activos * Políticas de manejo del activo fijo y depreciaciones * Responsables del control del activo fijo	Observación	Descriptiva Explicativa Correlativa

## 1.10. Descripción de la matriz metodológica de la investigación

### ○ **Colaboradores**

La población de los colaboradores será descrita como parte fundamental del universo de FUNZEL, en el cual se hará mediante el método de investigación del censo con una magnitud de seis empleados, por lo cual se procederá a evaluar la totalidad de los sujetos de estudio. Las variables que se estudiarán son:

- **Funciones:** Se deberá identificar las principales funciones que desempeñan los colaboradores de la fundación, y estas de igual forma se encuentran plasmadas en un descriptor de puestos debidamente aprobado por la máxima autoridad.
- **Procesos internos:** Conocer los procesos internos administrativos que emplean cada uno del equipo de trabajo de la fundación para poder llevar a cabo las funciones diarias encomendadas a su cargo.
- **Políticas y Manuales de control interno:** Indagar sobre la existencia de las políticas y los manuales de control interno que rigen el funcionamiento operativo de la organización
- **Canales de comunicación entre áreas:** Identificar cuáles son los medios de comunicación y líneas de mando que implementan los colaboradores de FUNZEL para informar sobre hallazgos o aspectos relevantes que acontecen en el día a día

El estudio de las variables descritas anteriormente se realizará mediante el método de investigación descriptiva, con la cual se busca identificar las condiciones no usuales ejecutadas por el personal y que puedan afectar la operatividad de la fundación. También se usará el método exploratorio, ya que no se cuenta con bases teóricas pasadas relacionadas con los mismos objetivos de este estudio.

### ○ **Junta Directiva**

La Junta Directiva es la segunda población que se analizará en esta consultoría, la cual está integrada por seis miembros, por lo que usaremos el método del censo para recabar la información ya que nos es factible aplicarlo a la totalidad de la población. Se hará mediante el instrumento de la entrevista y para ello se hará mediante una conversación verbal para conocer los insumos que puedan proporcionar los miembros de la junta directiva.

Las variables que se analizarán en esta población son las siguientes:

- **Estrategia de Captación de Fondos:** Conocer los mecanismos que implementa la Junta para poder alcanzar la captación de fondos de empresas nacionales o internacionales y poder con ello ejecutar los proyectos sociales que se llevan a cabo por FUNZEL
- **Visión a futuro:** Indagar sobre las estrategias de visión proyectada a futuro que poseen los miembros de la junta respecto a la fundación.
- **Estrategias de expansión:** Identificar cuáles son las principales estrategias de expansión que posee la junta directiva para la fundación
- **Mecanismos de alianzas en diferentes sectores:** Investigar con la junta directiva cuáles son los mecanismos que están implementando o que planean implementar para poder establecer alianzas estratégicas con los diferentes sectores públicos, privados o educativos en pro de la expansión de los proyectos que se ejecutan actualmente.

Para analizar las variables en la población de *Junta Directiva* se hará mediante el método de investigación descriptivo, ya que se pretende identificar las principales estrategias de la máxima autoridad para poder ejecutar las directrices necesarias que faciliten el manejo efectivo de la organización.

Además, se implementará el método exploratorio, ya que se trata de un estudio nuevo, sobre el cual no se cuenta con precedentes para esta consultoría.

#### ○ **Voluntarios**

El universo total de voluntarios es de 145 de los cuales se determinó una muestra de 30 personas a las cuales se les pasará un cuestionario para poder conocer un poco más sobre la participación de ellos en los eventos o programas con los que cuenta FUNZEL. Estas personas colaboran con la Fundación para cuidar la vida silvestre y siguen los procesos establecidos en cada actividad en la que participan. Las variables que se estudian se detallan a continuación:

- **Percepción de los proyectos:** Todos los voluntarios deben conocer el objetivo principal de la Fundación para tener claridad de las actividades que desarrollarán y el tiempo que se cuenta para hacerlo, al ser conocedores de las diferentes situaciones pueden brindar opiniones sobre los procesos ejecutados.
- **Expectativas:** Todas las personas que participan en los voluntariados lo hacen con la finalidad de cuidar el medio ambiente y poder hacer llegar el mensaje a otras personas

para que no dejen morir a los animales y sobre todo a los que se encuentran en peligro de extinción.

- **Opiniones:** Al conocer las actividades que se desarrollan en cada salida pueden aportar más al proceso y ayudar a nuevos voluntarios sobre los procesos que deben seguir, para que estos puedan opinar sobre la ejecución y organización de actividades.
- **Edad y condición económica** (Estudiante/empleado): Esta variable es muy importante porque ayuda a medir el tiempo y la madurez de cada participante, puesto que toman conciencia de la importancia de la vida silvestre a nivel nacional y mundial.

El estudio de las variables descritas anteriormente se realizará mediante el método de investigación exploratoria, con la cual se busca conocer las opiniones y expectativas de los voluntarios sobre las actividades que realizan en cada programación que realiza la Fundación.

#### ○ **Mobiliario y Equipo**

La cuarta y última población a investigar es el mobiliario y equipo de la organización y con ello se pretende probar la veracidad de los mismos y su aporte a la institución. La magnitud es de 48, y el método de recolección de la información será por medio de censo; por lo que se observaran el 100% de las unidades sujetas a estudio. El instrumento para la recolección de la información será la observación directa, en las que se buscar analizar las siguientes variables:

- **Existencia física:** Validar la existencia real de los bienes muebles que posee la organización
- **Cedula de control de activos:** Revisar que se cuenten con cedulas o las Kardex actualizadas y bien elaboradas de cada uno de los bienes muebles que se poseen
- **Políticas de manejo del activo fijo y depreciaciones:** Analizar las políticas diseñadas para el manejo de los activos fijos, su reconocimiento y medición de los mismos.
- **Responsables del control y manejo:** Verificar que existan responsables para cada uno de los empleados que se les ha entregado algún bien mueble y lo está usando para los usando de la organización.

Para analizar las variables en la población de *Mobiliario y Equipo* se hará mediante el método de investigación descriptivo, ya que busca identificar la existencia real de los bienes, su control, su uso, responsables y depreciaciones a las cuales son afectos.



**Figura 2. Cronograma del trabajo de graduación**

Actividad/ Descripción de la Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
<b>Capítulo I - Marco Referencial</b>																																				
Diseño de anteproyecto del Trabajo de Graduación																																				
Presentación del anteproyecto del trabajo de graduación																																				
<b>Capítulo II - Marco Teórico Conceptual</b>																																				
Conceptualización General de la organización																																				
<b>Capítulo III - Diagnóstico de la Investigación</b>																																				
Análisis de los datos y variables																																				
<b>Capítulo IV - Propuesta de la Investigación</b>																																				
Elaboración de las propuestas de control																																				
<b>Capítulo V - Conclusiones y Recomendaciones</b>																																				
Propuesta de mejoras y presentación de resultados																																				
Entrega de documento final																																				

**Fuente:** Elaborada por el equipo consultor

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Reseña histórica de las Fundaciones sin fines de lucro

Técnicamente cualquier institución privada podría ser definida como una Organización No Gubernamental. Pero en la práctica se consideran ONG sólo las organizaciones que cumplen 3 requisitos:

- Son independientes de las instituciones, de los poderes públicos y los partidos políticos.
- Trabajan por un bien social.
- Y lo hacen sin ánimo de lucro.

Las ONG son organizaciones que tratan de mejorar el mundo sin buscar en ello un beneficio económico.

El término ‘Organizaciones No Gubernamentales’ comenzó a usarse tras la Segunda Guerra Mundial. Antes existían ya algunos grupos de este tipo que buscaban mejorar el bienestar social, y tomaron parte en cuestiones como la abolición de la esclavitud o la lucha por el sufragio femenino. Pero es después de la guerra cuando comienza la historia de las ONG propiamente dicha.

Así, la Carta de las Naciones Unidas que se firmó el 26 de junio de 1945 usa el término en el capítulo X, artículo 71, y afirma que el Consejo Económico y Social podrá “hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo”. Pero la ONU no define estas organizaciones hasta 1950. En concreto, en una resolución del Consejo del 27 de febrero, una fecha clave en la historia de las ONG, en la que actualmente se celebra el Día Internacional de las ONG.

Ahí la ONU deja claro, además, que no se consideran Organizaciones No Gubernamentales los organismos que proceden de un tratado internacional.

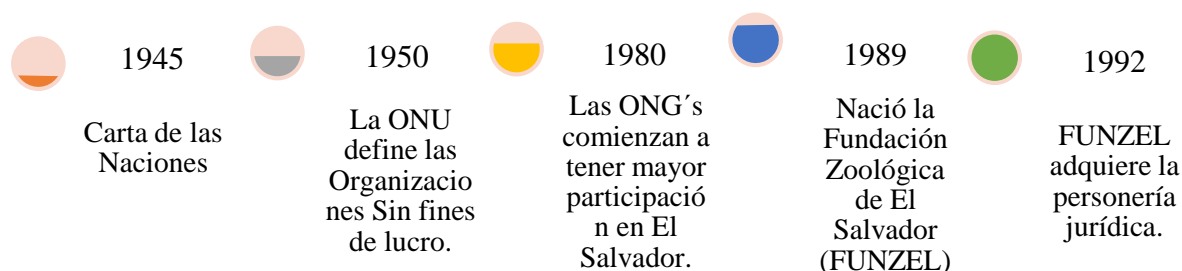
Desde 1950 hasta ahora el sector no gubernamental ha ido creciendo y consolidándose, sobre todo en los países occidentales. En las épocas de riqueza han nacido nuevas ONG, y en los momentos de crisis, algunas han tenido que desaparecer, al igual que en otros ámbitos; pero a lo largo de la historia de las ONG, éstas han ido fortaleciendo de la misma forma sus redes trasnacionales.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Historia de las ONG (13 de abril de 2023). Ayuda en Acción. Sitio Web disponible en: <https://ayudaenaccion.org>

La evolución de las Organizaciones No Gubernamentales ha venido expandiéndose a lo largo de los años con el único objetivo de ayudar a las partes necesitadas en El Salvador:

**Figura 3.** *Evolución de las ONG*



*Fuente:* Elaboración del equipo del consultor.

Actualmente en El Salvador las ONG's ofrecen diferentes servicios de atención tales como: educación, salud, vivienda, desarrollo y promoción humana, medio ambiente; organizándose desde la forma más sencilla como una organización local hasta un consorcio a nivel nacional o internacional.

### **2.1.2. Evolución de la vida silvestre en El Salvador**

Cada 04 de octubre se celebra el día Mundial de los Animales; esta es una fecha para celebrar la vida animal en cualquiera de sus formas y hábitats. También, intenta ser una jornada de celebración para todos aquellos que insisten en la conservación y la mentalización del respeto a las diferentes especies.

#### **○ Evitar la contaminación**

La contaminación del medio ambiente es una de las principales causas de la extinción de animales. Al contaminar, se hace daño al entorno natural de los animales y aumenta el calentamiento global. Esto genera que las condiciones climáticas del área donde viven las especies se alteren. Por ello, hay que procurar ser personas limpias y respetuosas con el medio ambiente. Reciclar está en nuestras manos, al igual que elegir alternativas más ecológicas en nuestro día a día.

### **2.1.3. Protección de la fauna**

Una parte fundamental en este proceso es que los seres humanos tomen acciones que ayuden a la protección global de la familia animal y de su hábitat natural, en el sentido más amplio. Es necesario cuidar los lugares que las personas habitan a diario, como: parques, refugios salvajes y

otros espacios naturales que se encuentran en el diario vivir, y así poder lograr que las comunidades de animales y plantas que conviven en un mismo medio se interaccionen y se protejan entre sí.

Una de las mejores medidas para proteger a los animales en peligro de extinción es adquirir productos que no sean fabricados con piezas provenientes de estos animales; así se evitará el maltrato y que el tráfico ilegal de especies siga creciendo.

Cada 3 de marzo, el mundo celebra el día de la Vida Silvestre, una jornada para celebrar la belleza y la variedad de la flora y la fauna salvaje. La fecha busca, además, crear conciencia sobre la multitud de beneficios que aportan y la disminución de especies a causa de la actividad humana, así como la necesidad urgente de combatir los delitos contra el medioambiente que, de acuerdo a la ONU, acarrearán consecuencias negativas de gran alcance en el ámbito económico, medioambiental y social.

En la actualidad existen múltiples factores que amenazan la conservación de diversas especies de fauna silvestre, siendo en su mayoría causadas por la actividad humana y el cambio climático.

Esto genera consecuencias negativas y de alto impacto en el ámbito económico, medioambiental y social. Algunas de las amenazas que atentan contra la vida silvestre del planeta son las siguientes:

- La caza furtiva, la pesca excesiva y el tráfico de especies.
- La degradación, fragmentación y destrucción de hábitats de vida silvestre.
- El cambio climático.
- Explotación y sobreexplotación de recursos naturales.
- Tala indiscriminada de árboles.
- Utilización de tratamientos químicos para incrementar el crecimiento de coníferas.

## **2.2. Filosofía organizacional**

### **Misión**

Contribuir a la conservación de la vida silvestre en El Salvador a través de la implementación permanente de programas y proyectos

### **Visión**

Ser la organización líder en los Programas de Conservación de Vida Silvestre.

## Valores

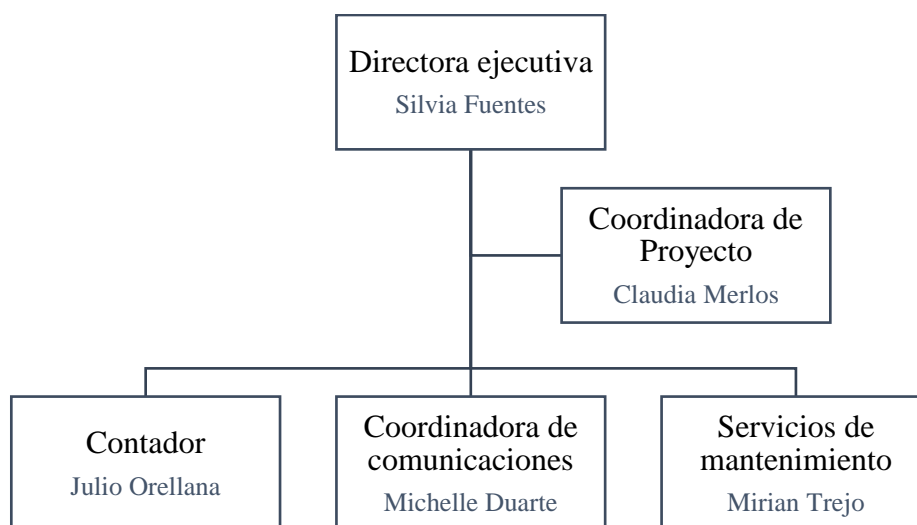
- **Respeto:** Promulgan con cada una de sus acciones el respeto a todas las formas de vida con las que conviven.
- **Compromiso:** Se comprometen con cada proyecto que ejecutan, con cada uno de los actores involucrados en toda la cadena de acciones, donantes, aliados, colaboradores, voluntarios.
- **Excelencia:** Su convicción de realizar cada acción orientada a la excelencia les da la mayor satisfacción en todo lo que realizan
- **Integridad:** Saben y entienden que cada especie tiene un papel importante en la preservación de los ecosistemas donde el ser humanos es parte integral de todas las acciones.

**Ubicación de las oficinas de FUNZEL:** Calle Cumbres de Cuscatlán, Res. Altos de la Cima, calle #2, #21, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A.

**Contacto:** 2566-6148

## Organigrama de la organización:

**Figura 4.** Organigrama de FUNZEL



### 2.3. Modelo de negocios de la fundación

La Fundación Zoológica de El Salvador, implementa proyectos enfocados en el cuidado de la fauna silvestre y el medio ambiente del entorno, dentro de los cuales podemos mencionar:

**Figura 5.** *Proyectos que ejecuta la ONG*



**Fuente:** <https://funzel.org.sv/>.

#### ○ **Conservación de Tortugas Marinas**

El 13 de febrero de 2009, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) de El Salvador, en acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), emitió un Acuerdo Ejecutivo, prohibiendo el “consumo de huevos de tortugas marinas y el uso de productos derivados de estas especies”. Este acuerdo es articulado con la Ley de Conservación de Vida Silvestre, que dice: "En todos los casos en los que las poblaciones silvestres requieren una protección especial para la recuperación o la estabilidad de sus poblaciones, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, a través de su liderazgo puede proporcionar las prohibiciones de uso parciales o totales en tiempo”

De esta forma FUNZEL convierte a ex tortugeros, los que antes vendían huevos de tortuga marina al mercado negro, en los encargados de proteger los nidos de estas especies en corrales de incubación. Ellos se encargan de apoyar en la construcción de corrales donde los huevos de tortuga son colocados para ser incubados por 45 días, periodo que tardan las pequeñas tortuguitas en desarrollarse y nacer.

En todos los sitios donde se cuenta con corrales de incubación los tortugeros son capacitados en el manejo de huevos de tortuga y corrales de incubación. Lo que ha permitido una tasa de eclosión del

87%; esto se traduce en una mayor cantidad de tortuguitas recién nacidas (neonatos) que llegarán al mar, ya que según estudios cuando los huevos son incubados in situ - donde se depositaron los huevos sin intervención humana- se logra en promedio de 50 a 60% de nacimientos.

En el mundo existen siete especies de tortugas marinas, las siete se encuentran AMENAZADAS o en PELIGRO DE EXTINCIÓN. Ahí, la importancia de proteger las cuatro especies que llegan a nuestras playas, de ellas depende la salud de los océanos. Algunas de sus funciones ecosistémicas son controlar la población de medusas y del pasto marino, aparte de eso se encargan de dispersar nutrientes tanto en el mar como en la arena de las playas al momento que desovar.<sup>4</sup>

#### ○ **Conservación de Pericos y Loras**

Desde hace varios años, miembros de FUNZEL especialistas en aves (ornitólogos) han estudiado las poblaciones de pericón verde (*Psittacara strenuus*) en los alrededores de Antiguo Cuscatlán. Basados en sus hallazgos FUNZEL cabildeó con Alcaldía Municipal, la cual decretó el municipio de Antiguo Cuscatlán santuario de la especie. Actualmente con apoyo financiero del Banco Agrícola y en colaboración con la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), FUNZEL estudia el tamaño y comportamiento de las poblaciones de pericón verde en Antiguo Cuscatlán que se concentran dentro del campus de la UCA, bajo el liderazgo de ornitólogo Ricardo Ibarra, miembro e investigador adjunto de FUNZEL. Esta especie que es depredada para venderla ilegalmente como mascota, se encuentra AMENAZADA de acuerdo al Listado de Especies Amenazadas y en Peligro de extinción de acuerdo al MARN.

Además, en alianza con la organización Paso Pacífico, FUNZEL está trabajando en la recuperación de la lora nuca amarilla (*Amazona auropalliata*) en los alrededores del Trifinio y del Parque Nacional Montecristo en Metapán.<sup>5</sup>

#### ○ **S.O.S. Tortugas Marinas**

Con la asistencia financiera de 15,000 libras esterlinas de la Fundación Body Shop por gestiones del embajador del Reino Unido en El Salvador, Bernhard Garside y el apoyo institucional del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, se construyó la primera estación de Primeros Auxilios S.O.S de Tortugas Marinas la cual entró en operaciones en agosto 2017. El S.O.S está

---

<sup>4</sup> FUNZEL (15 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org/sv/es/conservacion-de-tortugas-marinas>

<sup>5</sup> FUNZEL (15 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org/sv/es/conservacion-de-pericos-y-loras>

ubicado en la Calle principal San Blas, pasaje 3, sector U-03, Playa San Blas, La Libertad, en un área cedida en comodato por la Alcaldía de la Libertad a FUNZEL y que comparte en asocio con la Asociación de Tortugeros de San Blas - ACOTOMSAB. En el S.O.S se atienden tortugas adultas encontradas heridas, enfermas o víctimas de agresión humana ya sea por pesca no adecuada o para extraerle sus huevos o parte de su cuerpo.

La estación S.O.S de primeros auxilios está equipada con dos pequeños estanques y equipo médico veterinario básico que sirve para la recuperación y atención de las especies. Cuenta con una pequeña clínica veterinaria y dos habitaciones para hospedar al personal técnico a cargo de los pacientes y a voluntarios visitantes. Esta Estación tiene una capacidad de atención de dos especímenes de forma simultánea.

Cada año FUNZEL, conjuntamente con el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales atienden de 9 a 12 tortugas marinas de las especies Golfina (*Lepidochelys olivacea*) principalmente, y especímenes de Carey (*Eretmochelys imbricata*) y Prieta (*Chelonia mydas*) ocasionales.<sup>6</sup>

- **Centro de Rescate de Fauna Silvestre**

FUNZEL en sus instalaciones, cuenta con un área de primeros auxilios para recibir fauna silvestre catalogada como amenazada o en peligro de extinción. Los especímenes después de recibir tratamiento veterinario, curación y rehabilitación y, de acuerdo a su estado, son remitidos al MARN quien se encarga de su posterior liberación u otro destino, dependiendo de cada caso<sup>7</sup>.

- **Programas de Educación Ambiental**

FUNZEL cuenta con un Programa de Educación Ambiental el cual es el eje transversal de todo el quehacer: Fomentar la conciencia ambiental a través de la valoración de los servicios que se recibe de la Naturaleza y fomenta un cambio de actitud en el ciudadano: YO SOY EL CAMBIO.

El programa incluye: Charlas de educación ambiental en:

- Escuelas
- Empresas
- Comunidades
- Y apoyo complementario en algunos proyectos<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> FUNZEL (17 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org/sv/es/sos-tortugas-marinas>

<sup>7</sup> FUNZEL (17 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org/sv/es/centro-de-rescate>

<sup>8</sup> FUNZEL (17 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org/sv/es/educacion-ambiental>

## **2.4.Principales fuentes de ingresos**

Las fuentes de ingresos de FUNZEL provienen de ingresos por donaciones recibidas a nivel nacional y a nivel internacional:

- *Página web:* Cualquier persona que desee realizar una donación podrá hacerlo desde el sitio web de la fundación desde \$0.01 hasta lo que el donante pueda apoyar a la fundación.
- *Donantes nacionales:* Personas o empresas que se acercan a las oficinas de FUNZEL a brindar apoyo económico o que participan en los proyectos que se ejecutan en el día a día.
- *Donantes internacionales:* Organizaciones que apoyan a FUNZEL con proyectos que se desean desarrollar en El Salvador o donantes de otros países que ponen su granito de arena para contribuir al cuidado de la vida silvestre.
- *Alianzas estratégicas:* Con empresas como Banco DAVIVIENDA, TERMOENCOGIBLES, dos socios desde el año 2009, apoyando corrales de reproducción de tortugas marinas, Cajas de Crédito de Usulután, Fundación Sigma, Productos DIANA, Confitería Americana, Alas Doradas y Tecnutral, a las que se suman miembros honorarios y contribuyentes de FUNZEL, los cuales han hecho posible que se siga prestando servicios y a mantener un equipo especializado de trabajo.

## **2.5.Estudio del nicho de mercado**

Un segmento de mercado es “Dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas”. (Kotler y Armstrong, 2012, p.218).

Es así como el nicho o un segmento de mercado de una organización no gubernamental es el sector o los sectores que esta atiende y en los cuales busca impactar con los proyectos de atención social o humanitaria que ejecute. De acuerdo a la legislación de el Salvador, una fundación sin fines de lucro, para constituirse legalmente deberá crear los Estatutos, mismos que se regulan en el artículo 28 de la ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, en la cual se plasma el Objeto y la finalidad que sirve de base para delimitar cual deberá ser el nicho de mercado que esta va abarcar. Con el transcurso de los tiempos y a medida se implementan otros proyectos, muchas organizaciones van diversificando ese segmento de la población que asiste.

## **2.5.1. Voluntariados**

### **Antecedentes**

El 17 de diciembre de 1985, la Asamblea General invitó al gobiernos a celebrar cada 5 de diciembre el Día Internacional de los Voluntarios, y los exhortó a adoptar medidas para que se cobrara mayor conciencia de la importante contribución de los voluntarios, estimulando así a más personas en todas las condiciones sociales a ofrecer sus servicios, tanto dentro de su propio país como en el extranjero.

El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas celebra el 5 de diciembre no solo para resaltar la labor del voluntariado en todas sus facetas, sino también para rendir un homenaje especial a todos los voluntarios que trabajan para conseguir los nuevos objetivos mundiales<sup>9</sup>

### **Importancia**

La Asamblea General de las Naciones Unidas en su resolución A/RES/63/153 reconoce que “el voluntariado es un componente importante de toda estrategia dirigida a fines como la reducción de la pobreza, el desarrollo sostenible, la salud, la prevención y gestión de los desastres y la integración social y, en particular, la superación de la exclusión social y la discriminación”

Es por ello que las organizaciones sin fines de lucro en la búsqueda de promover la cohesión y el fortalecimiento de tejido social de los países, hacen importante énfasis la gestión de los voluntarios y la movilización de estos en los diferentes proyectos que implementan fortaleciendo con ellos la constante lucha por brindar apoyo no remunerado a sectores poblacionales que no poseen las condiciones de poder implementar actividades en pro del desarrollo comunitario. Según sea el objeto de la organización así, es el campo de impacto que estas tengan.

