

Análisis administrativo y evaluación financiera para fortalecer la gestión administrativa de la fundación Nuevo Día

Juan David Duque¹

jduque@unicomfaucauca.edu.co

José Germán Sánchez²

josanchez@unicomfaucauca.edu.co

Javier Tafurth³

javiertafurth@unicomfaucauca.edu.co

Resumen

El presente trabajo describe una propuesta de análisis administrativo y evaluación financiera para fortalecer la gestión administrativa de la Fundación Nuevo Día, ubicada en el municipio de Santander de Quilichao, la cual desarrolla una labor social en programas de atención y promoción de actividades de todo tipo, la información que se recoge para responder al problema de investigación, es cualitativa de acción y participativa. Donde se puede establecer que las principales debilidades de la Fundación, obedecen a la falta de una estructura organizacional que oriente sus procesos y actividades, de tal manera que se logre el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros para darle sostenibilidad y crecimiento.

Palabras claves

Evaluación financiera, actividades culturales, estructura organizacional, mercadeo, comunicaciones.

1 Introducción

Para el desarrollo del estudio se utilizaron herramientas teóricas de diagnóstico organizacional tales como el análisis DOFA y las fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales buscan determinar el direccionamiento estratégico que debe orientar a la fundación en los próximos años, dado que dichas estrategias ayudan a formular el tipo de estructura organizacional que más se adecua a sus necesidades estratégicas. De igual forma se emplearon fundamentos teóricos relacionados con el desarrollo de sistemas y estructuras organizacionales, las cuales fueron requeridas para la formulación de procesos y definición de cargos.

De igual forma para la fase del diagnóstico financiero se empleó la metodología de inductores de valor del autor Oscar León García, la cual fue apoyada por el análisis de razones financieras, partiendo de datos

¹ Magister en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Occidente, Contador Público, Universidad del Valle, Tecnólogo Sistema de Información, Universidad del Valle, Director Programa de Contaduría Pública, Corporación Universitaria Comfaucauca Unicomfaucauca sede Norte, profesor asociado a la corporación universitaria Comfaucauca Unicomfaucauca.

² Estudiante maestría MBA, Universidad Santiago de Cali, Especialista en Gerencia de Proyectos, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Contador Público, Universidad del valle, coordinador semillero de investigación INCO, Corporación universitaria Unicomfaucauca, profesor asociado a la corporación universitaria Comfaucauca Unicomfaucauca.

³ Especialista en Gerencia tributaria, Universidad ICESI Cali, Contador Público, Universidad Santiago de Cali, profesor asociado a la corporación universitaria Unicomfaucauca

financieros suministrados por la propia compañía durante los últimos tres años (estados financieros) y, por estimaciones propias del autor con apoyo de fuentes reconocidas como la Superintendencia de sociedades y Bancolombia.

En