## **2.6. Partes interesadas**

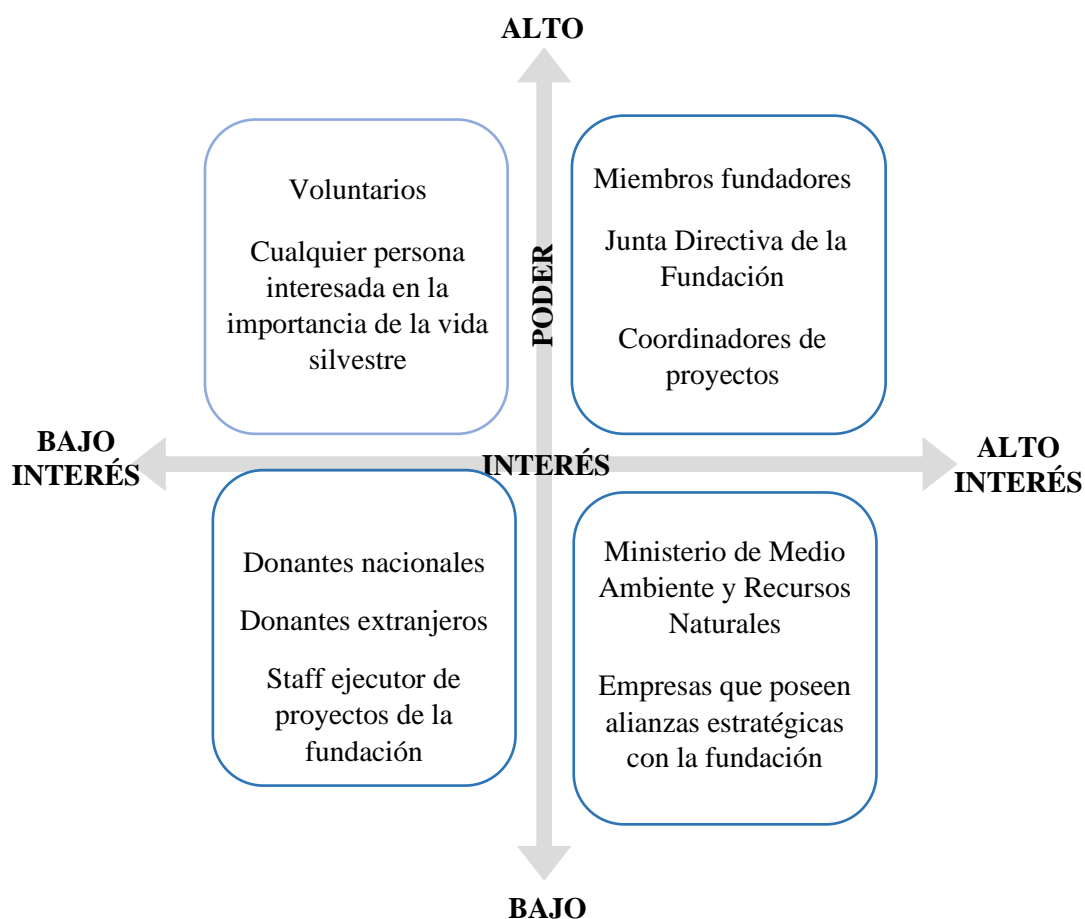
Una parte interesada es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades. También denominadas grupos de interés, públicos de interés, corresponsables u otros. La palabra inglesa apropiada para este término es stakeholder.

---

<sup>9</sup> En Naciones Unidas. Día internacional de los voluntarios. (2001). <https://doi.org/10.17487/rfc1738>

Las partes interesadas en que FUNZEL ejecute sus proyectos de acuerdo a sus programaciones, son internas y externas que ejercen influencia sobre la organización para llevar a cabo los proyectos y dar cumplimiento a las fechas establecidas, algunas de ellas se detallan a continuación:

**Figura 6. Matriz de interesados**



*Fuente: Elaborada por el equipo consultor.*

## 2.7. Estrategias para la captación de fondos

La captación de fondos es una de las principales actividades que desarrollan las fundaciones sin fines de lucro y para ello deben implementar un sistema de recaudación para poder contar con los fondos y cumplir los objetivos que se plasmaron en los estatutos al momento de su constitución. Este proceso consiste en poner a trabajar los recursos humanos y materiales para que a través de un equipo de personas puedan estructurar estrategias de captación de recursos y de nuevos donantes.

El objetivo de la recaudación de fondos es robustecer su estructura interna con presupuestos significativos que puedan ampliar el impacto de FUNZEL en los sectores que atiende.

Para poder dar inicio a la captación de fondos la organización debe tener un objetivo claramente definido en el tiempo, y que la ejecución de los proyectos sean reconocidos por los sectores que atiende, ya que el aporte de esta en la sociedad contribuirá a la mejora de áreas que están totalmente desatendidos.

### 2.7.1. Nuevos donantes

Una de las principales formas de poder expandir la gama de proyectos que implementan las organizaciones sin fines de lucro es a través de la captación de nuevos donantes esto se puede lograr mediante:

- Alianzas estratégicas

**Alianzas estratégicas con sectores empresariales privados**, es una decisión oportuna que toman las organizaciones para poder ejecutar los proyectos y poder crear vínculos fuertes entre los colaboradores de las empresas con la filosofía que promueve FUNZEL. En la actualidad el sector privado está interesado en promover la responsabilidad empresarial y para ello buscan organismos que estén comprometidos con atender los sectores vulnerables de la sociedad.

Un factor central para un buen desempeño empresarial en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el referido a la capacidad que tengan los directivos de la empresa para articular sus acciones y programas con su modelo de gestión empresarial<sup>10</sup>.

Para poder gestionar estas es importante considerar los siguientes aspectos para su efectiva gestión.

**Tabla 4.** *Alianzas estratégicas*

<b>ELEMENTOS</b>	<b>ENFOQUE</b>	<b>RELACIÓN CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE</b>
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	Los grupos de interés influyen en la gestión empresarial y a la vez se ven influidos por la misma.	Se consideran las necesidades de las generaciones futuras y se reconoce la necesidad de desarrollar alianzas con grupos de interés claves.
<b>RECURSOS</b>	Se gestionan los recursos que proveen los grupos de interés (mano de obra, materias primas, entre otros).	Se consideran los costos del ciclo de vida de los recursos y se toma en cuenta la búsqueda de la

<sup>10</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. La responsabilidad social de la empresa en América Latina: (2011.a ed.). (2011). : Pág. 230

		eficiencia en el uso de dichos recursos
<b>LIDERAZGO</b>	La alta gerencia provee de la orientación y de las condiciones necesarias para asegurar la continuidad de la empresa.	Se adopta una visión de largo plazo en el enfoque del negocio y se integran las perspectivas económica, ambiental y social en las políticas corporativas y en los procesos de decisión.
<b>PROCESOS</b>	Se desarrollan un conjunto de procesos que deben transformar los recursos en resultados que se adecuen a los requerimientos de los grupos de interés. Estos procesos deben ser planificados, implementados, operados, controlados y mejorados.	Se enfatiza en la búsqueda de eficiencia, en la necesidad de innovación y mejora continua
<b>VALORES</b>	La organización cuenta con un marco de principios, políticas y valores éticos que guían su operación y facilitan el desarrollo de una cultura sólida de compromiso con los grupos de interés.	Se resaltan los valores de equidad y diversidad y, se desarrollan prácticas de negocio éticas
<b>OBJETIVOS</b>	Se constituyen en el resultado directo de los valores y políticas de la organización, cubriendo un espectro amplio de dime	Se establecen objetivos orientados al triple resultado (económico – social - ambiental), reconociendo la necesidad de compatibilizar los tres enfoques ante objetivos contrapuestos
<b>RESULTADOS</b>	Se diseñan indicadores de desempeño orientados a la satisfacción de los grupos de interés, basados en aspectos como la calidad, el cuidado del medio ambiente, aspectos de salud y seguridad laboral y de responsabilidad social.	Se desarrollan indicadores que rompen el statu quo en la toma de decisiones

**Alianzas estratégicas con sectores educativos**, es uno de los mecanismos que implementan las organizaciones no gubernamentales para promover el desarrollo de sus proyectos y es que cada día se vuelve mayor el grado de participación del sector educativo en el mundo empresarial, porque los jóvenes en su etapa de inserción al mundo laboral buscan abrir esa ventana de opciones laborales, que mediante una actividad no remunerada, como lo es el voluntariado social, pueden involucrarse en las empresas privadas, o ganar esa experiencia ejecutando acciones con organismos que buscan un fin social.

- Difusión de los proyectos implementados

En la actualidad una de las formas de darse a conocer a la sociedad es mediante el uso correcto de las redes sociales, ya que estas han permitido que las personas puedan conocer de primera mano el acontecer mundial.

Los medios sociales (social media) precede a Internet y a las herramientas tecnológicas, aunque el término no fuera popular en el pasado. Las “herramientas de los medios sociales” son sistemas vía Internet diseñados para permitir la interacción social a partir del intercambio y de la creación, en colaboración, de información en los formatos más diversos<sup>11</sup>.

### **2.7.2. Captación de fondos por medio de página web**

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades legalmente establecidas de acuerdo a las regulaciones salvadoreñas y que buscan satisfacer una necesidad que en muchas ocasiones no es atendida por el sector público o privado ofreciendo alternativas de solución y desarrollo social a los grupos beneficiarios. Actualmente estos organismos están optando por la implementación de campañas de fundraising para captar fondos de donantes nuevos, o lo hacen redireccionándolos a que puedan hacer sus donaciones mediante seguras plataformas digitales de recaudación de dinero.

Así, el fundraising, expresión americana que proviene de los términos fund (fondos/recursos) y raising (del verbo to rise, captar/recaudar/procurar/conseguir/obtener) se presenta, coloquialmente, como una acción directa de “captar fondos” o “procurar fondos” para una causa filantrópica<sup>12</sup>.

Henry A. Rosso (Citado en Palencia-Lefler, 2001, p. 152) afirma que el fundraising no es un simple proceso de pedir, sino que es un proceso de transmitir la importancia de un proyecto al donante. Para ellos las organizaciones no gubernamentales desarrollan campañas de difusión del trabajo que hacen para lo cual documentan las “historia de Éxitos” de sus proyectos.

Para los efectos de esta investigación y para uso de FUNZEL, el fundraising se entenderá como el conjunto de estrategias de comunicación y captación de fondos con donantes recurrente o potenciales y exhortarlos a que continúen o se sumen mediante la contribución de recursos económicos y materiales a la ejecución de los proyectos que se implementan en pro del cuidado de la vida salvaje en El Salvador.

## **2.8. Gestión administrativa**

- Administración

---

<sup>11</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. Manual de orientación para participar en redes sociales: (1.a ed.). (2013). Pág. 11

<sup>12</sup> Instituto de Filantropía y Desarrollo IFD. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas: (1.a ed.). (2001). Pág. 149.

Para Robbins, Stephen y Coulter, Mary la administración es la "coordinación e integración de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"<sup>13</sup>.

- Gestión.

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestus, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de genere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Corominas y Pascual, 1984).

- Gestión administrativa

Para Anzola, Sérvulo (2002) "Consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control"<sup>14</sup>.

### **Funciones de la gestión administrativa**

La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones principales:

- *Planificación:* Es la primera función necesaria para guiar y desarrollar de manera exitosa las siguientes etapas. Consiste en proyectar metas, definir los objetivos y establecer los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar en determinado período de tiempo.
- *Organización:* Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos humanos y los económicos de los que dispone la empresa para ordenar y desarrollar su trabajo y alcanzar los objetivos planificados. Aquí se determinan las áreas dentro de la organización, se agrupan las tareas según los puestos de trabajo y se selecciona el personal apto.
- *Dirección:* Consiste en ejecutar las estrategias planificadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos a través del liderazgo, la motivación y la comunicación. Implica incentivar a los empleados, mantener una comunicación fluida con todas las áreas de la organización y establecer mecanismos de evaluación constante, entre otros.

---

<sup>13</sup> Robbins Stephen y Coulter Mary, Administración, Octava Edición, de Pearson Educación, 2005, Pág.7- 9

<sup>14</sup> Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas. Editorial McGraw-Hill, México. Pag.178

- *Control*: Consiste en verificar que las tareas diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, a fin de optimizar la toma de decisiones, reorientar algunas actividades, corregir problemas o evaluar resultados, entre otros. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. La medición de los resultados obtenidos (para compararlos con los resultados planificados) permite buscar una mejora continua<sup>15</sup>.

### **2.8.1. Descriptores de puestos**

La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos<sup>16</sup>.

La descripción de un puesto de trabajo es un documento que contiene una lista de actividades y funciones que debe desempeñar una persona que posee una posición definida dentro de la estructura organizativa, es decir, dentro del organigrama de la fundación. El puesto que ocupe la persona le orientará para conocer cuáles son sus líneas de comunicación y vinculación entre los demás puestos y áreas de la organización.

- Diseño de un puesto de trabajo

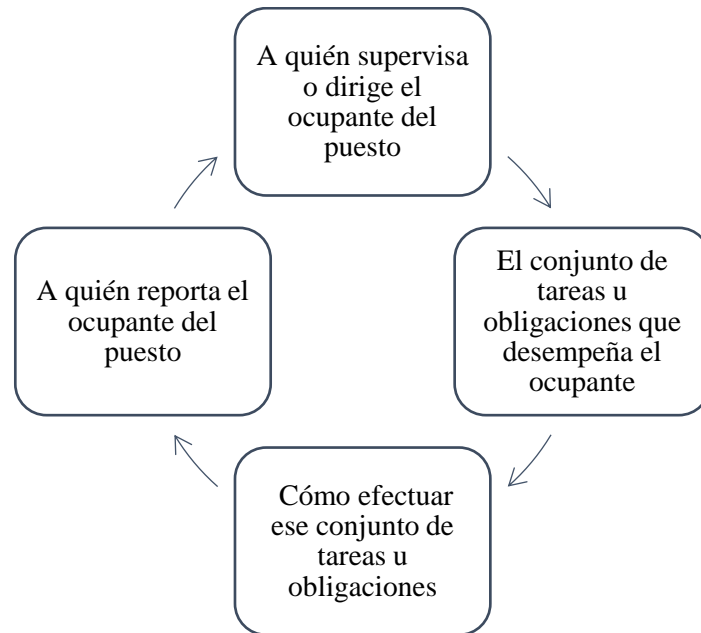
Para diseñar un descriptor de puesto es importante considerar cuando menos lo siguiente:

---

<sup>15</sup> Enciclopedia Concepto. (2013). <https://concepto.de/gestion-administrativa/>

<sup>16</sup> Mc Graw Hill (2009). Administración de recursos humanos (Ed. 9º): Pág. 149.

**Figura 7.** *Descriptor de puestos*



**Fuente:** Chiavenato. Pág. 172<sup>17</sup>.

### **2.8.2. Procedimientos para la ejecución de actividades**

Las actividades principales que ejecutan las organizaciones deben estar detalladas mediante un documento formal que les permita identificar cuáles son los procesos claves que se emplean para la consecución de su fin.

La gestión por procesos es una herramienta que facilita las operaciones dentro de las empresas porque les brinda las directrices que deben seguir.

### **2.8.3. Instructivos definidos para cada área de la organización**

Los instructivos de aplicación en las áreas de apoyo de las organizaciones son una herramienta que facilita la aplicación de un procedimiento que en muchas ocasiones son recurrentes y por ende requieren que estén documentados, con el objetivo de que todas las personas de la organización conozcan los procesos que ejecuta cada área administrativa.

---

<sup>17</sup> Mc Graw Hill. (2009). Administración de recursos humanos (Ed. 9°): Pág. 172

#### **2.8.4. Gestión administrativa actual de la fundación**

El control interno es una parte fundamental en todas las organizaciones para el buen funcionamiento de las operaciones con la finalidad de reducir los riesgos en su entorno y que sus procesos sean más ordenados.

Actualmente FUNZEL cuenta con procesos que requieren actualizaciones; siendo el objetivo principal tener la documentación adecuada y estar en contexto con las actualizaciones realizadas en la ejecución de procesos actuales; para ello se procederá a realizar entrevistas a los miembros de la organización y encargados de la ejecución de las actividades: Junta directiva, colaboradores, voluntarios y se ha incluido una muestra del mobiliario y equipo con el que cuenta la organización. El propósito es conocer a fondo las actividades de la fundación y poder plasmar en los descriptores de puestos y manuales de ejecución de actividades los procesos que se desarrollan en el día a día.

**Tabla 5:** *Matriz de situación actual de FUNZEL*

Situación actual				Propuestas de mejoras	
Actividad	Descripción	Proceso a seguir	Población estadística	Entregables para la fundación	Información requerida
Perfiles de puestos	Actualmente FUNZEL no cuenta con los perfiles de puestos de cada colaborador por escrito, lo que es importante para que cada uno conozca el perfil que debe cumplir para desarrollar adecuadamente las actividades para las que fue contratado.	Se diseñará un cuestionario en versión forms en el cual se capturará la información para identificar cuáles son las actividades actuales y si están por escrito	6 colaboradores que con los que cuenta la fundación	Manual de perfiles de colaboradores	Complementar el cuestionario sobre el conocimiento de los descriptores de puestos
Procedimiento para la ejecución de actividades	Actualmente FUNZEL cuenta con procedimientos de ejecución de actividades, pero no están debidamente actualizados, lo que es importante para que cada uno conozca las actividades a ejecutar y a quien reportarle y comunicarle sobre el avance de sus actividades.			Manual de procedimientos de ejecución de actividades	Visitas a FUNZEL mediante las cuales se obtendrá el conocimiento de las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo

<p>Instructivos internos para cada área de la organización</p>	<p>La fundación actualmente no cuenta con instructivos debidamente actualizados de acuerdo a los procesos que se ejecutan actualmente y a los cambios que han venido surgiendo a lo largo de los años de vida de la organización</p>	<p>Se diseñará una entrevista con los miembros de la Junta Directiva de FUNZEL para indagar sobre la importancia de contar con instructivos o manuales de control interno y con los colaboradores para documentar los procesos que ejecutan a nivel interno, así como también se realiza la observación del equipo con el que cuentan para llevar a cabo las actividades asignadas.</p>	<p>6 colaboradores 6 miembros de la Junta Directiva 48 mobiliarios y equipos</p>	<p>Instructivo de control interno para las áreas operativas de la organización</p>	<p>Diseño de entrevistas, cuestionarios y guía de observación que permitan recopilar la información necesaria para la creación adecuada de dicho Manual</p>
--	--	---	--	--	---

**Fuente:** Elaborada por el equipo consultor

## **2.9. Gestión financiera**

La gestión financiera es aquella disciplina que se ocupa de determinar el valor y tomar decisiones. La función primordial de las finanzas es asignar recursos, lo que incluye adquirirlos, invertirlos y administrarlos. La gestión financiera se interesa en la adquisición, financiamiento y administración de activos con alguna meta global en mente (Camacho y López, 2007). La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Gestionar los recursos financieros significa aplicarlos con eficacia en oportunidades de negocios, que maximicen los resultados de rentabilidad y valor de la empresa. Para gestionar eficazmente estos recursos, el empresario deberá disponer de información real y contar con la capacidad de análisis para tomar la decisión correcta.<sup>18</sup>

### **2.9.1. Análisis de indicadores financieros**

El análisis que se pueda hacer de las razones varía de acuerdo con los intereses específicos de la parte involucrada: los acreedores del negocio están interesados principalmente en la liquidez de la empresa, sus reclamaciones o derechos son de corto plazo, y la capacidad de una empresa para pagarlos se juzga mejor por medio de un análisis completo de su liquidez.

---

<sup>18</sup> Marcial Córdoba Padilla *Gestión Financiera*: (2012.a ed.). (2012). Pág. 3

Las razones o indicadores financieros evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de Resultados y del Balance General, no es solo con la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada sino además con la interpretación del valor de la razón.

- **Clasificación de las razones financieras**

Las razones financieras, para una mejor interpretación y análisis, han sido clasificadas de múltiples maneras. Algunos prefieren otorgar mayor importancia a la rentabilidad de la empresa con la explicación de los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia. Otros plantean en primer lugar la solvencia y después la rentabilidad y estabilidad, definiendo esta última en la misma categoría de la eficiencia. De la misma manera, existen muchas razones o índices que pueden calcularse con base en los estados financieros de un ente económico, pero no todos son importantes a la hora de diagnosticar una situación o evaluar un resultado<sup>19</sup>.

Los diversos indicadores se han clasificado en cuatro grupos, tales como:

**Figura 8.** *Clasificación de razones financieras*



- **Razones de liquidez**

Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo. Las razones de liquidez relejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la

---

<sup>19</sup> Ibidem. Pág. 99

que pagan sus obligaciones de corto plazo. En esencia se busca comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos de corto plazo, disponibles para satisfacer dichas obligaciones.

- **Razones de actividad**

Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces

- **Razones de endeudamiento**

Razones de estructura de capital y solvencia, que miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

- **Razones de rentabilidad**

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

De acuerdo a lo anterior, las razones financieras que son aplicables a FUNZEL en el corto plazo, aplica las siguientes:

**Tabla 6.** Razones de rentabilidad

<b>Grupo</b>	<b>Aplicable a FUNZEL</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Razones de liquidez</b>	Razón circulante	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Determina la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo
	Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Corriente}}$	Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones corrientes, por lo que

<b>Grupo</b>	<b>Aplicable a FUNZEL</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Comentarios</b>
			proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.
<b>Razones de actividad</b>	Las razones de actividad no son aplicables a Fundación Zoológica de El Salvador, debido a que la organización en estudio es sin fines lucrativos.		
<b>Razones de endeudamiento</b>	Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa
	Razón pasivo a capital	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Capital contable}}$	Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de las empresas
<b>Razones de rentabilidad</b>	Las razones de rentabilidad no son aplicables a Fundación Zoológica de El Salvador, debido a que la organización en estudio es sin fines lucrativos		

*Fuente:* Elaborada por el equipo consultor.<sup>20</sup>

### 2.9.2. Legislación salvadoreña aplicable

La legislación aplicable a Fundación Zoológica de El Salvador se detalla:

**Tabla 7.** *Leyes aplicables*

<b>Clasificación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comentarios</b>
	<b>Normativa legal</b>	
Cuido de la vida silvestre	○ Ley de Conservación de la vida silvestre	Son específicas para la actividad que desarrolla la organización, están directamente relacionadas con el cuidado animal.
	○ Ley del bienestar animal	
	○ Ley de medio ambiente	
Civiles	○ Código Civil	Regula el comportamiento de los voluntarios que apoyan los proyectos de la fundación.

<sup>20</sup> Ibidem. Pág. 100

<b>Clasificación</b>	<b>Nombre</b>	<b>Comentarios</b>
Mercantiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Código de Comercio</li> <li>○ Ley de Obligaciones Mercantiles</li> </ul>	Regulan todos los aspectos mercantiles que debe aplicar la organización para poder funcionar en El Salvador.
Fiscales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Código Tributario</li> <li>○ Ley de Impuesto Sobre la Renta</li> <li>○ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la prestación de Servicios</li> <li>○ Ley de vialidades</li> <li>○ Y los reglamentos correspondientes a cada una cuando aplique.</li> </ul>	Son aplicables a los rubros de ingresos, costos y gastos, también retenciones fiscales que debe realizar la organización para no caer en incumplimiento con el Ministerio de Hacienda y entes relacionados.
Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro</li> <li>○ Ley contra el lavado de dinero y otros activos</li> <li>○ Ley del Seguro Social</li> <li>○ Ley del sistema de ahorro para Pensiones</li> <li>○ Y los reglamentos correspondientes a cada una cuando aplique.</li> </ul>	Son específicas aplícales a la organización por el la actividad en la que es catalogada FUNZEL.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres</li> </ul>	Específicos para FUNZEL por temas de cuidado de la flora y la fauna.
<b>Normativa financiera aplicable</b>		
Financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Norma de Contabilidad Financiera (NCF21)</li> </ul>	Es utilizada para la elaboración de sus estados financieros y verificar el cumplimiento de las cifras plasmadas en ellos.

**Fuente:** Elaborada por el equipo consultor.

### **2.9.3. Matriz de cumplimientos fiscales y legales**

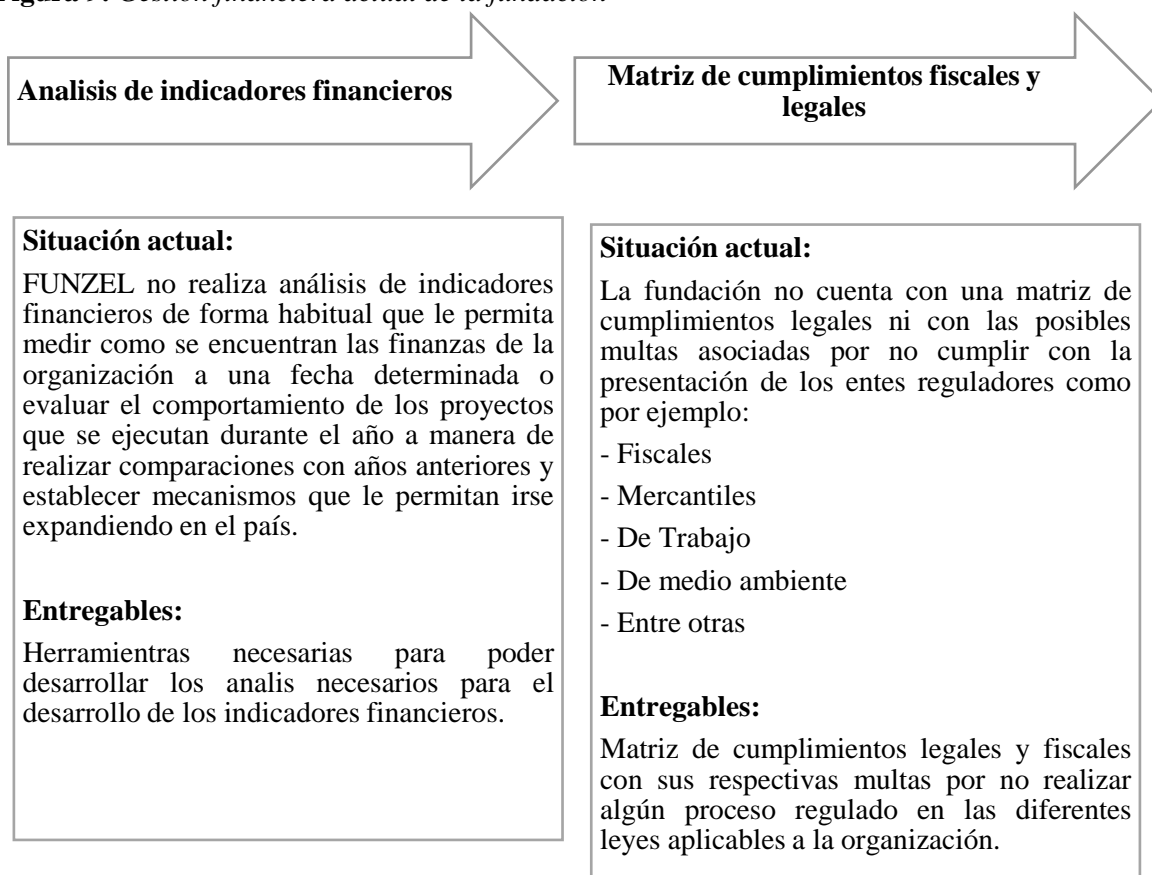
El objetivo principal de elaborar una matriz de cumplimientos fiscales y legales para FUNZEL es: Proporcionar una herramienta de consulta sobre las bases legales y que la administración tendrá claridad sobre el momento en que podrían aplicarse las regulaciones en el día a día. Es básicamente que cuenten con un estudio de las formalidades que deben cumplir para evitar que la organización caiga en incumplimientos y pueda verse envuelta en una multa, lo que podría afectar su nivel de liquidez por solventar esos temas.

Contar con una matriz de cumplimientos fiscales y legales es de vital importancia para la organización, la cual servirá como directriz para que se tenga conocimiento de los posibles incumplimientos en los que se puede ver envuelta FUNZEL.

### **2.9.4. Gestión financiera actual de la fundación**

La gestión financiera de la fundación actualmente está a cargo del contador, mismo que se encarga de procesar la información contable y a la vez preparar los reportes de ejecución presupuestaria, rendición de cuenta de donantes. Para poder conocer la posición financiera en tiempo real, el encargado de la contabilidad prepara esta información cuando se le requiere. Pero ese análisis solo relaciona los variables ingresos y los variables gastos. Respecto a los indicadores financieros, no se efectúa ningún análisis que pueda aportar a la toma de decisiones.

**Figura 9:** *Gestión financiera actual de la fundación*



## 2.10. Gestión de mercado

La gestión del marketing ha tomado una importancia significativa en el mundo empresarial, si bien es cierto que existen muchas diferencias entre una empresa convencional y una organización sin ánimo de lucro. Estas organizaciones buscan contribuir a una causa que es de carácter benéfica y que impactan a usuarios externos. El marketing tradicional se caracteriza por tener un cliente que se busca atraer y esto se hace mediante un producto o un servicio que se va posicionar en el mercado, pero para las fundaciones los clientes se convierten en los donantes, las partes interesadas, los voluntarios, y el producto o el servicio que se va promover es la causa o la filosofía que tiene la organización del beneficio de un sector.

Según Kotler (2013). En la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta —“decir y vender”— sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades de los clientes. En ese orden de ideas las organizaciones, están en constantemente en el diseño de modelos de gestión de las comunicaciones y relaciones con los donantes procurando difundir el mensaje que promueven en sus filosofías.

### **2.10.1. Diversificación de nuevos proyectos**

En un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta, sin duda, a serias dificultades para subsistir<sup>21</sup>.

De esta forma es como las fundaciones sin fines de lucro buscan diversificar de alguna manera los sectores a los cuales pretenden llegar, y están constantemente diseñando mecanismos de subsistencia a través de la segmentación de nichos de atención social y humanitaria.

Algunas de las estrategias para poder diversificarse en los nuevos proyectos son:

- Obteniendo financiamiento para proyectos con fondos del gobierno
- Involucrando a diferentes sectores de la sociedad
- Desarrollando eventos de beneficencia
- Estableciendo relaciones con empresas

Independientemente del mecanismo de diversificación que implemente una fundación siempre velará por el cumplimiento de su objeto de constitución, y articulando en paralelo las funciones de los voluntarios con la sociedad.

### **2.10.2. Gestión de mercadeo actual de la fundación**

La fundación actualmente tiene la gestión del mercadeo descentralizada en dos áreas importantes; el marketing digital y la relación bilateral con donantes, la cual esta delegada a dos personas diferentes, el primero, está asignada a un colaborador que se encarga de velar por la difusión de actividades a través de plataformas digitales, con el objetivo de alcanzar mayor difusión. La segunda área la gestiona la directora de la fundación quien busca fortalecer los lazos de relación con los donantes de la organización. La organización no cuenta con un plan o mecanismo de gestión de nuevos donantes, diversificación de proyectos nuevos, que les pueda permitir ampliar su cobertura de atención y poder así lograr que les consignent nuevos proyectos. FUNZEL está tratando de gestionar por medio de la junta directiva nuevos mecanismos de captación de fondos, y que más empresas puedan sumarse a la causa y poder así impactar a más actores de la sociedad, pero durante la etapa inicial se constató que no se cuenta con una guía que les facilite esta gestión, lo que les está generando un leve desfase en la gestión de fondos externos.

---

<sup>21</sup> Hernández Ortiz, M. J. (2014). Administración de empresas. Ediciones Pirámide: (Ed. 2°). Pág. 2

## **CAPITULO III: DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Metodología aplicada**

Las poblaciones que se van a investigar son: Colaboradores (6), Junta Directiva (6), voluntarios (44) y mobiliario y equipo (48), con el objetivo de conocer más a detalle el control interno de la fundación y recabar la información necesaria para la actualización de los manuales de ejecución de actividades y los descriptores de puestos de cada perfil de los colaboradores a través de cuestionarios y entrevistas, así como también apoyar con el diseño de estrategias para la captación de fondos. Los cuestionarios y entrevistas han sido diseñados de acuerdo a la información que el quipo consultor necesita para realizar una adecuada actualización de la información.

Cada una de las poblaciones para investigación son claves debido a que es personal de la fundación, de los cuales se puede obtener insumos importantes para toma de una decisión y se adicono la población de mobiliario y equipo con el objetivo de verificar si se cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo los objetivos propuestos en cumplimiento con sus proyectos y actividades de campo realizadas día a día.

#### **3.1.1. Conocimiento de las actividades**

Para dar inicio al diagnóstico de la investigación en primera instancia se realizaron acompañamientos a los voluntariados realizados por la fundación, con el objetivo de conocer el contexto y funcionalidad de las actividades internas, para dar paso al diseño de los instrumentos de recolección de información, así como también para relacionarse con los encargados de las áreas relacionadas con voluntariados, por ejemplo:

- Coordinadora de proyectos
- Coordinadora de comunicaciones
- Encargado del cuidado y liberación de las tortugas
- Coordinadora de voluntariados

Para conocer a los colaboradores de la fundación y poder identificar las funciones que realizaban, se realizaron entrevistas para poder obtener los insumos para el diseño de la propuesta de mejora.

FUNZEL es una organización que ejecuta proyectos con el acompañamiento de empresas con las que posee alianzas, por ejemplo: Grupo Calvo, donde los empleados de esta empresa se unen para poder participar en los diferentes voluntariados que se realizan en la organización.

Existe una persona encargada de realizar las gestiones en las empresas donde se solicita la participación de estas para poder llevar a cabo los voluntariados programados en el plan operativo anual.

Para el caso de los miembros de la junta directiva se reúnen regularmente para dar seguimiento a las actividades y decisiones derivadas de los objetivos que busca la organización, en ella se plasman los importantes acuerdos que van a implementar en los eventos.

### **3.2. Variables a investigar**

Las variables a investigar se encuentran detalladas en la Matriz Metodológica de la Investigación, la cual contiene la información sobre las variables a investigar, la magnitud de la investigación y las poblaciones de donde se recopilará la información base para la investigación de FUNZEL. La información obtenida será la base sobre la cual se elaboran los perfiles de puestos de los colaboradores y los manuales que se diseñaran en la siguiente etapa.

Dentro de las poblaciones a investigar se encuentran: Los colaboradores, la Junta Directiva, los voluntarios y el equipo con el que cuenta la organización, para los cuales se han diseñado cuestionarios y entrevistar con el propósito de recopilar la información necesaria para el diseño de las estrategias planteadas en los objetivos iniciales.

Conocer los procesos es importante para que la empresa documente sus controles internos de forma idónea y que los empleos tengan claridad en la ejecución de las actividades que desarrollan en el día a día, de esta forma se puede disminuir la probabilidad de riesgo por error en desconocimiento del desarrollo de alguna tarea o por contrataciones de personal nuevo dentro de la fundación.

### **3.3. Descripción de las poblaciones y muestra**

Las poblaciones que se van a investigar son: Colaboradores (6), Junta Directiva (6), voluntarios (44) y mobiliario y equipo (48), con el objetivo de conocer más a detalle el control interno de la fundación y recabar la información necesaria para la actualización de los manuales de ejecución de actividades y los descriptores de puestos de cada perfil de los colaboradores a través de cuestionarios y entrevistas, también apoyar con el diseño de estrategias para la captación de fondos a futuro. Los cuestionarios y entrevistas han sido

diseñados de acuerdo a la información que el quipo consultor necesita para realizar una adecuada actualización de la información.

Se consideraron esas poblaciones para investigación debido a que son personal clave dentro de la fundación y se adiciono la población de mobiliario y equipo con el objetivo de verificar si se cuentan con el equipo necesario para llevar a cabo los objetivos propuestos en cumplimiento con sus proyectos y actividades de campo realizadas día a día.

### 3.4. Análisis de las poblaciones estadísticas

#### 3.4.1. Población: Colaboradores

Para el caso de la matriz de la población Colaboradores de FUNZEL, el objetivo de investigarla es, poder obtener información sobre el manejo operativo, mecanismos de control interno, formas y canales de comunicación de las directrices y lineamientos que se siguen dentro de la organización. Así mismo, conocer cuáles son las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores.

##### 3.4.1.1. Resultados Obtenidos

Para el análisis de los resultados se elaboró un cuestionario conformado por 19 preguntas las cuales se estructuraron en 4 sección establecidas en la matriz metodológica de investigación abarcando las variables necesarias para llevar a cabo la investigación de acuerdo con el siguiente detalle:

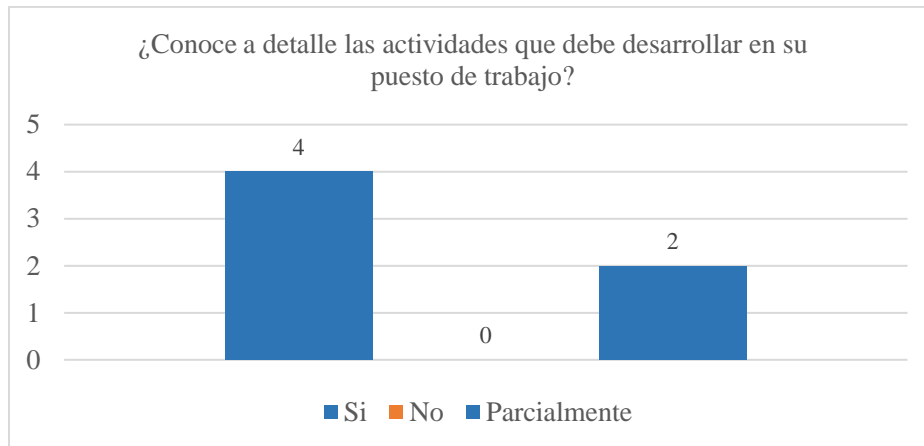
- I. Funciones de los colaboradores
- II. Procesos internos
- III. Políticas y Manuales de control Interno
- IV. Canales de comunicación interna entre áreas

El cuestionario se detalla en el “*anexo 1*” de esta investigación, el cual fue completado con el apoyo de los colaboradores de la fundación, obteniendo el siguiente resultado:

- **Sección I:** Funciones de los colaboradores

**Gráfico 1.** *Conocimiento de las funciones de los colaboradores de FUNZEL*

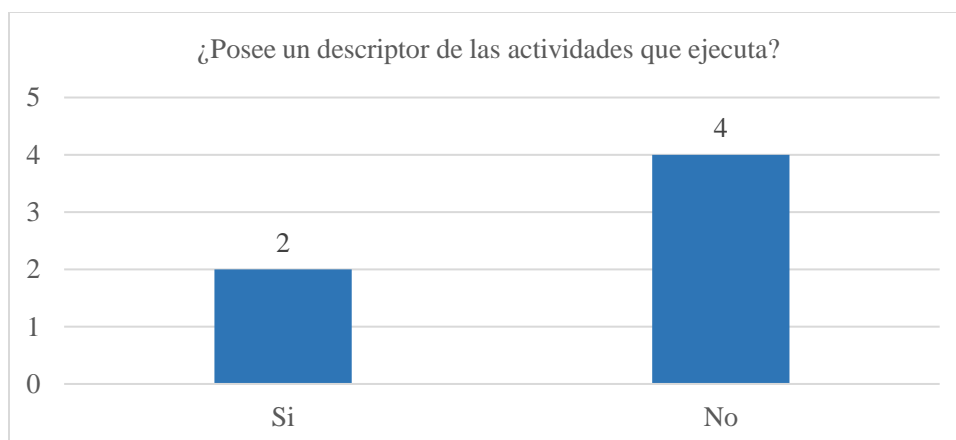
<b>Pregunta 1:</b> ¿Conoce a detalle las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo?			
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>	<b>Total</b>
4	0	2	6
67%	0%	33%	100%



El 67% de los colaboradores entrevistados manifestó conocer las actividades que debe desarrollar dentro de la organización y un 33% indicó tener conocimiento parcial de las funciones que debe realizar en el marco de las actividades de la fundación.

**Gráfico 2.** *Descriptor de puestos*

<b>Pregunta 2:</b>		
¿Posee un descriptor de las actividades que ejecuta?		
Si	No	Total
2	4	6
33%	67%	100%



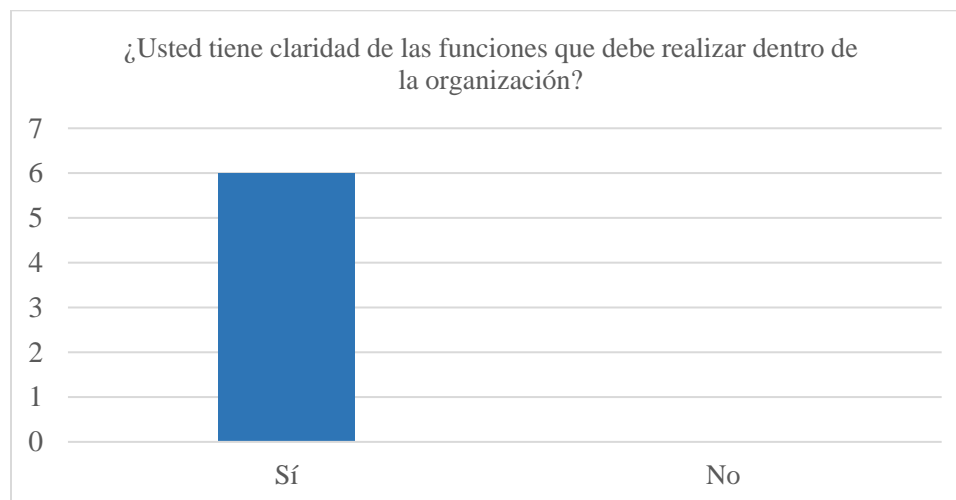
El 67% de los colaboradores indicaron que no poseen un descriptor de puestos dentro de la organización y un 33% indicó poseer indicaciones incompletas sobre lo que deben desarrollar en el

marco de su puesto de trabajo, pero no poseen un documento formal que respalde las funciones que deben desarrollar en el día a día.

Posteriormente buscamos obtener la percepción de los colaboradores sobre las funciones que están desempeñando dentro de la fundación y si existe claridad sobre las mismas, para ello obtuvimos los resultados siguientes:

**Gráfico 3.** *Funciones claras en los colaboradores.*

<b>Pregunta 3:</b> ¿Usted tiene claridad de las funciones que debe realizar dentro de la organización?		
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>



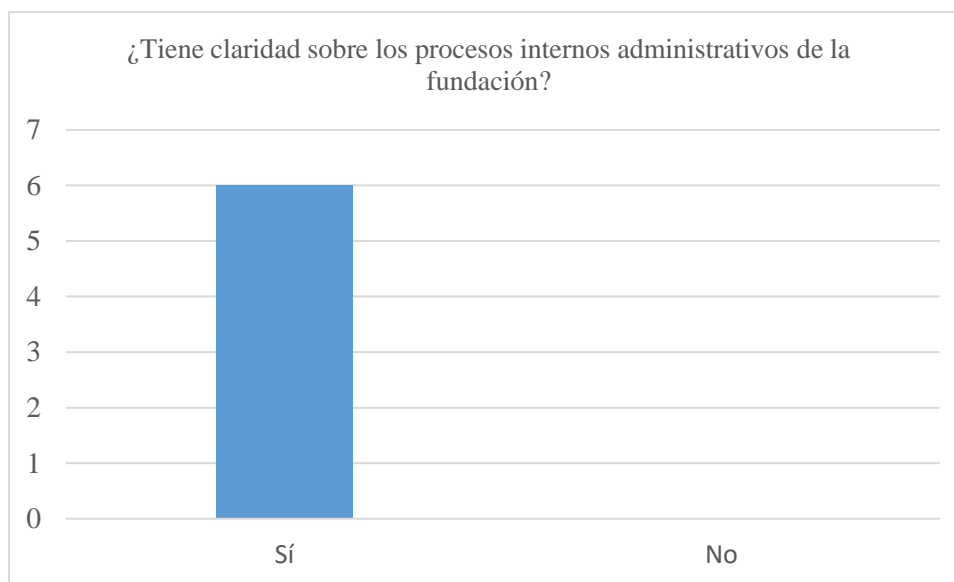
El 100% de los colaboradores que se entrevistó manifestaron tener claridad sobre las funciones que están actualmente ejecutando dentro de FUNZEL.

- **Sección 2:** Procesos internos

Con esta sección buscamos recabar información que permita evidenciar los procesos internos operativos y los canales de comunicación entre los colaboradores de la fundación, para ello consultamos lo siguientes:

**Gráfico 4.** *Procesos internos administrativos claros*

<b>Pregunta 5:</b> ¿Tiene claridad sobre los procesos internos administrativos de la fundación?		
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
<b>6</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>



Cuando consultamos a los colaboradores de FUNZEL si tenían claros los procesos internos administrativos, estos indicaron que sí; el 100% coincidió.

**Tabla 8.** *Procesos internos administrativos existentes*

**Pregunta 6:** *¿Qué procesos internos conoce dentro de la fundación?*

<i>Los resultados sobre procesos internos que posee la fundación, los resultados se muestran a continuación n:</i>
1. Proceso de atracción y selección del talento humano, coordinación de eventos, participación de los colaboradores en la ejecución de informes
2. Procesos de pagos, de compras, de registros de visitas
3. Solicitar el dinero para actividades
4. La ejecución de proyectos
5. Gestionar las actividades de campo

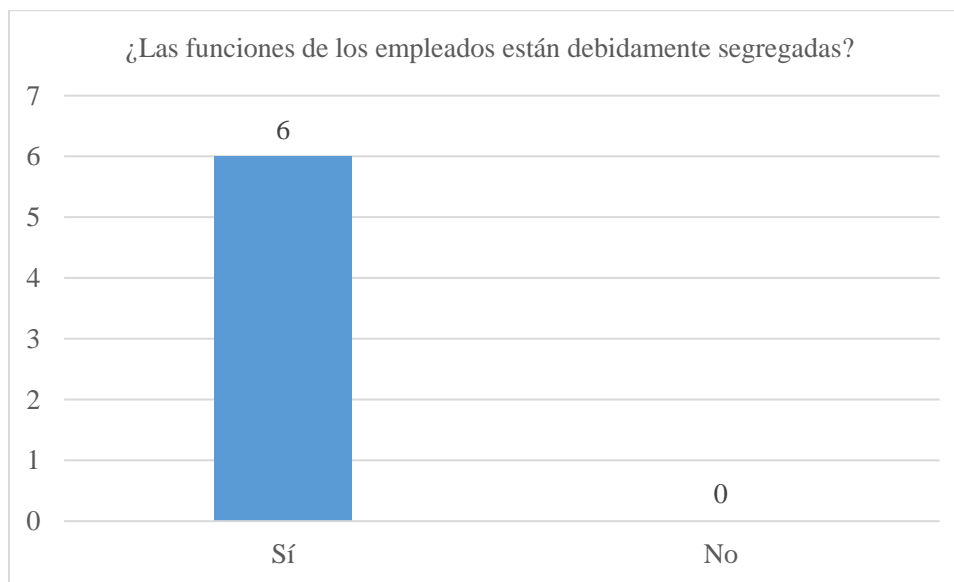
**Tabla 9.** *Controles internos administrativos existentes*

**Pregunta 8:** *¿Cuáles son los controles que aplica la fundación para el cumplimiento de las funciones?*

<i>Con relación a los controles como medio de verificación del cumplimiento de esos procesos que existen. Las respuestas fueron:</i>
1. Cumplimiento de metas y objetivos en base a cada proyecto ejecutado
2. Registro de donaciones, control de ingresos y gastos de manera ordenada
3. Que las actividades se hayan realizado.
4. Las auditorías quincenales por parte de la dirección ejecutiva

**Gráfico 5.** *Segregación de Funciones*

<b>Pregunta 9:</b> ¿Las funciones de los empleados están debidamente segregadas?		
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
6	0	6
100%	0%	100%



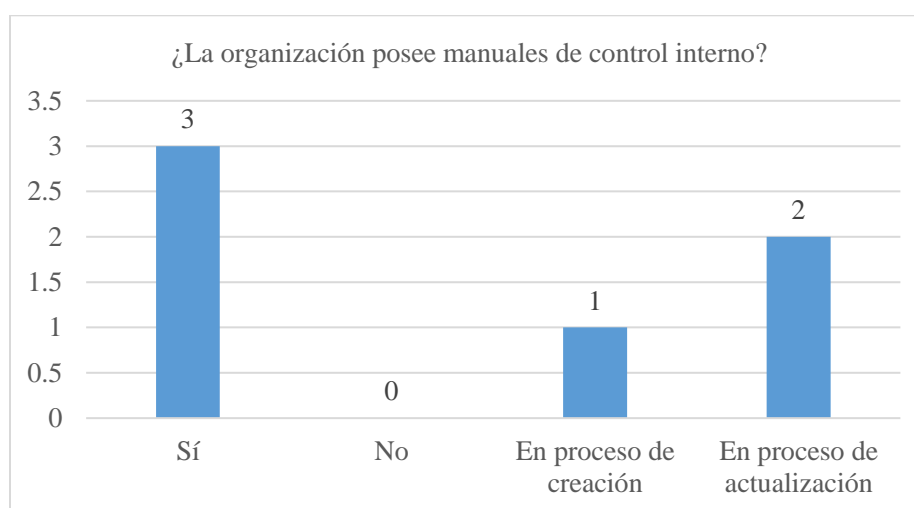
Las funciones de los colaboradores de Funzel están debidamente segregadas, ya que el 100% de los encuestados manifestó tener la segregación definida.

- **Sección III:** Políticas y Manuales de control Interno

En esta sección se pretende conocer cuáles son las políticas o los manuales de control interno que posee la fundación para el manejo de las operaciones, para ello obtuvimos los siguientes resultados:

**Gráfico 6.** Existencia de Manuales de Control Interno.

<b>Pregunta 10:</b> ¿La organización posee manuales de control interno?				
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>En proceso de creación</b>	<b>En proceso de actualización</b>	<b>Total</b>
3	0	1	2	6
50%	0%	17%	33%	100%



El 50% de los colaboradores respondieron que los manuales de control interno se encuentran en proceso de creación, porque algunas áreas de trabajo están en proceso de perfilar las funciones dentro de la fundación y el 33% están en vísperas de realizar una actualización de los mismos, el otro 50% manifestó que existen manuales. De lo anterior se concluye que es apremiante una actualización de los manuales internos dentro de la organización.

- **Sección IV:** Canales de comunicación interna entre áreas

**Tabla 10.** Personas responsables de la orientación de los colaboradores.

**Pregunta 16:** ¿Si posee dudas para hacer alguna actividad de su puesto a quién acude?

<i>Los colaboradores acuden a las siguientes personas para solventar sus dudas:</i>
1. Directora ejecutiva
2. Coordinadora de comunicaciones
3. Coordinadora de marketing

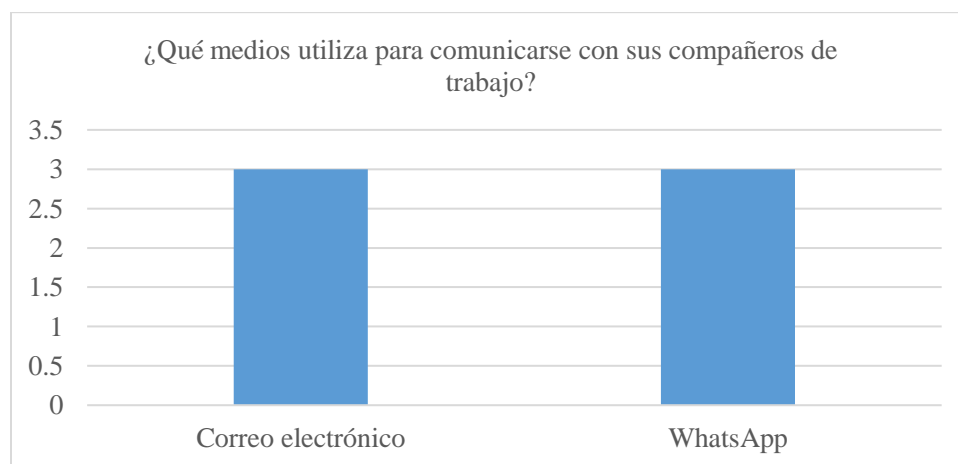
El 97% de los encuestados indicaron que su figura de jefatura inmediata para atender dudas y evacuar inquietudes es la directora ejecutiva quien funge como máxima autoridad dentro de la organización y un 3% mencionó que realizan sus consultas con la Coordinadora de marketing y comunicaciones.

Adicionalmente, se consultó con los colaboradores de FUNZEL ¿A quién reporta las inconsistencias que encuentra en su puesto de trabajo?, y el 97% de estos indicaron que es también con la directora ejecutiva que reportan cualquier suceso o evento que pueda suscitarse dentro de la organización.

**Gráfico 7. Canales de comunicación interna.**

Para poder comunicar ideas entre el personal de la organización o áreas claves de la misma es importante definir los medios existentes y oficiales, para ello se les preguntó a los colaboradores que medio implementan para poder tener comunicación con sus compañeros de trabajo. El resultado obtenido es:

<b>Pregunta 19:</b> ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?			
<b>Correo electrónico</b>	<b>Whatsapp</b>	<b>Otros medios</b>	<b>Total</b>
3	3	0	6
50%	50%	0%	100%



Del 100% de los colaboradores que respondieron, el 50% manifestó que su medio de comunicación es por correo electrónico, y el otro 50% opinó que lo hacen por medio de Whatsapp.

### 3.4.2. Población: Junta Directiva

Para el análisis de la población Junta Directiva, se hace con el objetivo de poder conocer cuáles son las estrategias de captación de fondos que posee la fundación, así como también indagar sobre la importancia que tienen los manuales de descriptores de puestos y los manuales de actividades.

Durante el proceso de entrevista con la junta directiva, estos delegaron a 2 personas: Las Licenciadas Mayra Cabezas y Silvia Fuentes quienes se encargaron de proporcionarnos la información necesaria para el desarrollo de la investigación en FUNZEL y se entrevistaron para conocer la percepción a partir de las variables de la matriz metodológica. Aunque el censo estaba para los 6 miembros, se espera que esto no limite los resultados previstos en esta Consultoría.

#### 3.4.2.1. Resultados Obtenidos

Para el análisis de los resultados se elaboró una guía de entrevista conformada por 19 preguntas las cuales se estructuraron en 4 secciones establecidas en la matriz metodológica de investigación abarcando las variables necesarias para llevar a cabo la investigación de acuerdo con el siguiente detalle:

- I. Estrategias de captación de fondos
- II. Estrategias de expansión
- III. Visión a futuro
- IV. Mecanismos de alianzas en diferentes sectores

Las preguntas realizadas se detallan en el “*anexo 2*” de esta investigación, el cual fue completado con el apoyo de los miembros de la Junta Directiva de la fundación, obteniendo el siguiente resultado:

- **Sección I:** Estrategias de captación de fondos
  - **Pregunta 1:** *¿Cuáles son las estrategias de captación de fondos que tiene previstas la fundación para ampliar su crecimiento y que sigan expandiendo sus horizontes?*

Dentro de las estrategias de captación de fondos que posee la fundación se encuentran las alianzas con empresas interesadas en la ejecución de los Proyectos de conservación de tortugas marinas, protección de fauna silvestre, desarrollo de las comunidades costeras y protección de los manglares, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Fondos otorgados por el Fondo de Inversión Ambiental de El Salvador (FIAES)

- Fundación DAVIVIENDA
- Paso Pacífico
- World Parrot Trust WPT
- Termo encogibles, S.A. de C.V.

El objetivo principal de FUNZEL es llegar a más empresas interesadas en apoyar sus proyectos, para las cuales se hacen solicitudes a través de cartas para invitarlas a ser parte de los proyectos que se implementan en la fundación.

- **Pregunta 2:** *¿Cuáles son los principales retos que se les ha presentado en la gestión de la organización?*

Primeramente, el poder mantener los proyectos actuales ya que las empresas en ocasiones no quieren apoyar las causas humanitarias, pero desde FUNZEL hemos tratado de sostener en el tiempo nuestro objetivo

**Pregunta 3:** *¿Posee un plan de captación de fondos?*

De momento no, pero se está trabajando en ello, la mecánica de FUNZEL es aplicar a las oportunidades que vayan surgiendo, en la actualidad se está trabajando con el fondo de FIAES que abarca los meses de agosto a marzo de cada año, el cual ha sido consistente por más de 12 años con esa modalidad, el objetivo a corto plazo es tocar puertas con nuevos donantes para poder expandir los proyectos de FUNZEL a nivel nacional.

- **Sección II:** Estrategias de expansión
  - **Pregunta 9:** *¿Han visualizado diversificar los enfoques de sus proyectos?*

Lo hemos pensado, pero aún no hemos concretado en cuales serían nuestras opciones alternas, ya que estas también requieren de recursos económicos que debemos gestionar de forma conjunta.

*¿Cómo visualiza la Junta Directiva a Funzel dentro de 3 años?*

Creciendo exponencialmente y ampliando nuestra cobertura de nuestros proyectos para poder llegar a más beneficiarios, también que cada vez se unan más y más voluntarios a nuestras actividades en playas

- **Sección III:** Visión a futuro
  - **Pregunta 11:** *¿Cómo manejan los colaboradores el control interno de la organización?*

Existen manuales de control interno que les permite guiarse, claro, algunos de ellos están en proceso de actualizarse, otros se están creando, porque las operaciones van cambiando, o van surgiendo nuevas, entonces tratamos que los colaboradores tengan un poco de claridad de lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, es un trabajo arduo, pero lo podemos lograr.

- **Pregunta 15:** *¿Qué consideraciones toman los encargados de la fundación para dar cumplimiento a todos los requisitos fiscales de la fundación?*

Actualmente tenemos un contador, profesional en el área que se encarga de toda la parte contable y tributaria de la fundación. Este campo es amplio, debemos fortalecer muchos puntos que los comenzaremos a trabajar poco a poco. Adicionalmente cada año contratamos los servicios de auditoría externa, la cual es ejecutada por una firma, esto para que puedan examinar las operaciones que desarrollamos durante el año y que puedan destacar puntos de mejoras.

- **Sección IV:** Mecanismos de alianzas con diferentes sectores
- **Pregunta 16:** *¿Posee un plan de alianzas con los sectores que trabaja FUNZEL?*

Un plan como tal, escrito, no lo poseemos, sin embargo, desde nuestra gestión hemos tomado como parte de nuestro compromiso el apoyar las gestiones mediante alianzas estratégicas con empresas nuevas, y con las que hemos trabajado por años para que con el apoyo de ellas podamos implementar los proyectos que nos han caracterizado. También la directora, apoya arduamente con estas gestiones ya que en ocasiones nuestros donantes se reúnen con ellos para dar seguimiento y para fortalecer nuestra relación

- **Pregunta 17:** *¿Cómo se establecen las relaciones con los sectores que trabaja la fundación?*

Mediante cartas, correos o por relaciones profesionales que los donantes poseen con algún Director o representante de Junta Directiva, hay 2 donantes con los que se viene trabajando desde hace un par de años. A las empresas o posibles donantes con los que se les ha solicitado apoyo se les da un seguimiento constante y se le detalla un breve resumen de los proyectos que se ejecutan y el impacto que estos tienen en el medio ambiente.

### 3.4.3. Población: Voluntarios

Para el análisis de la población de Voluntarios de Funzel, se desarrollará con la finalidad de poder conocer la percepción y las expectativas de las personas voluntarias que se suman a las diferentes actividades en marco de los proyectos que ejecuta la organización.

#### 3.4.3.1. Resultados Obtenidos

Para el análisis de los resultados se elaboró un cuestionario conformado por 17 preguntas las cuales se estructuraron en 4 secciones establecidas en la matriz metodológica de investigación abarcando las variables necesarias para llevar a cabo la investigación de acuerdo con el siguiente detalle:

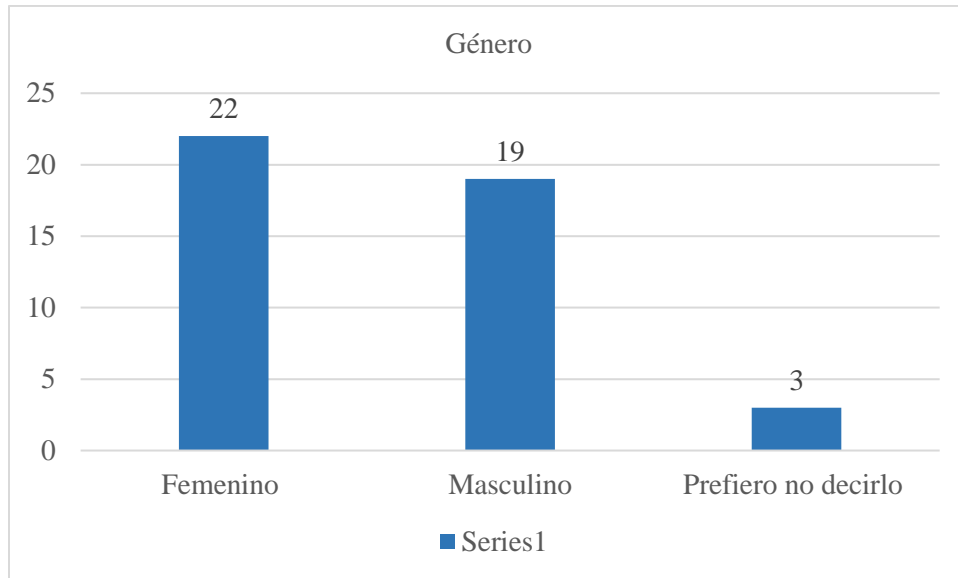
- I. Estrategias de captación de fondos, Edad y Condición Económica
- II. Percepción de los proyectos
- III. Expectativas
- IV. Opiniones

Las preguntas realizadas se detallan en el “*anexo 3*” de esta investigación, el cual fue completado con el apoyo de los voluntarios que participan en las actividades de fundación, obteniendo el siguiente resultado:

- **Sección I:** Edad y Condición Económica

**Gráfico 8.** *Género de los voluntarios*

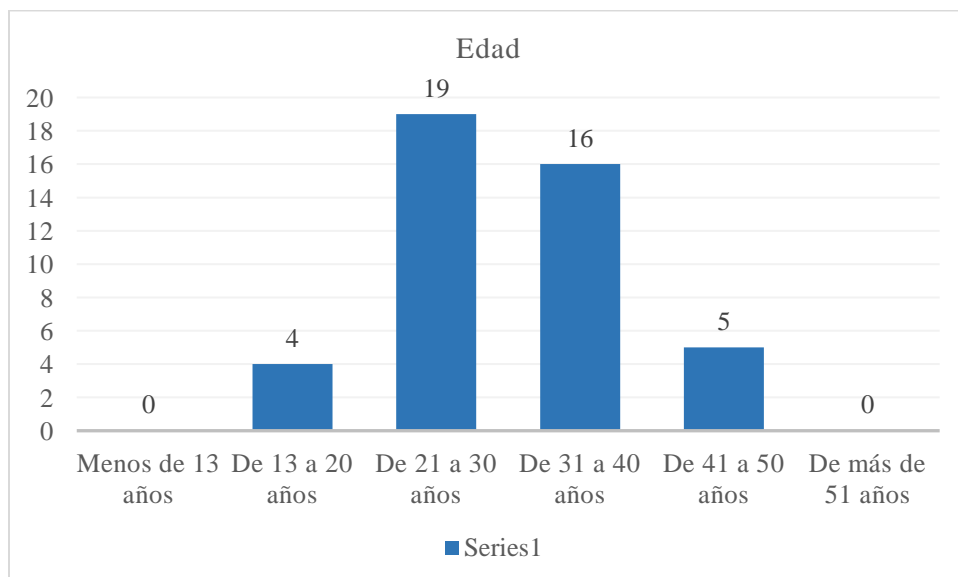
<b>Pregunta 1:</b>			
<b>Género</b>			
<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>Total</b>
22	19	3	44
50%	43%	7%	100%



De los 44 voluntarios encuestados el 50% (22) son mujeres y el 43% (19) son hombres, mientras que un 7% (3) prefirió no decirlo.

**Gráfico 9. Edad de los voluntarios**

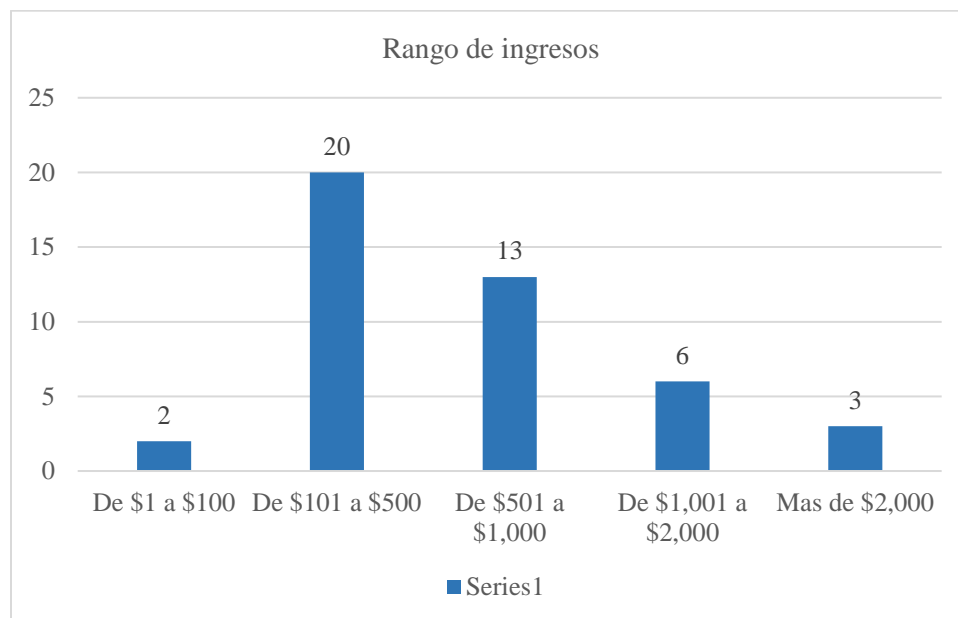
<b>Pregunta 3:</b>						
<b>Edad</b>						
<b>Menos de 13 años</b>	<b>De 13 a 20 años</b>	<b>De 21 a 30 años</b>	<b>De 31 a 40 años</b>	<b>De 41 a 50 años</b>	<b>De más de 51 años</b>	<b>Total</b>
<b>0</b>	4	19	16	5	0	44
<b>0%</b>	9%	43%	36%	11%	0%	100%



El rango de edad de los voluntarios de FUNZEL oscila entre 13 a 50 años de edad tal como se muestra en el gráfico anterior, el 43% (19) de los voluntarios están dentro de la edad de 21 a 30 años, mientras que el 36% (16) de ellos se encuentran en las edades de 31 a 40 años.

**Gráfico 10.** *Rango de ingresos de los voluntarios*

<b>Pregunta 4:</b>					
<b>Rango de ingresos</b>					
<b>De \$1 a \$100</b>	<b>De \$101 a \$500</b>	<b>De \$501 a \$1,000</b>	<b>De \$1,001 a \$2,000</b>	<b>Más de \$2,000</b>	<b>Total</b>
2	20	13	6	3	44
5%	45%	30%	14%	7%	100%



El 45% (20) de los voluntarios encuestados posee un rango de ingresos de \$101 a \$500, mientras que el 19% (13) se encuentra en el rango de \$501 a \$1,000. Por lo que se puede concluir que las personas interesadas en los voluntarios se encuentran dentro del rango promedio de ingresos mensuales en El Salvador.

- **Sección II:** Percepción de los proyectos

**Tabla 11.** *Percepción de los proyectos*

**Pregunta 6:** ¿Cómo describiría los proyectos de Funzel?

<i>De las percepciones que tienen los voluntarios de FUNZEL, se presentan las siguientes:</i>
1. Muy interesantes y aventureros, adentrándose en el mundo de la vida animal y vegetal para promover la conservación de la mismas, ayuda mucho a concientizar la importancia de los ecosistemas de nuestro país y las problemáticas que podrían perjudicar al país si llegasen a desaparecer.
2. Los proyectos de Funzel son de bastante apoyo y beneficio para la conservación y cuidado de las lora y la fauna además del cuidado del medio ambiente.
3. Son bonitos, hay limpiezas de playa bastante seguido, buscan mantener el medio ambiente y proteger la diversidad de fauna en el país
4. Muy importante y muy bueno, en el cuidado de la fauna salvadoreña, de la cual queda muy poca y pocas personas toman conciencia de la importancia que tiene en el mundo.
5. Influyentes, ya que incentivan a los participantes a tener una conciencia de mejora para el medio ambiente.

**Tabla 12.** *Percepción de los proyectos*

**Pregunta 7:** ¿Cómo se enteró de los voluntariados que implementa Funzel?

<i>Los medios de comunicación más mencionados fueron los siguientes:</i>
1. Por un amigo y las redes sociales
2. Página web de Twitter y Facebook
3. En google por fundaciones que ayudarán al medio ambiente en el país
4. Por medio del lugar donde trabajo
5. A través de Instagram

**Tabla 13.** *Percepción de los proyectos*

**Pregunta 8:** ¿Qué es lo que más le gusta de los voluntariados?

<i>Los voluntarios se sienten más identificados con las siguientes acciones:</i>
1. La satisfacción de poder hacer algo que impacte positivamente al medio ambiente
2. El acercamiento con la especie animal, el entorno de la naturaleza y ver a los animales en su hábitat

3. La satisfacción de compartir tiempo de calidad con más personas que comparten mi pasión por la protección de los animales
4. La liberación de tortugas, la limpieza de playas y los paraísos playeros de nuestro país.
5. La capacidad de ayudar a otros

- **Sección III:** Expectativas

**Tabla 14.** *Expectativas de los voluntariados*

**Pregunta 10:** *¿Qué espera de un voluntariado?*

<i>Al momento de consultarles a los voluntarios lo que esperaban sobre las actividades que ejecuta Funzel los resultados fueron los siguientes:</i>
1. Apoyar en el cuidado de las tortugas y limpieza de playas para un mejor cuidado de los animales
2. Crear conciencia respecto al cuidado de los recursos naturales
3. Instrucciones claras y poder realizar las actividades de la mejor manera
4. Crear conciencia respecto al cuidado de los recursos naturales
5. Que se cuente con un encargado de proyecto que le indique al equipo, que hacer y cómo hacerlo para poder cumplir los objetivos de los interesados.

Cuando se implementa un proyecto, independientemente de la naturaleza del mismo, poder tener claridad sobre las indicaciones, las directrices a seguir se vuelven importante para poder lograr a cabalidad el objetivo de estas actividades, para ello le consultamos a los voluntarios entrevistados lo siguiente:

**Tabla 15.** *Expectativas de las actividades*

**Pregunta 11:** *¿Los organizadores brindan las instrucciones adecuadas antes de realizar las actividades de voluntariados?*

<i>Los voluntarios encuestados los voluntarios opinaron que Funzel le proporciona las indicaciones adecuadas previas al arranque de las actividades.</i>
1. Si, hacen una reunión al inicio del voluntariado
2. Si, indicaciones claras y fáciles de comprender

3. Al inicio de cada actividad brindan charlas sobre la importancia de los voluntarios, el objetivo que se persigue y los implementos a utilizar
4. Si, por ejemplo cuando son limpiezas de playas nos indican como recolectar la basura y la importancia que tienen esas limpiezas en la vida silvestre.
5. Si brindan las instrucciones adecuadas

Los proyectos y actividades que implementa FUNZEL dentro del marco del plan operativo anual, se dan acontecimientos que no resultan como se planean preliminarmente, y esto en ocasiones puede ser notado por los usuarios que acompañan a la organización, por eso se les consultó a los voluntarios sobre las oportunidades de mejora que pudieron hacer a los procesos de ejecución de actividades de la fundación.

**Tabla 16.** *Expectativas de los proyectos*

**Pregunta 12:** *Si tuviera que mejorar algo en los voluntariados. ¿Qué sería?*

<i>A continuación se presentan algunas opiniones de los voluntarios:</i>
1. Mayores recursos para que puedan tener un mejor alcance
2. Que hubieran más fechas disponibles para poder ir a los voluntariados y más cupos por día
3. No hay observaciones, se considera que la organización y coordinación es adecuada
4. Que se proyecten por llegar a más lugares del país
5. Que hagan voluntariados en jornadas no laborales para poder asistir más seguido y contribuir al cuidado del medio ambiente y la vida silvestre.

- **Sección IV:** Opiniones

Posteriormente, y para finalizar la encuesta de los voluntarios de las actividades de FUNZEL, se buscó recabar las opiniones de los mismos, para ellos les consultamos lo siguiente:

**Tabla 17.** *Opiniones de las actividades*

**Pregunta 13:** *¿Recomendaría las actividades de voluntariados de FUNZEL?*

<i>Algunas opiniones de los voluntarios fueron las siguientes:</i>
1. Por supuesto ya que ayuda a promover la protección y conservación de los recursos naturales

2. Si, son bien bonitas y dejan un buen aprendizaje
3. Si, para que todos cuidemos la flora y la fauna y se cuiden los animales en peligro de extinción
4. Sin lugar a duda, para dejar un buen legado a nuestros hijos
5. Claro que los recomendaría, son una fundación con proyectos muy bonitos y que dejen un mensaje a los participantes.

**Tabla 18.** *Opiniones de los participantes*

**Pregunta 14:** *¿Qué le motiva a participar en los voluntariados de FUNZEL?*

<i>Al recabar las opiniones sobre la opinión de los participantes en las actividades de voluntarios, estas se enlistan a continuación.</i>
1. Participar en la liberación de tortugas
2. Cuidar los animales y que las playas se mantengan limpias
3. La responsabilidad y obligación por la preservación del medio ambiente
4. El cuidado del medio ambiente, creando conciencia sobre la población
5. Ayudar a cuidar el ambiente y los animales en nuestro país

**Tabla 19.** *Opiniones de los proyectos*

**Pregunta 15:** *¿Cuál de los voluntariados que realiza FUNZEL le interesa más?*

<i>Los voluntariados más interesantes para los participantes son:</i>
1. La liberación de tortugas
2. Limpieza de playas y liberación de tortugas
3. Todos son excelentes

#### **3.4.4. Población: Mobiliario y Equipo**

Para la recopilación de la información de la población de mobiliario y equipo se elaboró una guía de observación (*ver anexo 4*) en la cual se recabaron los datos necesarios para la ejecución de la investigación. La guía está diseñada en 4 etapas detalladas en la Matriz Metodológica de la Investigación.

### 3.4.4.1. Resultados Obtenidos

Para el análisis de los resultados se elaboró un cuestionario para observación del equipo físico conformado por 13 preguntas las cuales se estructuraron en 4 secciones establecidas en la matriz metodológica de investigación abarcando las variables necesarias para llevar a cabo la investigación de acuerdo con el siguiente detalle:

- I. Existencia física
- II. Cedula de control de activos
- III. Políticas de manejo del activo fijo y depreciaciones
- IV. Responsables del control del activo fijo

Las preguntas realizadas se detallan en el “*anexo 4*” de esta investigación, el cual fue completado con el apoyo del contador de FUNZEL, obteniendo el siguiente resultado:

- **Sección I:** Existencia física
  1. *El detalle de mobiliario y equipo que posee la fundación en su auxiliar, ¿Existe físicamente en su totalidad?*

Existen en su totalidad según comentarios del contador, hay unos que no pudieron ser visualizados debido a que se encontraban fuera de las instalaciones de FUNZEL porque que son utilizados por el personal de proyectos que se encontraban en actividades de campo y también por el personal que trabaja desde casa (home office).

2. *¿Se posee una clasificación detalladas del mobiliario y equipo de la fundación?*

No, el detalle de inventario de mobiliario y equipo que posee la fundación no se encuentra segregado por tipo de bien, si no que se posee un solo listado de todos los bienes existentes a la fecha de la observación (mayo 2023).

3. *¿Se posee control en cuanto a fechas y costo de adquisición de los equipos nuevos que se adquieren?*

No, el detalle de activo fijo de la organización detalle del: nombre, serie y código del bien, marca, modelo y costo del bien, lo que podría tener una mejora de control interno y de cumplimiento fiscal debido a que en el Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta en el artículo 84, menciona que se debe llevar un registro de las depreciaciones de bienes que posee la fundación.

- **Sección II:** Cedula de control de activos

4. *¿Se hace inventario físico periódicamente del activo fijo y se compara con los registros respectivos?*

No, no se hace inventario de activo fijo, no se comparan los saldos al cierre del ejercicio fiscal con los saldos que posee el detalle que lleva la fundación.

5. *¿Se lleva control del activo fijo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aun cuando se haya dado de baja en los libros?*

No, no se posee detalle de las depreciaciones, ni de las bajas por retiro del activo fijo que posee la organización, lo cual representa una deficiencia del control interno de la fundación y un posible riesgo de que se encuentren bienes totalmente depreciados que aún se les esté calculando depreciación o que se encuentren bienes que se les haya dado de baja y aun se encuentren dentro del detalle de mobiliario y equipo que posee la fundación a una fecha determinada.

6. *¿El mobiliario y equipo posee un código de identificación?*

En el caso del mobiliario y equipo si posee un código de identificación del bien, mientras que en el equipo de oficina con lo que se identifica es con el número de serie.

7. *¿Se posee control de la ubicación de cada equipo de la fundación?*

Si se posee control de la ubicación de los equipos con los que cuenta la fundación para llevar a cabo las actividades, pero no se les da el seguimiento adecuado como por ejemplo: mantenimiento cada cierto tiempo, no se posee una persona encargada de realizar estas gestiones internas, cuando un equipo falla se contrata a un externo para que ayude a solventar este tipo de percances.

- **Sección III:** Políticas de manejo del activo fijo y depreciaciones

8. *¿Posee un método de depreciación aplicada al mobiliario y equipo? ¿En caso de ser afirmativa la respuesta, podría mencionarlo?*

El método de depreciación que utiliza la fundación es el de línea recta, sin embargo, no hay una persona encargada de hacer estos registros y de darle el seguimiento adecuado a la depreciación de forma mensual o anual para validar el valor registrado en las cuentas de gastos por depreciación.

9. *¿La depreciación del mobiliario y equipo es aplicada de acuerdo a las regulaciones fiscales vigentes?*

No, la depreciación que se aplica no está de acuerdo a los porcentajes establecidos en el artículo 30 de la Ley de Impuestos Sobre la Renta, lo cual podría contribuir a que la fundación pueda caer en un incumplimiento fiscal y ser acreedores de una posible multa. Los porcentajes detallados por las regulaciones fiscales vigentes son los siguientes:

<b>Tipo de bien</b>	<b>Porcentaje máximo aplicado</b>
Edificaciones	5%
Maquinaria	20%
Vehículos	25%
Otros Bienes Muebles	50%

10. *¿Se poseen políticas para la depreciación del mobiliario y equipo?*

No, la organización no posee ningún tipo de políticas para el control, registro y seguimiento del mobiliario y equipo que se posee a la fecha.

#### **Sección IV: Responsables del control del activo fijo**

11. *¿Hay una persona encargada del mobiliario y equipo de la organización?*

No, la fundación no posee una persona que se dedique directamente a controlar el mobiliario y equipo debido a que es una organización pequeña que no cuenta con muchos colaboradores, esta es una función que realiza el Contador.

12. *¿El responsable del activo fijo lleva registro y control de los bienes?*

No hay un responsable del activo fijo en la fundación, pero si se lleva un control de todo el equipo que se posee a la fecha, el encargado de verificar el gasto por depreciación es el contador de la organización.

13. *¿Hay un responsable del mantenimiento del mobiliario y equipo?*

No existe una persona encargada del mantenimiento, si en algún momento un equipo tiene fallas este se reporta a la Jefatura de cada área para que estos se encarguen de buscar las soluciones requeridas con contactos externos a la fundación.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

En un entorno global altamente dinámico y competitivo, las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a desafíos constantes para adaptarse, crecer y mantener su competitividad.

Esta consultoría se ha establecido como un recurso para el desarrollo sostenible y la eficacia operativa del área administrativa, financiera y de mercadeo.

En particular, la sinergia entre el objetivo de esta investigación y el rol que juega Funzel como fundación con orientación social y de apoyo al cuidado y conservación de la vida silvestre se convierte en un terreno fértil y estratégico para impulsar el progreso y crecimiento organizacional con herramientas de control interno administrativo y financiero, es por ello que a partir los insumos obtenidos en el capítulo del diagnóstico de la investigación se procede en este a desarrollar la propuesta de solución en respuesta a las preguntas de investigación planteadas previamente.

Esta propuesta de investigación está enmarcada en tres ejes fundamentales que incluyen rama administrativa, financiera y de mercadeo, las cuales se mencionan en los siguientes apartados:

### **4.1.Propuesta para la gestión administrativa**

La gestión administrativa es conocida como el área de la organización que se encarga de emplear los recursos de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la fundación. La importancia que tiene dentro de esta y cómo una mala gestión puede suponer costos elevados, así como una buena gestión reducirlos y agilizar los procesos que impliquen una mayor organización en las actividades ejecutadas por los colaboradores.

Ayuda a las organizaciones en el diseño, aplicación y seguimiento de un efectivo control interno que permite gestionar de forma efectiva y eficiente los recursos materiales y económicos siendo el objetivo principal cumplir las metas establecidas en el corto y largo plazo.

Dentro de los instrumentos de control interno que se plantean para la Gestión Administrativa de FUNZEL se han diseñado los siguientes:

- Manual de descriptores de puestos o Perfiles de puestos (*Ver anexo 5*)
- Manual de Procedimiento para la ejecución de actividades (*Ver anexo 6*)
- Instructivos de control interno de las áreas operativas (*Ver anexo 7*)

## 4.2. Propuesta para la gestión financiera

La gestión financiera cobra un rol importante para poder llevar a cabo el objeto de vida de cualquier organización, para FUNZEL, la correcta gestión de esta área se vuelve indispensable, ya que, al tratarse de fondos que son confiados por terceros, poder llevar a cabo una adecuada implementación de recursos marca la visión en el presente y a futuro que se formaran los usuarios internos y externos de la fundación.

Para la gestión financiera la propuesta de investigación se desarrollará enfocando el análisis financiero a partir de:

- Análisis de razones de liquidez (*Ver anexo 8*)
- Matriz de cumplimiento fiscal y tributario en sus aspectos formales y sustantivos (*Ver anexo 11*)

## 4.3. Propuesta para la gestión de mercadeo

Lograr el posicionamiento de una organización sin fines de lucro resulta ser un poco más complejo, ya que, su impacto se ve reflejado en obras que benefician a sectores que muchas veces no son de atención de la sociedad, para lograr esto, se deben contar con mecanismos que les facilite la rápida promoción dentro de la sociedad, incluso dentro del sector privado, para atraer a nuevos posibles donantes, para ello en esta propuesta, las estrategias de captación de fondos son las siguientes.

Estrategia	Descripción	Responsable
<b>Alianzas con sectores empresariales privados y públicos</b>	Esta estrategia permite establecer vínculos con empresas privadas y públicas para la ejecución de los proyectos que implementa la fundación. Muchas empresas del sector privado están comprometidas con su RSE (Responsabilidad Social Empresarial), para apoyar diversas causas sociales que afectan a la sociedad y buscan aportar a la mejora de estas.	Directora ejecutiva
<b>Aplicación a propuestas de donantes internacionales</b>	Formular iniciativas innovadoras sobre el trabajo que se realiza en la fundación y presentarlos como propuestas a donantes o empresas internacionales que buscan objetivos comunes a los de la fundación. La búsqueda de estas ofertas se puede hacer mediante redes sociales, donde se publican.	Directora ejecutiva

<b>Publicidad por redes sociales</b>	Actualmente el manejo de publicidad por redes sociales a cobrado significativo valor para la difusión de comunicados, para ello la fundación debe diseñar un plan integral de comunicaciones en el cual se den a conocer todas las principales actividades que se están ejecutando y a la vez postear los medios y números de contacto para poder realizar donaciones para esos proyectos.	Coordinadora de Comunicaciones
<b>Fundraising</b>	Se pueden realizar eventos benéficos para promover el trabajo que realiza la organización y poder captar desde ahí fondos de particulares, empresas privadas o agencias de cooperación. La Junta Director deberá apoyar la iniciativa y crear esos vínculos con los sectores potenciales de apoyo.	Directora ejecutiva
<b>Venta de promocionales en eventos</b>	Formular una estrategia de producción de artículos promocionales relacionados al trabajo que realiza la fundación y promoverlos en eventos para poder captar otros ingresos desde actividad	Coordinadora de Voluntariado.

Las estrategias de relaciones públicas y comunicaciones para FUNZEL son fundamentales para generar conciencia, credibilidad y apoyo a los proyectos que implementan. Algunas de las estrategias clave que podrían aplicadas están:

- Establecer una narrativa clave y convincente:
  - Breve historia de quien es FUNZEL
  - Que hace y su importante labor
  - Logros destacados
  - Impacto en la sociedad
  - Metas de largo y corto plazo
- Identificar su audiencia
  - Definir a quienes quiere llegar: beneficiarios y donantes
  - Medios de comunicación en los que va pautar
  - Estrategias por grupos sociales a los que desea llegar
- Posicionarse en los medios de comunicación mediante un plan
  - Comunicados de prensa
  - conferencias

- Eventos sociales y de capacitación de fondos
- Redes sociales
- Establecer alianzas estratégicas
  - Colaborar con otras organizaciones de similar rubro para lograr mayor impacto
  - Alianzas con centro educativos, empresas privadas
  - Buscar líderes comunitarios para ampliar enfoque
- Crear Historias de Éxito
  - Compartir testimonios de logros
  - Narrar historias de beneficiarios
- Campañas y eventos
  - Organizar eventos específicos para la recaudación de fondos
  - Campañas online, por medio de redes sociales y difundir el trabajo realizado
- Rendición de cuentas
  - Informar sobre el uso de fondos y objetivos alcanzados
  - Crear informes financieros y técnicos del trabajo realizado

Derivado de las estrategias de Relaciones Públicas y de Comunicaciones surge la necesidad de desarrollar un plan de comunicaciones que incluya las líneas bases de operación y funcionamiento comunicacional frente a donantes y beneficiarias por los proyectos que se implementan

#### **4.3.1. Plan de comunicaciones de Funzel**

El plan de comunicaciones de la fundación es un documento formal y estratégico que busca establecer los mecanismos y estrategias en que ésta va trasladar y difundir mensajes de su labor y actividades que ejecutan en función de los proyectos que implementan y dar a conocer a las partes interesadas los resultados obtenidos o informar sobre los avances de los proyectos.

El principal objetivo es asegurar que las formas en las que se comunican los mensajes se realicen de la forma y medios adecuados.

Las razones por la que debe un establecer un plan de comunicaciones efectivo son:

- Generar visibilidad del trabajo desarrollado
- Ampliar la participación y apoyo
- Informar objetivamente
- Movilización de los recursos concedidos
- Fortalecer relaciones estratégicas

- Involucrar a los sectores beneficiados y potenciales

Un plan de comunicaciones diseñado eficientemente garantizara las líneas de comunicación de la fundación con sus partes interesadas (voluntarios, donantes, beneficiarios, empleados) estén debidamente dirigidos por los medios de comunicaciones correcto. El detalle de la propuesta del Plan de Comunicaciones se encuentra en el *anexo 9*.

Desarrollar un plan de comunicaciones eficiente puede ampliar la captación de fondos no solo en ámbito nacional sino también en el internacional, para ello la fundación deberá tener en cuenta una matriz de los principales organismos que se dedican al otorgamiento de fondos para implementar proyectos que velan por la conservación de la vida silvestre, el cuidado de la flora, y el cuidado del medio ambiente

#### **4.3.2. Organismos internacionales que apoyan proyectos sobre el cuidado de la flora y fauna**

Existen una diversidad de organismos internacionales que, a través de organizaciones locales, gobiernos, otras organizaciones no gubernamentales canalizan fondos para el apoyo, cuidado, fortalecimiento y conservación de la flora y fauna; alineados a los objetivos mundiales estos organismos se suman al esfuerzo de los gobiernos locales que buscan la conservación del medio ambiente y la lucha constante contra los factores naturales y humanos que están afectando el ecosistema. Desde FUNZEL, al ser una fundación sin fines de lucro creada principalmente con el objetivo del cuidado de la vida silvestre.

En el *Anexo 10* se muestra una matriz con la lista de organismos internacionales que ofrecen fondos para la implementación de proyectos que buscan la conservación de la naturaleza; esta lista no está limitada por lo que pueden existir otros organismos de los cuales las bases de aplicación pueden no ser de aplicabilidad para el Salvador, sin embargo, la administración puede ampliar la base de acuerdo a la naturaleza de los objetivos estratégicos que se plantee cada año operativo.

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

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación efectuada, mismas que están relacionadas con los objetivos que fueron planteados, el diagnóstico efectuado y la propuesta a la investigación que se dejó plasmada para que la administración tome las medidas respectivas para su implementación. Para la obtención de los datos se obtuvo como principal limitante la facilidad para concretar reuniones presenciales con miembros de la junta directiva, ya que la agenda de ellos es bastante saturada, sin embargo, estos consideraron a bien delegar a la dirección ejecutiva y a un miembro de la misma junta para que de manera conjunta o separada pudieran aportar con sus insumos para el avance de esta consultoría.

De manera generalizada se puede establecer que la fundación debe definir un plan interno de fortalecimiento de los mecanismos de control interno y los procesos administrativos que se deben implementar para la consecución de sus actividades

### **5.1. CONCLUSIONES**

- Es de suma importancia para FUNZEL contar con manuales administrativos y de procedimientos de control interno que facilitará la implementación efectiva de cada uno de los roles que fortalezcan a la organización y poder responder de cara a donantes sobre las exigencias que estos demanden para la implementación de los proyectos.
- Es necesario implementar los manuales de descripción de las funciones de los colaboradores de la organización lo que propicia claridad sobre las actividades que deben realizar, derivando con ello el cumplimiento de los compromisos internos y de los proyectos que se ejecutan y así cumplir con objetivos y entregables delimitados en los convenios con los donantes.
- Contar con una lista de estrategias de captación de fondos ofrece alternativas para aumentar o diversificar las fuentes de ingresos de la fundación y con ello ampliar los horizontes de los proyectos, tomando en cuenta todos los pros y los contras que pueden surgir al momento de incursionarse en nuevos retos.
- Garantizar el cumplimiento de la regulación puede ser una de las tareas más difícil para una organización que posee un personal limitado, sin embargo, cuando no se da el monitoreo

adecuado las sanciones que aplican los diferentes organismos reguladores puede ser significativa, por tal razón la Guía de Cumplimientos será una herramienta clara que le facilite la orientación de los obligaciones legales y fiscales

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- La Administración de la organización debe dar a conocer a todos los colaboradores los manuales administrativos y procedimientos de ejecución de actividades que se han propuesto en esta consultoría con el propósito de poder implementarlos para llevar a cabo y de forma ordenada todos los procesos que se deben seguir a nivel interno, para que estos puedan ser el parámetro de funcionalidad entre las áreas operativas y administrativas de la fundación.
- Todo colaborador de la fundación debe tener claridad sobre los roles a desempeñar en la ejecución de sus actividades, es necesario que la dirección ejecutiva pueda aplicar la propuesta de descriptores de puestos y trasladarlo a los miembros de la organización para que estos se apropien de las actividades que les son encomendadas y en los que la dirección espera puedan brindar el debido soporte.
- La Administración de FUNZEL debe establecer un plan de captación de fondos para la diversificación de los proyectos de la fundación y poder darse a conocer a más sectores comunicando el impacto que se logra con los proyectos o voluntariados que implementan en las diferentes zonas de país. Ese plan puede incluir entre otros, la gestión de fondos con cooperantes internacionales, haciendo campañas de publicidad de los proyectos, fortaleciendo alianzas con el sector privado, entre otros.
- Es fundamental para la Administración de la organización tener claridad de todos los procesos legales y fiscales que debe cumplir, para no caer en incumplimientos que puedan dar lugar a multas que afecten las finanzas de la fundación, es por ello que se ha diseñado una guía de cumplimiento legales y tributarios para garantizar que la organización está enterando a las diferentes entidades reguladoras todas las exigencias que estas le demanden, y con ello establecer alertas de seguimiento adecuado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Soriano, Raúl Rojas (2013), Guía para realizar investigaciones sociales, pág. 39.
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). Administración de empresas. Ediciones Pirámide: (Ed. 2°). Pág. 2
- Fundación zoológica de El Salvador. (2010). Website oficial de FUNZEL. 26 de febrero de 2023, de <https://funzel.org.sv/es/index>
- Ayuda en Acción (2023). Historia de las ONG. Sitio Web disponible, 13 de abril de 2023, en: <https://ayudaenaccion.org>
- Banco Interamericano de Desarrollo. La responsabilidad social de la empresa en América Latina: (2011.a ed.). (2011). Pág. 230
- Banco Interamericano de Desarrollo. Manual de orientación para participar en redes sociales: (1.a ed.). (2013). Pág. 11
- Instituto de Filantropía y Desarrollo IFD. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas: (1.a ed.). (2001). Pág. 149.
- Robbins Stephen y Coulter Mary, Administración, Octava Edición, de Pearson Educación, 2005, Pág.7- 9
- Anzola, Sérvulo (2002) Administración De Pequeñas Empresas. Editorial McGraw-Hill, México. Pag.178
- Enciclopedia Concepto. (2013). <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- FUNZEL (15 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org.sv/es/conservacion-de-tortugas-marinas>
- FUNZEL (15 de abril de 2023). Sitio web disponible en: <https://funzel.org.sv/es/conservacion-de-pericos-y-loras>

- Mc Graw Hill (2009). Administración de recursos humanos (Ed. 9°): Pág. 149 y 172.
- FUNZEL (17 de abril de 2023). Sitio web disponible en:  
<https://funzel.org.sv/es/sos-tortugas-marinas>
- FUNZEL (17 de abril de 2023). Sitio web disponible en:  
<https://funzel.org.sv/es/centro-de-rescate>
- FUNZEL (17 de abril de 2023). Sitio web disponible en:  
<https://funzel.org.sv/es/educacion-ambiental>
- Marcial Córdoba Padilla Gestión Financiera: (2012.a ed.). (2012). Pág. 3
- Hernández Ortiz, M. J. (2014). Administración de empresas. Ediciones Pirámide: (Ed. 2°). Pág. 2

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario para colaboradores FUNZEL



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



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE EL SALVADOR  
(FUNZEL)

**Objetivo:** Conocer las funciones actuales que desempeñan los colaboradores de la fundación, sus procesos internos y los canales de comunicación en el desarrollo de sus actividades diarias, así mismo, indagar sobre la existencia y la aplicabilidad de las políticas y manuales de control interno.

#### Sección I: Funciones de los colaboradores:

1. ¿Conoce a detalle las actividades que debe desarrollar en su puesto de trabajo?
2. ¿Posee un descriptor de las actividades que ejecuta?
3. ¿Usted tiene claridad de las funciones que debe realizar dentro de la organización?
4. ¿El cargo que desempeña dentro de la organización posee actividades que no están en contexto con el nombre asignado?

#### Sección II: Procesos internos

5. ¿Tiene claridad sobre los procesos internos administrativos de la fundación?
6. ¿Qué procesos internos conoce dentro de la fundación?
7. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza FUNZEL para dar a conocer la ejecución de actividades?
8. ¿Cuáles son los controles que aplica la fundación para el cumplimiento de las funciones?
9. ¿Las funciones de los empleados están debidamente segregadas?

#### Sección III: Políticas y Manuales de control Interno

10. ¿La organización posee manuales de control interno?
11. ¿Qué manuales de control interno conoce?
12. ¿Ha recibido capacitaciones sobre estos manuales?
13. ¿Posee claridad de las funciones que debe desempeñar dentro de la organización?
14. ¿Cuál es la importancia que tiene los descriptores de puestos y manuales de ejecución de actividades en FUNZEL?

15. ¿Existen procesos de control interno que le ayuden a ejecutar las actividades con eficiencia?

Menciónelos

#### **Sección IV: Canales de comunicación interna entre áreas**

16. ¿Si posee dudas para hacer alguna actividad de su puesto a quién acude?

17. ¿A quién reporta las inconsistencias que encuentra en su puesto de trabajo?

18. ¿Usted recibe retroalimentación de parte de sus jefes de área sobre el desempeño de sus actividades diarias con el objetivo de fortalecer aquellas áreas en donde posee alguna deficiencia?

19. ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus compañeros de trabajo?

## **Anexo 2:** *Guía de entrevista para miembros de la Junta Directiva FUNZEL*



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



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE EL SALVADOR  
(FUNZEL)

**Objetivo:** Obtener información sobre las estrategias de captación de fondos y expansión a futuro, así como también la importancia de la creación de descripciones de puestos para los colaboradores y los manuales de ejecución de actividades internas para un mejor control en la organización.

### **Sección I:** *Estrategias de captación de fondos*

1. ¿Cuáles son las estrategias de captación de fondos que tiene previstas la fundación para ampliar su crecimiento y que sigan expandiendo sus horizontes?
2. ¿Cuáles son los principales retos que se les ha presentado en la gestión de la organización?
3. ¿Posee un plan de captación de fondos?
4. ¿Cada cuánto se reúne la Junta Directiva?
5. ¿La Junta Directiva ha delegado un responsable de la gestión de fondos?
6. ¿Cómo se determina la liquidez de la organización al corto plazo?

### **Sección II:** *Estrategias de expansión*

7. ¿Tienen previsto aperturar otra oficina para atender la implementación de los proyectos?
8. ¿La fundación cuenta con un equipo de trabajo que le apoye con la ejecución de análisis financieros a corto y largo plazo?
9. ¿Han visualizado diversificar los enfoques de sus proyectos?
10. ¿Cómo visualiza la Junta Directiva a FUNZEL dentro de 3 años?

### **Sección III:** *Visión a futuro*

11. ¿Cuáles son los parámetros que se siguen al momento de contratar un nuevo colaborador?
12. ¿Los colaboradores poseen un detalle de las actividades a ejecutar en el desarrollo del cargo asignado?
13. ¿Cómo manejan los colaboradores el control interno de la organización? ¿Poseen instructivos o manuales para el desarrollo de las actividades?
14. ¿En cuanto a temas de cumplimiento normativo y legal: ¿Existe una persona encargada de darle el seguimiento a cada situación?

15. ¿Qué consideraciones toman los encargados de la fundación para dar cumplimiento a todos los requisitos fiscales de la fundación?
16. ¿Podrá una guía de cumplimientos fiscales y legales facilitar la operatividad financiera de la organización?

**Sección IV:** *Mecanismos de alianzas en diferentes sectores*

17. ¿Cómo se establecen las relaciones con los sectores que trabaja la fundación?
18. ¿La Junta Directiva ha delegado a una persona para las relaciones con estos sectores?
19. ¿Posee un plan de alianzas con los sectores que trabaja FUNZEL?

**Anexo 3: Cuestionario para voluntarios de FUNZEL**



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



CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE EL SALVADOR  
(FUNZEL)

**Objetivo:** Conocer la percepción y expectativas de los voluntarios en las actividades que se realizan y la importancia que tiene cada actividad en el cuidado de la vida silvestre en El Salvador.

**Sección I: Edad y Condición Económica**

1. Genero  
**M** \_\_\_\_ **F** \_\_\_\_ **Prefiero no decirlo** \_\_\_\_
2. Ocupación actual:  
**Empleado/a** \_\_\_\_ **Estudiante** \_\_\_\_ **Empleado/a y estudiante** \_\_\_\_ **Emprendedor/a** \_\_\_\_  
**Otro** \_\_\_\_
3. Rango de edad  
**Menos de 13 años** \_\_\_\_      **De 13 a 20 años** \_\_\_\_      **De 21 a 30 años** \_\_\_\_  
**De 31 a 40 años** \_\_\_\_      **De 41 a 50 años** \_\_\_\_      **De más de 51 años** \_\_\_\_
4. Rango de ingresos:  
**De \$1 a \$100** \_\_\_\_      **De \$101 a \$500** \_\_\_\_      **De \$501 a \$1,000** \_\_\_\_  
**De \$1,001 a \$2,000** \_\_\_\_      **Más de \$2,000** \_\_\_\_
5. ¿Con quién asiste a las actividades de voluntariados de Funzel?  
**Amigos:** \_\_\_\_      **Familiares:** \_\_\_\_      **Compañeros de trabajo:** \_\_\_\_

**Sección II. Percepción de los proyectos**

6. ¿Cómo describiría los proyectos de FUNZEL?
7. ¿Cómo se enteró de los voluntariados que implementa FUNZEL?
8. ¿Qué es lo que más le gusta de los voluntariados?
9. ¿Cómo se enteró de la existencia de la organización y de los proyectos que desarrolla?

### **Sección III. *Expectativas***

10. ¿Qué espera de un voluntariado?
11. ¿Los organizadores brindan las instrucciones adecuadas antes de realizar las actividades de voluntariados?
12. Si tuviera que mejorar algo en los voluntariados. ¿Qué sería?

### **Sección IV. *Opiniones***

13. ¿Recomendaría las actividades de voluntariados de FUNZEL?
14. ¿Qué le motiva a participar en los voluntariados de FUNZEL?
15. ¿Cuál de los voluntariados que realiza FUNZEL le interesa más?
16. ¿Por qué considera que es importante la vida silvestre?
17. ¿La fundación le brinda los implementos necesarios para desarrollar las actividades en cada actividad?

**Anexo 4: Cuestionario para observación de Mobiliario y Equipo de FUNZEL**



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



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE EL SALVADOR  
(FUNZEL)**

**Objetivo:** Observar la existencia física del Mobiliario y Equipo correspondiente a Fundación Zoológica de El Salvador en cumplimiento con las políticas diseñadas para este rubro.

N°	Criterio	Si	No	Comentarios
<b>Sección I: Existencia física</b>				
1.	El detalle de mobiliario y equipo que posee la fundación en su auxiliar, ¿Existe físicamente en su totalidad?			
2.	¿Se posee una clasificación detalladas del mobiliario y equipo de la fundación?			
3.	¿Se posee control en cuanto a fechas y costo de adquisición de los equipos nuevos que se adquieren?			
<b>Sección II: Cedula de control de activos</b>				
4.	¿Se hace inventario físico periódicamente del activo fijo y se compara con los registros respectivos?			
5.	¿Se lleva control del activo fijo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aun cuando se haya dado de baja en los libros?			
6.	¿El mobiliario y equipo posee un código de identificación?			
7.	¿Se posee control de la ubicación de cada equipo de la fundación?			
<b>Sección III: Políticas de manejo del activo fijo y depreciaciones</b>				
8.	¿Posee un método de depreciación aplicada al mobiliario y equipo? ¿En caso de ser afirmativa la respuesta, podría mencionarlo?			

9.	¿La depreciación del mobiliario y equipo es aplicada de acuerdo a las regulaciones fiscales vigentes?			
10.	¿Se poseen políticas para la depreciación del mobiliario y equipo?			
<b>Sección IV: Responsables del control del activo fijo</b>				
11.	¿Hay una persona encargada del mobiliario y equipo de la organización?			
12.	¿El responsable del activo fijo lleva registro y control de los bienes?			
13.	¿Hay un responsable del mantenimiento del mobiliario y equipo?			



*Anexo 5: Manual de Descriptor de puestos de la Fundación Zoológica de El Salvador*

# **Manual de Descriptor de puestos de la Fundación Zoológica de El Salvador**



## CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivo
3. Niveles funcionales de FUNZEL
4. Responsabilidades
5. Descripción de puestos
  - 5.1. Directora ejecutiva
  - 5.2. Coordinadora de comunicaciones
  - 5.3. Contador
  - 5.4. Encargada de voluntariado
  - 5.5. Coordinadores de proyectos
  - 5.6. Servicios generales



## **1. Introducción**

Cada colaborador dentro de la organización debe contar con una guía que le permita conocer cuáles son las funciones que va tener en el cargo a desempeñar, los niveles a reportar y los requisitos mínimos que le demandan

## **2. Objetivo**

- Contar con una guía técnica que permita al personal de la fundación tener definidas las principales labores, responsabilidades de su puesto de trabajo, estableciendo los requisitos y competencias necesarios para el buen desempeño

## **3. Niveles funcionales de FUNZEL**

El presente Descriptor de Puestos y Funciones constituye un instrumento para la adecuada descripción de cada puesto de trabajo en cada uno de los niveles funcionariales, los cuales son los siguientes:

- **Nivel de Junta directiva**
- **Nivel de Dirección General**
- **Nivel de Jefaturas de área**
- **Nivel operativo**

## **4. Responsabilidades**

El presente manual será difundido por la directora ejecutiva de la organización cada uno de los colaboradores al momento de su ingreso. Los ajustes o cambios estarán bajo su control, así como la difusión de estos cuando se dé. Queda a libertar de la directora adicionar o eliminar posiciones al manual según le sea demandado

## **5. Descripción de Puestos**

## 5.1. DIRECTORA EJECUTIVA

I. Identificación del puesto	
<b>Título</b>	Directora ejecutiva
<b>Unidad superior inmediata</b>	Junta Directiva
<b>Áreas/cargos bajo su cargo</b>	Todas las de nivel jefatura de áreas
<b>Código del puesto</b>	DIRECT-001
<b>Nivel funcional</b>	Dirección General

II. Objetivo del puesto
Coordinar y liderar de forma estratégica todas las operaciones de la fundación desde la perspectiva administrativa, funcional y operativa para fortalecer su posicionamiento y objeto dentro del campo social que se desarrolla

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la dirección de la fundación</li> <li>• Liderar a las áreas operativas y organizativas de la organización</li> <li>• Gestionar los recursos económicos para la implementación de proyectos</li> <li>• Establecer relaciones estratégicas con sectores públicos y privados</li> <li>• Formular el presupuesto anual</li> <li>• Dar seguimiento y supervisión a la implementación de proyectos</li> <li>• Representar a la fundación en actividades internas y externas</li> <li>• Procurar la sostenibilidad de la fundación</li> <li>• Proponer a la junta directiva cambios en la administración operativa de la fundación</li> <li>• Gestionar la parte administrativa, de mercadeo y financiera de la organización</li> <li>• Establecer planes y objetivos que lograr a corto, medio y largo plazo</li> <li>• Liderar la estructura organizativa de la fundación</li> <li>• Autorizar los pagos y erogaciones que se ejecuten en el marco de la ejecución de proyectos</li> </ul>

- Diseñar los mecanismos de evaluación de las actividades llevadas a cabo por la organización y, en función de los resultados

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	Licenciado (a) en administración de empresas Licenciado (a) en relaciones internacionales Otras carreras afines
Experiencia laboral previa/ tiempo	Especialización en la dirección de empresas, manejo de personal, trabajo en equipo, gestión de organizaciones sin fines de lucro.
Experiencia previa en actividades específicas	Al menos 2 años ejerciendo funciones de dirección de empresas Al menos 1 años trabajando con equipos de trabajo bajo su cargo

## 4.2. COORDINADORA DE COMUNICACIONES

I. Identificación del puesto	
<b>Título</b>	Coordinación de Comunicaciones
<b>Unidad superior inmediata</b>	Dirección ejecutiva
<b>Áreas/cargos bajo su cargo</b>	Asistente de Comunicaciones (en caso de existir la plaza)
<b>Código del puesto</b>	COORCOM-01
<b>Nivel funcional</b>	Jefaturas de áreas

II. Objetivo del puesto
<p>La coordinación de Comunicaciones será la persona responsable de implementar la estrategia de comunicaciones y marketing, así como su difusión en redes sociales, relaciones públicas, marketing digital, redacción y la edición de historias, informes, presentaciones y documentos. Será el apoyo directo de la dirección ejecutiva.</p>

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir al diseño, desarrollo, e implementación estratégica de comunicación, relaciones públicas y marketing social</li> <li>• Supervisar y mantener los medios digitales de la fundación</li> <li>• Apoyar en el desarrollo de mensajes y contenido dirigido a los públicos metas, en función de los objetivos de los proyectos de la organización</li> <li>• Crear y editar materiales para publicaciones en el ámbito digital</li> <li>• Apoyar los procesos de diseño, planificación y coordinación de eventos institucionales</li> <li>• Otras tareas que sean designadas por el supervisor</li> </ul>

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De uno a dos años de experiencia en el área de Comunicaciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de trabajo en ONG y manejo de proyectos con fines sociales</li> </ul>
Experiencia previa en actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes habilidades de redacción y ortografía. Indispensable</li> <li>• Experiencia demostrada en el área.</li> <li>• Persona creativa, con alta capacidad para trabajar en equipo</li> <li>• Gran compromiso por el trabajo social y comunitario.</li> </ul>

### 4.3. CONTADOR

I. Identificación del puesto	
<b>Título</b>	Contador
<b>Unidad superior inmediata</b>	Dirección ejecutiva
<b>Áreas/cargos bajo su cargo</b>	Asistente de Contabilidad (en caso existir la plaza)
<b>Código del puesto</b>	CONTAD-001
<b>Nivel funcional</b>	Jefaturas de áreas

II. Objetivo del puesto
El/la contador/contadora de la fundación será responsable de brindar apoyo eficiente, eficaz y confiable al área de contabilidad de la Organización.

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar registros de transacciones y movimientos contables en el sistema de contabilidad. Elaborar pagos, sea en forma de cheque, efectivo o transferencia bancaria.</li> <li>• Revisar toda documentación de respaldo de las transacciones, asegurando cumplimiento con las políticas contables, normativa técnica y legal, además de aplicar los procedimientos correspondientes.</li> <li>• Elaboración de reportes financieros por proyectos y remitirlos a donantes para su aprobación. Elaborar el reporte de contrapartida de los proyectos que lo demanden</li> <li>• Elaboración y registro de provisiones patronales para personal de la fundación.</li> <li>• Revisión de cheques y transferencias por pagos a proveedores</li> <li>• Atención de requerimientos de los ministerios de Hacienda, Alcaldía, Auditoría y Gobernación. Control e impresión de libros contables legales y auxiliares</li> <li>• Elaboración, registro, revisión de la planilla de pago a empleados en sistema contable y sistema electrónico de banco. Elaboración de conciliación de cuentas bancarias</li> <li>• Elaborar pagos de planilla, ISSS, AFP.</li> <li>• Seguimiento a la ejecución presupuestaria de los proyectos.</li> <li>• Resguardo del archivo y documentación soporte de las operaciones de la organización</li> </ul>

- Cualquier otra actividad que le demande el puesto

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Contaduría Pública, calidad de graduado y acreditado con sello del CVPCP vigente</li> </ul>
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 1 años de experiencia profesional en el área de contabilidad, manejo de proyectos de ONG y gestión de adquisiciones.</li> </ul>
Experiencia previa en actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio de leyes tributarias, fiscales</li> <li>• Conocimientos intermedios o avanzados de Ofimática en general, especialmente en el manejo de Excel</li> <li>• Gestión de fondos de proyectos, cierres contables y de proyectos.</li> </ul>

#### 4.4. ENCARGADA DE VOLUNTARIADO

I. Identificación del puesto	
<b>Título</b>	Encargada de Voluntariado
<b>Unidad superior inmediata</b>	Dirección ejecutiva
<b>Áreas/cargos bajo su cargo</b>	No aplica
<b>Código del puesto</b>	ENCVOL-001
<b>Nivel funcional</b>	Jefaturas de áreas

II. Objetivo del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar los procesos de captación y retención de voluntarios, para la ejecución efectiva de los servicios y programas brindados por la fundación en todos sus proyectos</li> </ul>	

III. Funciones y responsabilidades del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar a voluntarios individuales, y servir de apoyo logístico para la coordinación de voluntarios comunitarios y de empresas</li> </ul>	

- Mantener comunicación abierta con coordinadores de proyectos y coordinadores de instituciones aliadas para la captación, formación, seguimiento y fidelización de voluntarios
- Generar alianzas y relaciones con universidades, asociaciones, colegios, centros comunitarios, ONG, entre otros, para el fortalecimiento de las oportunidades de voluntariado para el programa
- Coordinar con el área de comunicaciones el diseño de artes vinculadas a la promoción e implementación del voluntariado.
- Crear y actualizar base de datos y directorio de voluntarios.
- Elaborar documentos técnicos/reportes requeridos cuando sea necesario.
- Velar por el buen uso de los recursos financieros y materiales asignados.
- Otras actividades que le sean asignadas

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en áreas sociales</li> </ul>
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años de experiencia profesional trabajando con grupos y formando relaciones con diferentes entidades de la sociedad civil y gobierno deseable.</li> </ul>
Experiencia previa en actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de facilitación y manejo de grupos</li> <li>• Demostrar toma de iniciativa y proactividad</li> </ul>

#### 4.5. COORDINADORES DE PROYECTOS

I. Identificación del puesto	
<b>Título</b>	Coordinador/a de Proyectos
<b>Unidad superior inmediata</b>	Dirección ejecutiva
<b>Áreas/cargos bajo su cargo</b>	No aplica
<b>Código del puesto</b>	COORPRO-001
<b>Nivel funcional</b>	Jefaturas de áreas

II. Objetivo del puesto
Responsable del manejo y coordinación de la ejecución del proyecto, para asegurar el logro de los propósitos del mismo con los recursos disponibles y en el plazo convenido por cada uno de los proyectos

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar todas las actividades del proyecto</li> <li>• Velar por el cumplimiento de lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto cuando así se presente</li> <li>• Velar por el fiel cumplimiento de los acuerdos asumidos en cada uno de los proyectos</li> <li>• Implementar las actividades que le demanden de acuerdo a los proyectos de playas, campos, zonas verdes entre otros</li> <li>• Preparar reportes de actividades cuando así lo demanden los donantes o la dirección ejecutiva</li> <li>• Realizar giras de campo para supervisar la ejecución de los proyectos o la implementación de los mismos</li> <li>• Acompañar y asesorar durante el proceso de planificación de los proyectos que se implementen en la fundación</li> <li>• Seguimiento a indicadores a cumplir en los proyectos</li> <li>• Trabajar de manera conjunta con las áreas operativas de la fundación para la implementación de los proyectos</li> </ul>

- Coordinar con el contador la entrega de informes financieros de cada proyecto, asegurando que se cumpla con las condiciones establecidas en los contratos o convenios firmados con el financiador

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en áreas sociales o carreras afines</li> <li>• Licenciatura en Biología</li> </ul>
Experiencia laboral previa/ tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años de experiencia profesional trabajando como coordinadores de proyectos de impacto social</li> </ul>
Experiencia previa en actividades específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades en el manejo de grupos de personas</li> <li>• Demostrar toma de iniciativa y proactividad</li> </ul>

#### 4.6. SERVICIOS GENERALES

I. Identificación del puesto	
<b>Título</b>	Servicios Generales
<b>Unidad superior inmediata</b>	Dirección ejecutiva
<b>Áreas/cargos bajo su cargo</b>	No aplica
<b>Código del puesto</b>	SERGEN-001
<b>Nivel funcional</b>	Nivel funcional

II. Objetivo del puesto
Garantizar el cuidado y aseo de las instalaciones de la organización para crear una ambiente limpio y ordenado

III. Funciones y responsabilidades del puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar el mobiliario, sacudir polvo de equipo y mobiliarios internos de la organización, entre otros puntos que señale oportunamente el jefe</li> <li>• Procurar el aseo y orden de los servicios sanitarios</li> <li>• Asear las áreas comunes de la organización</li> </ul>

- Atender a las visitas de la organización
- Mantener un ambiente aseado en el área de cocina
- Generar un ambiente de aseo en los departamentos u oficinas, salas de reuniones y patio

IV. Perfil del puesto	
Título Académico y especialidad	Educación básica mínima
Experiencia laboral previa/ tiempo	Experiencia de 1 año en puesto similares
Experiencia previa en actividades específicas	Aseo y orden de espacio y áreas comunes Organización de actividades diarias

*Anexo 6: Manual de procedimientos para la ejecución de actividades*

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

## CONTENIDO

1. PROCEDIMIENTOS DE CAJA CHICA
2. PROCEDIMIENTOS DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO
3. PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR
4. PROCEDIMIENTOS DE DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN
5. PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL

## **1. PROCEDIMIENTOS DE CAJA CHICA**

### **1.1. Introducción**

En este manual se definen los procedimientos a aplicar al momento de crear, aumentar, liquidar o disminuir el saldo asignado.

Los pasos a seguir para realizar las transacciones correspondientes de caja chica, comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir en cada transacción. Es importante señalar, que este documento está sujeto a actualización en la medida que se presenten variaciones en la ejecución de los procedimientos, o bien en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo.

### **1.2. Objetivos**

- Documentar las principales actividades que se realizan con los fondos de caja chica, así como orientar al personal para soportar adecuadamente las transacciones realizadas por la compañía que están ligadas directamente a los fondos de caja chica, con el propósito de llevar un control interno adecuado.
- Asegurar que los fondos asignados para uso y funcionamiento de caja chica se le esté dando el uso adecuado para el cual fue creado.

### **1.3. Responsabilidad**

El uso adecuado de los fondos en caja chica es responsabilidad de la persona que lo tiene bajo su custodia y debe vigilar para que todos los gastos realizados por caja chica estén de acuerdo con las políticas establecidas

### **1.4. Descripción de los procedimientos**

- Los fondos de caja chica serán utilizados para gastos menores, todas las salidas de efectivo deberán estar documentadas adecuadamente y con los documentos establecidos por las regulaciones fiscales

- Al momento de liquidar los fondos de caja chica deberá complementar el formato correspondiente y deberán anexársele todos los documentos que evidencien las salidas de efectivo detalladas
- Cuando los desembolsos efectuados sean entregados a los empleados para pago de viáticos, alimentación u otros deberá llenarse el formato de vale de caja chica en el momento de la salida del efectivo y posteriormente deberán anexársele los documentos soporte
- Los recibos, facturas y/o comprobantes originales que soportan las salidas del Fondo de Caja Chica deben estar escritos a máquina o con bolígrafo, en letra legible, sin tachaduras o enmiendas que puedan poner en duda el contenido de este.
- No se aceptarán facturas o recibos cuyo concepto sea “Varios” o alguna palabra genérica; ya que ello impide determinar la identificación específica del gasto y la cuenta en la que se deberá contabilizar el monto respectivo.
- Las solicitudes de reembolso deberán solicitarse a la persona encargada, cuando se haya agotado un máximo del 75% del fondo de Caja Chica, con el propósito de que siempre exista disponibilidad de fondos, mientras este en trámite el reintegro de los gastos anteriores.
- La caja chica deberá liquidarse al final de cada quincena o cuando se considere necesario, deberá hacerse la solicitud correspondiente con 2 días de anticipación y a cada liquidación deberá anexarle el comprobante de pago, puede ser cheque o transferencia.
- Se reembolsarán los gastos realizados únicamente si los documentos soportes cumplen con las políticas institucionales y los requisitos establecidos en las regulaciones fiscales
- Se liquidarán los comprobantes de gastos para efectuar el reembolso dentro del mes en que se realizaron los gastos, se exceptuarán los comprobantes del mes anterior para su pago en el mes siguiente.

- En el caso de ausencias temporales (vacaciones, reposos por enfermedad) del o la responsable del Fondo de Caja Chica, se debe designar un empleado responsable de dicho fondo de carácter temporal para el período de la ausencia y realizar un arqueo físico del Fondo, para dejar constancia de la situación del mismo y de la entrega al responsable temporal.
- Se realizarán arqueos sorpresivos de Caja Chica por lo menos una vez al mes y estos serán ejecutados por: el contador de la empresa o por los auxiliares contables, dejando evidencia de procedimiento realizado en los formatos establecidos por la administración de la compañía.
- Todos los movimientos de caja chica deberán respaldarse mediante los documentos establecidos por la Administración de la compañía y deberán anexarse a los registros contables que se elaboren para cada situación para dar cumplimiento a las políticas establecidas.

## **2. PROCEDIMIENTOS DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

### **2.1. Introducción**

Los manuales y en especial los procedimientos son instrumentos básicos y necesarios para el desarrollo de las actividades, ya que permite tener claridad sobre las consultas que puedan surgir al momento de ejecutar una transacción.

Tener un buen control de la propiedad, planta y equipo permitirá a la organización realizar registros correctos en la contabilidad, utilizar métodos de depreciación adecuados y aplicar idóneamente los porcentajes establecidos en las regulaciones fiscales vigentes.

### **2.2. Objetivo**

- Establecer procedimientos para la propiedad, planta y equipo que utilizara la fundación al momento de las adquisiciones y cálculo de las depreciaciones detallando las actividades que deben ejecutarse y el responsable de las mismas para lograr buen control interno en la organización.

### **2.3. Descripción de procesamientos**

#### **2.3.1. Adquisición y registro**

Antes de realizar una compra de propiedad, planta y equipo, se debe contar con la información necesaria y las principales características que lo conforman como: Tipo de bien y precio que se ajuste a las necesidades de la fundación y que permita verificar si cuenta con la capacidad requerida para desarrollar las actividades del personal que la utilizara.

#### **2.3.2. Recepción y registro.**

Al momento de recibir los bienes adquiridos o donados se verificará que cuenten con la documentación soporte para realizar el registro en la contabilidad y adicionarlo al cuadro de propiedad, planta y equipo de la organización, así como también para realizar la verificación de que cumpla con las condiciones y características solicitadas por la fundación.

Posteriormente el encargado de estos procedimientos deberá realizar lo siguiente:

- Asignar un código interno que permita identificar el bien en el momento en que se requiera o que sea solicitado por auditoría externa.
- Diseñar un cuadro para depreciaciones de acuerdo a lo regulado en el artículo 84 del Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta
- Adicionar el bien al cuadro de propiedad, planta y equipo de la organización completando los campos requeridos como; fecha, descripción, costo de adquisición, años de depreciación.
- Establecer un método de depreciación de acuerdo a las políticas internas de la fundación
- Asignar un porcentaje de depreciación de acuerdo a lo regulado en el artículo 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta
- Establecer una política que permita definir cuando un bien formara parte de la propiedad, planta y equipo y en qué momento formara parte del gasto, en caso que se considere necesaria.
- Realizar inventarios físicos de la propiedad, planta y equipo existente por lo menos una vez al año al cierre de cada ejercicio fiscal
- Fortalecer permanentemente los controles de seguridad física, para el uso, ingreso o salida de los bienes, dentro o fuera de la entidad; verificando que éstos no sean movidos internamente, ni retirados sin la autorización y el control correspondiente.
- Documentar como se procederá con los bienes que se encuentran totalmente depreciados, para que se tenga claridad si estos se llevaran por separado o se incluirán en el cuadro de propiedad, planta y equipo junto con los bienes que aún no terminan su vida útil.
- Nombrar una persona encargada del mantenimiento y control de este tipo de activos.

### **3. PROCEDIMIENTOS DE CUENTAS POR PAGAR**

#### **3.1. Introducción**

Las cuentas por pagar todas las erogaciones de dinero que tiene la organización, para poner en marcha sus actividades, en este procedimiento se encuentran diversas cuentas para el ingreso de la información tales como: proveedores, activos fijos y gastos.

#### **3.2. Objetivos**

- Establecer procedimientos que debe ejecutar la organización para llevar a cabo un buen funcionamiento, registro y control interno de las cuentas por pagar.
- Plasmar en sus estados financieros información confiable y oportuna brindando el soporte adecuado a cada saldo registrado detallado en el control que posee la fundación
- Brindar lineamientos claros sobre el proceso que deben seguir las áreas relacionadas con las cuentas por pagar a proveedores.

#### **3.3. Responsabilidad**

Estos procedimientos deberán ser aplicados por todas las personas que están involucradas con operaciones o transacciones relacionadas con las cuentas por pagar de la fundación y deberán aplicarse en todo momento para que el control interno sea fuerte y disminuya el riesgo de errores en las cifras de los estados financieros.

#### **3.4. Descripción de procedimientos**

- Registrar a diario todas las operaciones de cuentas por cobrar en el auxiliar correspondiente y detallar la fecha de pago de cada proveedor.
- Verificar manualmente los saldos de las cuentas contables contra registros del auxiliar de cuentas por pagar.
- Realizar un cotejan los registros contra la documentación o estados de cuentas.
- Revisar que las cuentas por pagar no sobrepasen los días crédito proporcionados por el proveedor

- Detallar adecuadamente y con su respectiva documentación soporte los saldos registrados en contabilidad correspondientes a cuentas por pagar, por ejemplo: facturas, comprobantes de crédito fiscal, factura a sujeto excluido, contratos, convenios.
- Para las compras al crédito, será requerido que el proveedor entregue el documento que soporta la compra y la persona que reciba el documento deberá asignarle una fecha y forma de pago.
- Todos los registros contables de las cuentas por pagar deberán tener la respectiva documentación soporte antes de ser archivados y revisados por el contador de la fundación.
- Organizar los pagos a los proveedores de acuerdo a los días plazo plasmados en el acuerdo inicial.
- Mantener una buena comunicación con los proveedores para aprovechar posibles descuentos en los productos o servicios requeridos.
- Establecer los acuerdos mediante contratos o cartas donde se detallen los entregables y obligaciones de cada una de las partes.
- Contar con una cartera de proveedores que permita seleccionar los adecuados en el momento que se requiere.
- Establecer políticas de días y medios de pagos para que ellos estén conocedores de cuando tendrán a su disposición la recuperación del pago esperado.

## **4. PROCEDIMIENTOS DE DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN**

### **4.1. Introducción**

La donación es un contrato a través del cual se transfiere de manera gratuita un bien a otra persona que acepta dicha transferencia. Las partes en este acuerdo se denominan donante y donatario, siendo el primero el que transfiere el bien y el segundo el que lo recibe.

Las donaciones de administración son conocidas como donaciones restringidas, representan los recursos recibidos por la Fundación para la ejecución y administración de proyectos con destinos específicos y sobre los cuales se está en la obligación de rendir cuentas, es decir, aquellos que previo a su ejecución representan una obligación para la entidad como producto de la recepción anticipada de los fondos.

### **4.2. Objetivo**

- Establecer los lineamientos administrativos que permitan controlar y registrar las donaciones en administración recibidas por la organización para la ejecución de proyectos en administración.

### **4.3. Responsabilidad**

La fundación debe tener una persona encargada de llevar el control de estas donaciones y de los proyectos relacionados a las mismas y que se encargue del registro y de toda la información relacionada con los proyectos que se ejecutaran con el valor recibido en ese concepto.

### **4.4. Descripción de procedimientos**

- FUNZEL podrá recibir donaciones en administración para proyectos restringidos y se encargará de darle cumplimiento a las cláusulas establecidas en el contrato o convenio de cada proyecto.
- La donación restringida deberá tener como documento soporte el contrato o términos de referencia donde se detallen las especificaciones requeridas por los donantes el cual deberá estar firmado por ambas partes: La parte ejecutora y la parte donante.
- Las donaciones en administración que lleven un comprobante de donación relacionado deberán estar debidamente autorizados por la Administración Tributaria y cumplir con los requisitos legales establecidos.

- Los saldos de los fondos recibidos en administración, no podrán ser utilizados para otros fines que no estén establecidos en el contrato
- Las donaciones en administración deberán tener su propia cuenta contable y su propio centro de costo donde serán registradas al momento de recibirse el ingreso del efectivo.
- Toda donación clasificada como restringida, deberá reconocerse inicialmente como un pasivo (donaciones en administración).
- Se deberá efectuar un control detallado por cada proyecto en ejecución con el objetivo de llevar un detalle específico de los recursos utilizados al final de cada mes el cual debe ser informado a los donantes, el tiempo de envío de información estará sujeto a las condiciones establecidas en el contrato.
- Toda documentación soporte de salida de efectivo en concepto de gastos deberán ser separadas y registradas en el proyecto al que pertenecen.
- El contador del proyecto deberá realizar al final de cada periodo una liquidación de los costos y gastos en los que ha incurrido dicho proyecto con la finalidad de realizar los registros y ajustes correspondientes en concordancia con las estipulaciones contractuales.
- La documentación soporte de los proyectos deberá llevarse ordenada en archivada para entregarla a los auditores externos del proyecto.

## **5. PROCEDIMIENTOS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL**

### **5.1. Introducción**

En toda entidad es de vital importancia el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, para proveer a las unidades organizativas el recurso humano idóneo y competente. Razón por la que es necesario contar con un documento, que defina actividades y delimita responsabilidades de las instancias que participan en dicho proceso.

El Manual establece paso a paso los procedimientos a realizar por el área de Recursos Humanos para contratar personal nuevo y darles seguimiento a los empleados que posee la compañía.

### **5.2. Objetivo**

- Establecer lineamientos para la selección del personal a contratar en la compañía y los requisitos que deben cumplir de acuerdo al cargo a desempeñar, así como también la documentación que debe contener cada expediente de los empleados nuevos o antiguos.

### **5.3. Alcance**

Aplicable a todo el personal que esté involucrado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de empleados nuevos.

### **5.4. Descripción de los procedimientos**

- El personal encargado de contratación realizara la selección del personal a través de las plataformas de CompuTrabajo, redes sociales y personal referido
- Al momento de hacer la preselección de los aspirantes el área correspondiente deberá revisar los curriculum recibidos y seleccionar el candidato más idóneo de acuerdo a los requisitos de la organización, dependiendo del perfil y las funciones a realizar se procederán con las respectivas entrevistas.

- Posterior a realizar las entrevistas el encargado verificara que la información del empleado este correcta y sus referencias personales y laborales sean válidas.
- El encargado de contrataciones pasara al área correspondiente la información relacionada al personal seleccionado para que selección el que más se adecue al perfil solicitado por el cliente o por algún área específica de la empresa.

### **5.5. Documentación e inducción de un empleado nuevo:**

- Al seleccionar al aspirante o candidato idóneo después de haber realizado las evaluaciones específicas, se procederá a completar la siguiente información:
  - Hoja de vida
  - Documentos personales
  - Referencias laborales y personales
  - Constancia de estudios (si aplica)
  - Antecedentes penales
  - Solvencia de la policía
  - Carta de Impuesto Sobre la Renta (Aplica si viene de otra empresa)
- Elaborar el contrato de Trabajo y entregarlo al empleado a más tardar 3 días posterior a su contratación para dejar por escrito todo lo pactado en la entrevista realizada
- Dar a conocer el perfil de su puesto de trabajo y procedimientos de acuerdo al cargo para el cual fue contratado para que se familiarice con las actividades que debe desarrollar en el día a día.
- Todo empleado deberá contener las herramientas necesarias para desempeñar en cargo asignado, las cuales deberán ser entregadas en su totalidad la primera semana que ingrese a la empresa.
- Todos los empleados nuevos serán sometidos a un proceso de capacitación, con el objetivo de darles a conocer el proceso o el ciclo que conlleva las actividades que desarrollaran, así

como el uso del sistema a utilizar, personal de la compañía que estará involucrado en el proceso a realizar, etc.

- A todo empleado se le darán a conocer los procedimientos e instructivos de la organización que estén asociadas con el área al que pertenece.

### **5.6. Desarrollo de personal**

- Al final de cada ejercicio deberá evaluarse en desempeño del personal en cada área asignada, elaborando un análisis FODA de cada uno destacando los puntos fuertes y las áreas de mejora, el objetivo es darle recomendaciones para que la ejecución de su trabajo sea más eficiente y eficaz cada día.
- Todos los empleados que posean un año o más de laborar en la compañía tendrán derecho a vacaciones y aguinaldo de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo
- Las remuneraciones de los empleados serán pagadas quincenalmente mediante depósito a su cuenta bancaria o cheque según sea el caso.

### **5.7. Retiro del personal de la empresa**

- Todo empleado deberá presentar carta de renuncia escrita al momento de retirarse la cual deberá ser entregada a su jefe inmediato y deberá renunciar con 15 días de anticipación si posee menos de 2 años de laborar en la empresa y presentar el cálculo del Ministerio de Trabajo si posee 2 años o más para que el proceso sea transparente y de acuerdo con las leyes aplicables en cada caso.
- Todos los empleados que se retiren de la empresa se liquidaran con cheque el cual será entregado el último día que permanezca en la empresa.
- Si un empleado se retira de la empresa debe entregar su equipo de trabajo a su jefe inmediato o a la persona responsable, adicional deberá detallar el estatus en el que deja las actividades

asignadas en un documento de Excel y enviarlas por correo con copia a las personas relacionadas en el proceso.

- Cuando un empleado se retire debe completar la entrevista de salida correspondiente la cual será proporcionada por su jefe inmediato

*Anexo 7: Instructivo de control interno para áreas operativas de la organización*

## **Instructivo de control interno para áreas operativas de la organización**



**Julio 2023**

## **CONTENIDO**

### **1. GENERALIDADES DEL INSTRUCTIVO**

- 1.1. Objetivo
- 1.2. Alcance
- 1.3. Definiciones de control interno
- 1.4. Importancia del control interno

### **2. EFECTIVO Y EQUIVALENTES**

- 2.1. ¿Qué es el efectivo?
- 2.2. Importancia del manejo adecuado del efectivo
- 2.3. Entrada de Efectivo
- 2.4. Controles Internos: Salida de Efectivo
- 2.5. Formato de vale de caja chica
- 2.6. Formato de arqueo de caja chica
- 2.7. Solicitud de reintegro de caja chica
- 2.8. Formato de conciliación bancaria básica

### **3. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

- 3.1. Definición
- 3.2. Importancia
- 3.3. Formato de cuadro de depreciación

### **4. REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR**

- 4.1. Definición
- 4.2. Importancia
- 4.3. Formato de registro de Cuentas por Pagar

### **5. DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN**

- 5.1. Definición
- 5.2. Importancia
- 5.3. Formato de registro de Donaciones en administración

## **1. GENERALIDADES DEL INSTRUCTIVO**

### **1.1. Objetivo**

Garantizar la eficiencia y eficacia en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión de la organización.

### **1.2. Alcance**

El presente instructivo será aplicable a las áreas de: efectivo, cuentas por pagar, donaciones en administración, activo fijo y todas las demás que se vayan adicionando en el transcurso del desarrollo del mismo y deberán utilizarlo las personas involucradas con cada una de ellas.

### **1.3. Definiciones de control interno**

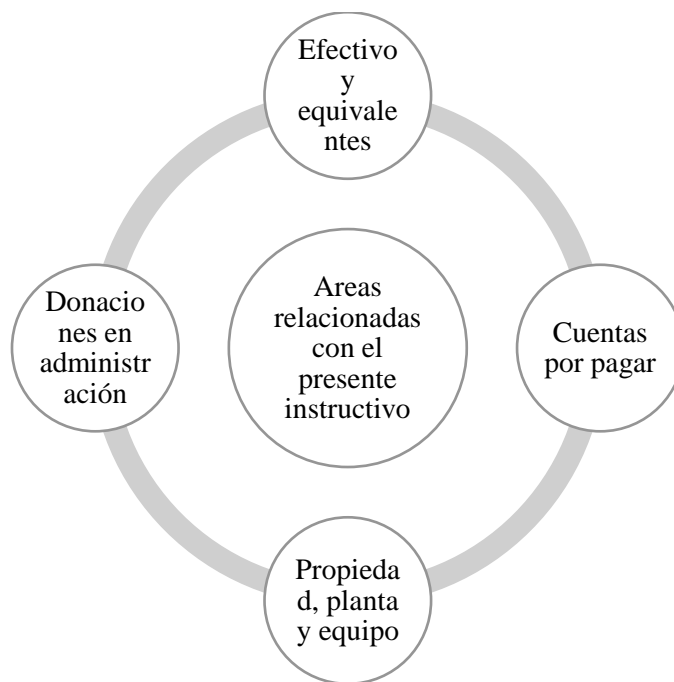
- Es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.
- Es el plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que coordinados entre sí buscan proteger los recursos de la organización, además de prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la entidad, en torno al cumplimiento de los objetivos planteados para determinado tiempo.
- El control interno conlleva la realización de una serie de acciones por parte de las personas que están dentro de la organización; esa serie de acciones configura el proceso que también forma parte del sistema, como medio para obtener el resultado final.

### **1.4. Importancia del control interno**

Llevar a cabo un buen control interno permite tener un mejor aprovechamiento de todos los recursos administrativos para lograr un equilibrio y una estabilidad financiera que aumenten la productividad de la organización.

En todas las áreas es necesario aplicar un buen control interno para llevar procesos ordenados y bien documentados, siendo la finalidad principal disminuir los riesgos asociados a la organización y de las áreas que son claves para esta.

FUNZEL dentro de sus estados financieros posee áreas con saldos mas significativos para las cuales se han diseñado procesos de control interno que permitiran a la organización controlar con mayor detalle los recursos que posee. Las areas sobre las cuales se han diseñado procedimientos a asegurar son:



Aplicar el control es influir sobre algo para obtener un resultado deseado. Los objetivos del control interno son justamente poner en orden cada una de las áreas y actividades que forman parte de la organización y hacerlas funcionar según se espera.

## 2. EFECTIVO Y EQUIVALENTES

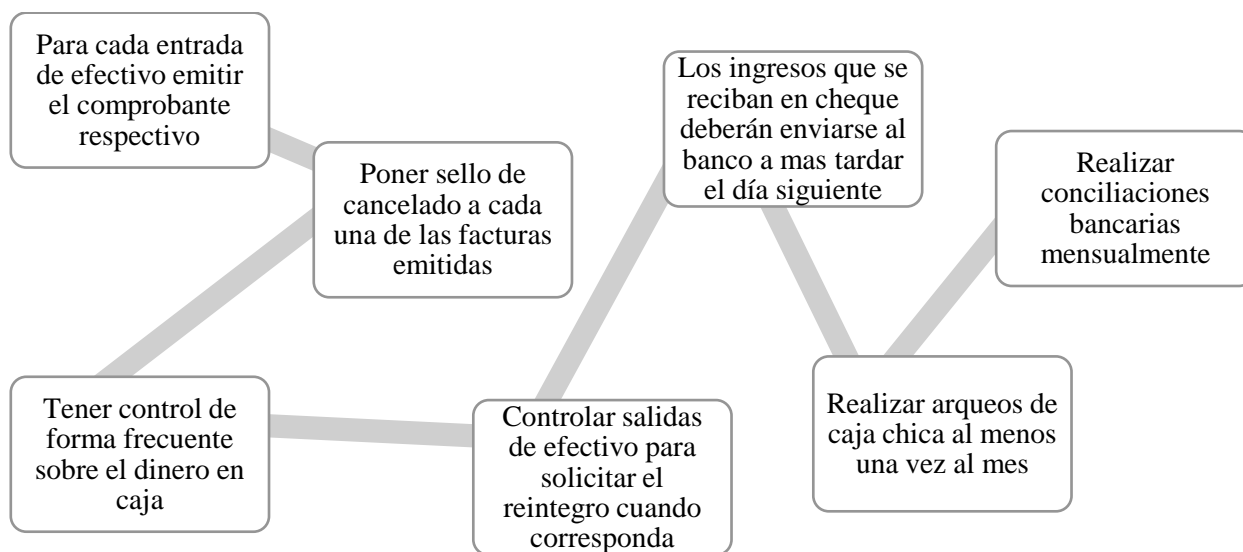
### 2.1. ¿Qué es el efectivo?

Comprende lo relacionado a los recursos que la empresa mantiene con una disponibilidad inmediata con capacidad de utilizarse de forma rápida

### 2.2. Importancia del manejo adecuado del efectivo

- Un sistema de control interno del efectivo se define como el conjunto políticas, y procedimientos administrativos que implementa una empresa para el manejo y control de los recursos monetarios.
- Este sistema contribuye al manejo razonable del efectivo en las empresas ayudando detectar y prevenir errores o fraudes
- Permite conocer de forma oportuna el saldo real del efectivo recibido y los egresos efectuados en un periodo determinado.


### 2.3. Entrada de Efectivo



### 2.4. Controles Internos: Salida de Efectivo

- Todos los desembolsos deben efectuarse por medio de cheques, transferencias, y deben documentarse con documentos de pagos
- Los comprobantes (facturas) de las salidas de efectivo, deben estampárseles un sello de cancelado
- Evitar realizar pagos muy altos (el límite es a discreción) en efectivo para no exponerse a robos
- Registrar de forma oportuna todos los egresos que se efectúan.

## 2.5. Formato de vale de caja chica

	<b>VALE DE CAJA CHICA</b>	N°
Por \$	San Salvador, _____ de _____ de 20____	
Yo _____		
Con número de Documento Único de Identidad _____		
Recibí de _____		
En concepto de _____		
La cantidad de _____		
F _____ Autorizado	F _____ Entregado	F _____ Recibido

Completar un vale de caja chica cuando no se tenga la documentación soporte al instante para los retiros de efectivo de caja por compra de alimentación, viáticos, gastos menores; es una forma muy eficiente de tener el control total del efectivo que contiene la caja chica determinada por la administración.

Es importante que los colaboradores se familiaricen con los documentos que se utilizaran para estos registros para que todos ayuden a que los controles sean más fuertes y disminuir los riesgos asociados con el efectivo de la fundación.

La administración de FUNZEL debe establecer en sus políticas la cantidad máxima que deberá cancelarse de caja chica con la finalidad de no realizar pagos o compras mayores a los fondos asignados para este rubro y no quedarse sin liquidez para emergencias que puedan surgir en la fundación.

## 2.6. Formato de arqueo de caja chica

**FUNDACIÓN ZOOLOGICA DE EL SALVADOR, S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 202X**

### ARQUEO DE CAJA CHICA

Responsable del fondo: \_\_\_\_\_  
 Fecha del arqueo: \_\_\_\_\_  
 Monto de la caja: \_\_\_\_\_

**SALDO INICIAL** \$ \_\_\_\_\_

**DETALLE DE EFECTIVO:**

**BILLETES**

Denominación	Cantidad	Monto
\$100.00		
\$50.00		
\$20.00		
\$10.00		
\$5.00		
\$2.00		
\$1.00		

**MONEDAS**

Denominación	Cantidad	Monto
\$1.00		
\$0.50		
\$0.25		
\$0.10		
\$0.05		
\$0.01		

**SUB TOTAL** \$ \_\_\_\_\_

(+) **TOTAL EN EFECTIVO :** \$ \_\_\_\_\_

**DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS**

FECHA	TIPO Y N°	MONTO	CONCEPTO

**SUB TOTAL** \$ \_\_\_\_\_

(+) **TOTAL EN EFECTIVO Y DOCUMENTOS** \$ \_\_\_\_\_

(+/-) **DIFERENCIA: SOBRANTE (FALTANTE)** \$ \_\_\_\_\_

(=) **EFECTIVO CONCILIADO** \$ \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS/ OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
**Firma del responsable del fondo**



## 2.8.Solicitud de reintegro de caja chica

Monto autorizado:								
Fecha de liquidación:								
Nombre del liquidador:								
N° de documento	Fecha de documento	Nombre del proveedor	Descripción	Monto	IVA	ISR	Total	Comentarios
<b>Total de caja chica</b>							\$	
<b>Documentos liquidados</b>							\$	
<b>Disponible en caja</b>							\$	

F. \_\_\_\_\_  
Elaborado por

F. \_\_\_\_\_  
Autorizado por

## 2.9.Formato de conciliación bancaria básica

<b>NOMBRE DEL NEGOCIO:</b>	<b>NOMRBE DEL BANCO:</b>
<b>NRC:</b>	<b>NÚMERO DE CUENTA BANCARIA:</b>
<b>PERÍODO:</b>	<b>TIPO DE MONEDA:</b>
SALDO SEGÚN ESTADO DE CUENTA (MES ANTERIOR)	\$
(+) PAGOS RECIBIDOS DE CLIENTES EN TRANSFERENCIA	\$
(-) PAGOS REALIZADOS A PROVEEDORES	\$
(-) MONTOS FLOTANTES	\$
<b>(=) TOTAL DE EFECTIVO AL FINALIZAR EL MES</b>	<b>\$</b>

**NOTA:** A este formato se le pueden agregar todas las columnas y conceptos que el propietario considere necesarias para llevar un mejor control interno de sus cuentas bancarias

### **3. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

#### **3.1. Definición:**

La propiedad planta y equipo corresponde a un componente de los estados financieros y se definen como aquellos activos tangibles que no se encuentran disponibles para la venta, ya que están en la organización para ser utilizados, para generar ingresos con dicho uso, bien sea en la producción de bienes y servicios, arrendarlos a terceros, o para propósitos administrativos. Además, se espera que este uso sea por más de un periodo contable.

#### **3.2. Importancia:**

Es de gran importancia para las organizaciones de hoy en día mantener su propiedad, planta y equipo con el control adecuado, pues éstas representan una inversión significativa y vital para el buen funcionamiento y desempeño de las actividades, ya sea ésta de producción o de servicios. A la vez que le permite financieramente presentar un valor real en cuanto a sus costos y gastos; tomar decisiones oportunas sobre activos totalmente depreciados o deteriorados, manteniendo sus registros actualizados y con valores reales, evitando así una sobrevaloración o subvaloración de su propiedad, planta y equipo, por tanto, evitar contingencias fiscales.

El registro de propiedad, planta y equipo de una empresa debe contener al menos una serie de requisito para dar cumplimiento a la normativa financiera y fiscal aplicable a la organización, dentro de los cuales podemos mencionar:

- Contar con una política contable que especifique cual es valor mínimo que debe tener un bien para considerarse parte de la propiedad, plan y equipo de la organización.
- Establecer una política con el método de depreciación que aplicara la organización a los bienes que posee
- Diseñar un cuadro de deprecación de acuerdo a las regulaciones fiscales vigentes
- Aplicar los porcentajes de depreciación establecidos en la normativa fiscal o crear su propia política de porcentajes aplicables los tipos de bienes existentes
- Detallar si los bienes registrados en el cuadro de propiedad, planta y equipo contaran con valor residual y en caso de ser el caso, dejar documentado cual será el valor o porcentaje aplicable a cada tipo de bien existente.
- Documentar cual será el proceso que se seguirá con los bienes que se encuentren totalmente depreciados en la organización



## **4. REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR**

### **4.1. Definición:**

Las cuentas por pagar representan la suma que se adeuda en una fecha específica por la compra de productos o servicios y se registran al momento en que se aprueba una factura para pago. Las cuentas por pagar generalmente se clasifican como:

- Cuentas por Pagar Comerciales (esto es, pagaderas por la compra de bienes físicos que se registran como Inventario)
- Cuentas por Pagar de Gastos diversos (esto es, pagaderas por la compra de bienes y servicios que se facturan)

### **4.2. Importancia:**

Contar con una buena administración de las cuentas por pagar de la compañía hará posible que ésta pueda: Realizar los pagos de facturas en tiempo y forma, que le permita mantener un adecuado flujo de efectivo y una buena relación con los diversos proveedores de la empresa.

Un buen control interno permite observar la eficiencia y eficacia de las operaciones y la confiabilidad de los registros, por lo que es un aspecto importante en la gestión de los pagos a proveedores que se tienen pendientes a una fecha determinada.

Algunos aspectos a considerar cuando se tienen cuentas por pagar en la organización son:

- El contador de la empresa deberá registrar as cuentas por pagar en el “4.3. Formato de registro de Cuentas por Pagar” y validar los documentos entregados por el proveedor, revisando aspectos como: nombre de cliente, fecha de emisión, detalle de los bienes o servicios facturados, monto de la transacción y el cálculo de las respectivas transacciones en caso de aplicar.
- Todo registro contable deberá ser revisado por segunda vez y aprobado por el contador de la fundación, quien debe verificar que las cuentas afectadas sean las correctas y los montos concuerden con los detallados en los documentos soporte.
- El contador debe realizar una muestra al azar de los documentos relacionados con las cuentas por pagar y pasar un check list de los cumplimientos legales que debe contener el documento.



## **5. DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN**

### **5.1. Definición:**

Es cuando se entregan recursos a la organización sin fines de lucro, con el objetivo de beneficiar a otros grupos de personas y sobre los cuales existe una decisión de colaboración por parte del donante.

Este control ayuda a la organización a tener un mejor registro de las donaciones o proyectos que se ejecutan y cuál es el porcentaje ejecutado al final de cada mes o cuando los administradores deseen realizar un análisis sobre algún proyecto, esto relacionado con el presupuesto de ejecución del proyecto que lleve la organización.

### **5.2. Importancia:**

Las donaciones representan un elemento fundamental para el desarrollo de muchos programas y proyectos, sobre todo si los recursos asignados inicialmente no logran cubrir las necesidades que los han impulsado.

Llevar un buen control interno sobre las donaciones en administración ayudara a que los procesos sean más ordenados y estén mejor documentados en los administradores, algunos aspectos a considerar son:

- Contar con la información del donante ante cualquier situación que necesite la organización para verificar con la procedencia de los fondos.
- Documentar adecuadamente todos los gastos relacionados con el proyecto con documentos idóneos para respaldo de cualquier auditoria del proyecto ya sea interna o externa a la organización ejecutora.
- Realizar la ejecución de los presupuestos mensuales para reportar al donante cuando lo requiera de acuerdo a lo establecido en el convenio.
- Verificar que la ejecución del proyecto se realice en el tiempo establecido y que se cumplan los objetivos requeridos.
- Tener en cuenta la aplicabilidad de la Ley contra el Lavado de Dinero y Activos y cerciorarse que los fondos recibidos no son ilícitos.





*Anexo 8: Análisis de Razones Financieras de Fundación Zoológica de El Salvador*

# **Análisis de Razones Financieras de Fundación Zoológica de El Salvador**

## Introducción

Las razones financieras nos permiten conocer el desempeño económico y financiero de la organización, independientemente de su giro o tamaño, con mera información cuantitativa, evalúan el rendimiento de la empresa a partir del análisis de las cuentas del Estado de Resultados y del Balance General, no es solo con la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada sino además con la interpretación del valor de la razón. Se tomó como referencia las cifras del año 2022 para realizar el análisis respectivo.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en Fundación Zoológica de El Salvador con sus respectivas interpretaciones:

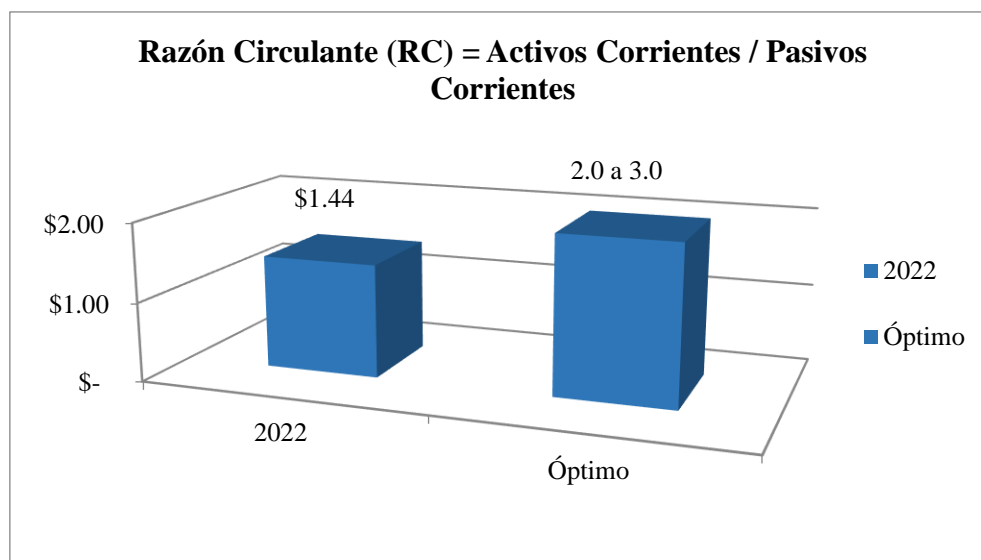
### 1. Razones de liquidez

- *Razón Circulante (RC) = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes*

Si el resultado obtenido después de aplicar la fórmula es positivo quiere decir que la empresa cuenta con los activos suficientes para cubrir sus deudas a corto plazo, en la medida que el resultado positivo sea mayor es un buen indicador para la empresa.

Al realizar el análisis de la razón circulante de FUNZEL se obtuvo el siguiente resultado:

Resultado	Óptimo
\$ 1.44	2.0 a 3.0





La ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente para el año 2022 se centra en el efectivo y equivalente que posee FUNZEL al cierre de año; y el mayor pasivo que posee la fundación son las donaciones en administración, lo que indica que la fundación no posee deudas con instituciones financieras o con entidades externas al corto plazo.

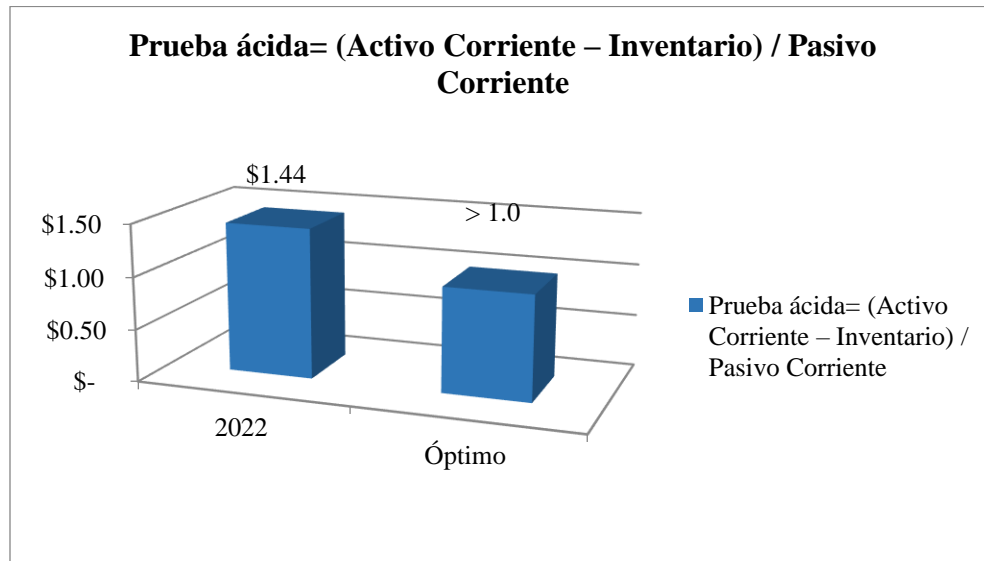
Esto quiere decir que el activo corriente es 1.44 veces más grande que el pasivo corriente; o que, por cada dólar, la fundación cuenta con \$ 1.44 de disponibilidad.

El valor óptimo que debe tener la fundación para contar con una liquidez suficiente debe ser de 2.0 a 3.0 la relación entre sus activos y pasivos.

$$\circ \text{ Prueba ácida} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo Corriente}$$

Esta razón es la misma que la razón circulante, excepto que excluye los inventarios que son la parte menos líquida de los activos circulantes del numerador. Esta razón se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes, por lo que proporciona una medida más correcta de la liquidez que la razón circulante.

<b>Resultado</b>	<b>Óptimo</b>
\$ 1.44	> 1.0



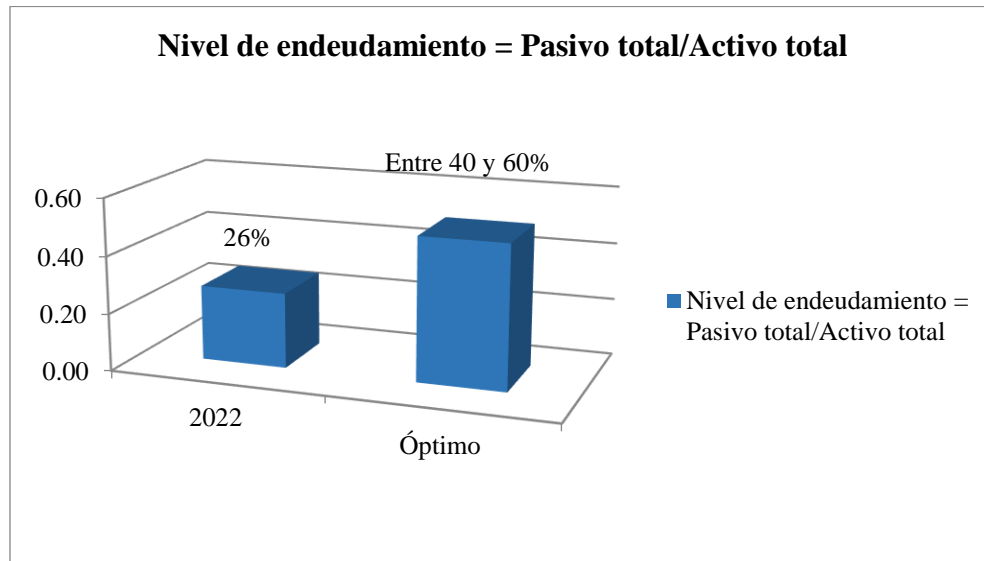
Los resultados obtenidos en la razón de prueba ácida son exactamente los mismos obtenidos en la Razón circulante, debido a que la fundación no cuenta con inventarios disponibles para la venta. Y como el resultado es \$1.44., significa que la organización tiene suficientes activos para cubrir sus obligaciones.

## 2. Razones de endeudamiento

- *Nivel de endeudamiento = Pasivo total/Activo total*

Mide la proporción de activos que se encuentran financiados por acreedores o proveedores, esta razón financiera de riesgo, puesto que entre más elevado sea el resultado que arroja la fórmula, mayor es la probabilidad de quiebra.

Resultado	Óptimo
26%	Entre 40% y 60%

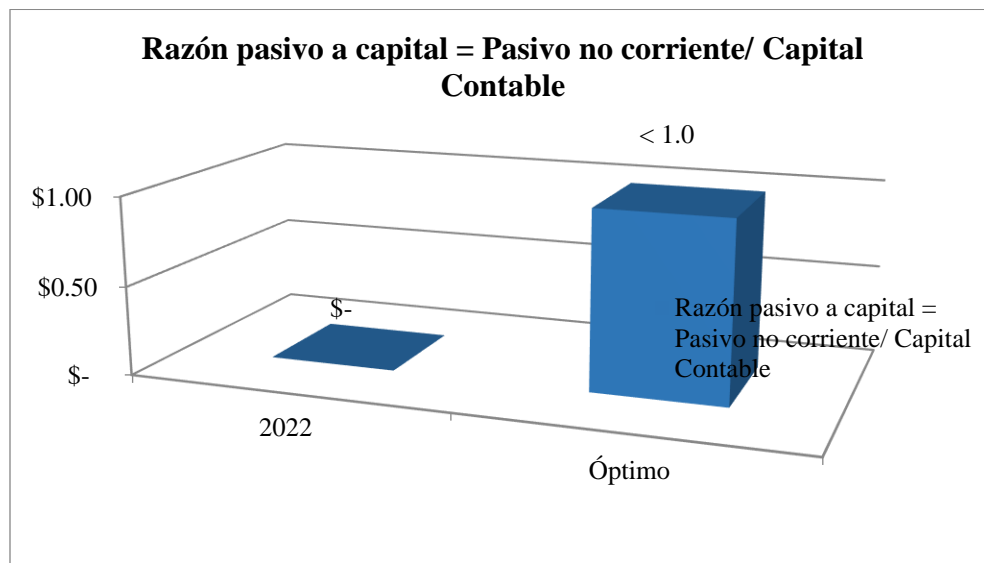


El total de pasivos de la organización representante el 26% de sus activos, siendo la mayor parte de sus pasivos las donaciones en administración con las que cerro a finales del ejercicio 2022.

- *Razón pasivo a capital = Pasivo no corriente/ Capital Contable*

Refleja la proporción que existe entre los activos que fueron financiados por socios y los que fueron financiados por otros terceros, cuando el resultado es superior a 1.0, se deduce que el proviene en mayor medida por terceros.

Resultado	Óptimo
\$ 0.00	< 1.0



FUNZEL no posee saldo de pasivos no corrientes en las cifras reflejadas en sus estados financieros, lo que significa que los activos que posee la organización no son financiados por terceros, si no que opera con los fondos correspondientes a cada proyecto que ejecuta.



*Anexo 9: Propuesta de Plan de Comunicaciones para Fundación Zoológica de El Salvador*

# **Propuesta de Plan de Comunicaciones para Fundación Zoológica de El Salvador**

## Plan de comunicaciones

Estructura propuesta	Descripción
Índice	Tabla de referencia que muestra el orden lógico del plan de comunicaciones a desarrollar
Resumen ejecutivo	Descripción clara, breve y concisa de todo el contenido del plan
Objetivos	Serán la guía de las principales acciones que deberá tomar la Organización en el manejo del plan. Estos deben ser medibles, alcanzables, relevantes. Estos deberán responder a las metas esperadas de las estrategias
Audiencias	Acá deberán plasmar los tipos de audiencias esperadas por cada componente en el que se pretende difundir mensajes. Deberán al menos responder a: ¿Quiénes son? ¿Cuáles son sus intereses?
Responsables	Este apartado puede estar dado por una matriz que resuma el nombre de los involucrados, su rol, el seguimiento, actividades, recursos necesarios, entre otros aspectos que se consideren relevantes para el diseño del plan
Mensajes claves	Establecer el detalle de los mensajes que se van a difundir, estos con estrecha relación a los objetivos planteados. Los mensajes que se difundan pueden variar por proyecto, tiempos, naturaleza de la actividad. Es importante que estos sean claros, concisos y claros, para que puedan captar la atención de la audiencia definida previamente.
Canales de comunicación	Bajo este apartado el plan deberá detallar los canales más efectivos para llegar a tu audiencia, estos pueden ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp)</li> <li>- Correo electrónico</li> <li>- Medios de comunicación (TV, prensa, radio)</li> <li>- Pagina Web</li> <li>- Volantes</li> </ul>



## **Plan de comunicaciones**

Cronograma	Establece un calendario que indique cuándo se enviarán los mensajes, con qué frecuencia y a través de qué canales.
Presupuesto	Corresponde a la cuantificación monetaria de los recursos que se van requerir para la implementación del plan de comunicaciones
Evaluación y ajustes	En este apartado el responsable del diseño del plan deberá establecer las métricas de evaluación y seguimiento para determinar si estas van en función de lo requerido o si estas requieren algún tipo de ajuste
Aprobación	El plan de comunicaciones de Funzel, deberá ser aprobado por la directora ejecutiva



*Anexo 10: Matriz de Organismos Internacionales que conceden fondos para la ejecución de proyectos*

**Matriz de Organismos Internacionales que conceden fondos para la ejecución de proyectos**

<b>Organismo</b>	<b>Líneas de financiamiento</b>	<b>Medio de contacto</b>
Banco Mundial (BM)	Con sus fondos y programas, el Banco Mundial ofrece financiamiento para proyectos de conservación del medio ambiente, incluyendo aquellos centrados en la biodiversidad, la protección de hábitats naturales y la sostenibilidad.	<a href="https://www.bancomundial.org/es/home">https://www.bancomundial.org/es/home</a>
Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF)	Trabaja con gobiernos, comunidades locales y otros socios para financiar proyectos de conservación de la naturaleza en todo el mundo. Proporciona fondos y apoyo técnico para la protección de especies, ecosistemas y la promoción de prácticas sostenibles.	<a href="https://wwf.panda.org/es/">https://wwf.panda.org/es/</a>
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Financia proyectos ambientales en América Latina y el Caribe, incluyendo aquellos centrados en la conservación de la flora y fauna, así como en la gestión sostenible de recursos naturales	<a href="https://www.iadb.org/es">https://www.iadb.org/es</a>
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)	Ofrece apoyo financiero y técnico para una amplia gama de proyectos de conservación ambiental, incluyendo la biodiversidad, la gestión sostenible de bosques, la protección de especies en peligro de extinción, entre otros.	<a href="https://www.unep.org/es">https://www.unep.org/es</a>
Banco Europeo de Inversiones (BEI):	Con su financiamiento, el BEI respalda proyectos relacionados con el medio ambiente, incluyendo la conservación de la biodiversidad, la protección de ecosistemas naturales y la promoción de la sostenibilidad.	<a href="https://european-union.europa.eu/index_es">https://european-union.europa.eu/index_es</a>
Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF):	Específicamente creado para abordar cuestiones ambientales a nivel mundial, financia proyectos que se centran en la conservación de la biodiversidad, la protección de hábitats naturales,	<a href="https://www.ifad.org/es/gef">https://www.ifad.org/es/gef</a>



Organismo	Líneas de financiamiento	Medio de contacto
La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN)	la gestión sostenible de recursos naturales, entre otros.  Se involucra en una amplia gama de proyectos de conservación en todo el mundo, que abordan diversas áreas de preocupación en relación con la conservación de la naturaleza	<a href="https://www.iucn.org/es">https://www.iucn.org/es</a>



*Anexo 11: Guía de Orientación para el cumplimiento de Obligaciones legales y fiscales de  
Fundación Zoológica de El Salvador*

# **Guía de Orientación para el cumplimiento de Obligaciones legales y fiscales de Fundación Zoológica de El Salvador**

## Objetivo

- Implementar un control de obligaciones formales y sustantivas en materia legal y fiscal a las cuales está sujeta la fundación y poder cumplir fielmente las operaciones.

## Responsabilidades

La implementación de esta guía estará a cargo del contador de la fundación, quien velará por la aplicabilidad de la misma en tiempo y forma.

## Limitantes

La presente guía no es de exclusiva existencia de cumplimiento para la fundación, por lo que puede existir otras que se deben cumplir de acuerdo a la exigencia de las instancias respectivas que así lo demanden. La dirección ejecutiva junto al Contador deberá actualizar de manera oportuna las obligaciones que se deriven de reformas, cambios en leyes u otras.

## Guía de Cumplimientos

<b>Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento (LAFSFL)</b>					
	<b>Cumplimiento</b>	<b>Base legal</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>¿Cumplido?</b>
1	Llevar un libro de registro de los miembros o afiliados	Art.15	Anual	Contador	
2	Cumplir con la normativa tributaria aplicable, a excepción de que esté expresamente excluida en la ley que lo regule	Art.6	Una sola vez	Contador	
3	Presentar la nómina de los representantes y administradores e informar sobre sus remociones	Art.83	Cuando aplique	Contador	
4	Informar a la Dirección General de Impuestos Internos cuando obtengan fondos de personas ajenas a la institución por medio de llamamientos públicos	Art.36	Cuando aplique	Contador	

5	Llevar contabilidad formal de acuerdo con un sistema contable generalmente aceptado y conforme a las leyes tributarias, además debe estar autorizado por la Dirección General del Registro	Art.40	Cuando aplique	Contador
6	Nombrar Auditor Financiero	Art.83.- lit. b)	Anual	Contador
7	Presentar el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias dictaminados por un auditor ante la Dirección General del Registro	Art.27.- RLAFSFL	Anual	Contador

Código Tributario y su Reglamento					
	Cumplimiento	Base legal	Periodicidad	Responsable	Presentado
1	Obligación de inscribirse en el Registro de Contribuyentes e informar	Art. 86	Una sola vez	Contador	
2	Establecer un lugar para recibir notificaciones	Art. 90 inc 1	Cuando aplique	Contador	
3	Actualizar los primeros diez días hábiles de cada año los datos relacionados con la dirección para recibir notificaciones	Art. 90 inc 2	Anual	Contador	
4	Informar cualquier cambio en el lugar para recibir notificaciones dentro del plazo de cinco días hábiles siguientes de realizado el cambio	Art. 90 inc 3	Cuando aplique	Contador	
5	Presentar la declaración del Impuesto sobre la Renta	Art. 100	Anual	Contador	

<b>Código Tributario y su Reglamento</b>				
	Remitir dentro del mes de enero, un informe de las retenciones realizadas			
6	durante el año inmediato anterior a las personas naturales, jurídicas o entidades	Art. 123	Trimestral	Contador
7	Dictaminarse fiscalmente cuando se encuentre en alguno de los supuestos que establece el Art. 13.- CT	Art. 60 RCT	Anual	Contador
8	Nombrar auditor en el periodo anual a dictaminarse, a más tardar dentro de los cinco meses siguientes de finalizado el periodo anterior	Art. 131	Anual	Contador
9	Expedir constancia de retención del Impuesto sobre la Renta por remuneraciones de carácter permanente, a más tardar un mes después de realizada la última retención	Art. 145	Anual	Contador
10	Informar todas las donaciones obtenidas por la institución dentro de los primeros diez días hábiles del mes siguiente en que se obtuvieron	Art. 146	Mensual	Contador
11	Presentar el estado de origen y aplicación de fondos en los meses de enero, abril, junio y septiembre de cada año	Art. 146 inc 2	Trimestral	Contador
12	Conservar la información por un periodo de diez años contados a partir de su emisión o recibo	Art. 147	Cuando aplique	Contador

<b>Código Tributario y su Reglamento</b>				
	Retener el anticipo del Impuesto			
13	sobre la Renta a los empleados que presten servicios de carácter permanente en la institución	Art. 155	Mensual	Contador
	Retener el 10% en concepto de anticipo del Impuesto sobre la			
14	Renta, a personas naturales que presten servicios sin dependencia labora	Art 156	Cuando aplique	Contador
15	Presentar las declaraciones de IVA	Art 91	Mensual	Contador
	Solicitar la asignación y autorización de la numeración correlativa y de serie para la impresión de facturas, comprobantes de crédito fiscal, nota de remisión, nota de crédito y débito			
16		Art 115-A.- Inc. 1	Cuando aplique	Contador
17	Emitir y entregar Comprobantes de Crédito Fiscal o Factura	Art 107	Cuando aplique	Contador
	Declaración Mensual de Pago a			
18	Cuenta e Impuesto Retenido de Renta.	Art. 152	Mensual	Contador
19	Obligación de emitir y entregar documentos tributarios legales.	Art 107 al 119	Cuando aplique	Contador
	Obligación de presentar Informe de			
20	retenciones, anticipos o de percepción de IVA.	Art 123	Mensual	Contador
	Obligación de presentar Información			
21	de proveedores, clientes, acreedores y deudores. (ICV)	Art. 125	Semestral	Contador
22	Llevar libros IVA	Art. 141	Mensual	Contador

<b>Código Tributario y su Reglamento</b>				
23	Obligaciones de Suministrar Información para el Dictamen	Art. 133	Cuando aplique	Contador
24	Obligación de Conservar Informaciones y Prueba	Art. 147	Cuando aplique	Contador
25	Retención por servicios de carácter permanente	Art. 155	Mensual	Contador
26	Retención por prestación de Servicios	Art. 156	Cuando aplique	Contador
27	Retención por operaciones con Intangibles	Art. 156 A	Cuando aplique	Contador
28	Retención por operaciones de Renta	Art. 156 B	Cuando aplique	Contador
29	Retención en Juicios Ejecutivos	Art. 157	Cuando aplique	Contador
30	Retención a sujetos no domiciliados	Art. 158	Cuando aplique	Contador
31	Retención a sujetos domiciliados en paraísos fiscales	Art. 158 A	Cuando aplique	Contador
32	Retención a rentas de depósitos y títulos valores	Art. 159	Cuando aplique	Contador
33	Retención por premios	Art. 160	Cuando aplique	Contador
34	Obligación de Enterar las Retenciones y Percepciones Efectuadas	Art. 164	Cuando aplique	Contador

**Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

Cumplimiento	Base legal	Periodicidad	Responsable	Presentado
1 Declaración y Pago de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Art. 94	Mensual	Contador	
2 Cancelar mensualmente el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios por transferencia, importación, internación, exportación, consumo de bienes muebles corporales, prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios	Art. 1	Mensual	Contador	

**Código de Trabajo**

Cumplimiento	Base legal	Periodicidad	Responsable	Presentado
1 Pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el contrato individual de trabajo	Art. 29.- Num.1	Según lo estable el contrato	Contador	
2 Cumplir con el reglamento interno de trabajo	Art. 29.- Num.9	Cuando aplique	Contador	
3 Pagar el aguinaldo de acuerdo al tiempo de laborar en la institución	Art. 196- 202	Cuando aplique	Contador	

4	Proporcionar las vacaciones anuales y remunerarlas	Art. 177-189	Cuando aplique	Contador
5	Proporcionar los días de asueto y remunerarlos	Art. 190-195	Cuando aplique	Contador
6	Otorgamiento del respectivo contrato individual de trabajo	Art. 20	Cuando aplique	Contador

<b>Ley de Impuesto sobre la Renta</b>					
	<b>Cumplimiento</b>	<b>Base legal</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presentado</b>
1	Sujetos excluidos del impuesto sobre la renta	Art. 6	Una sola vez	Contador	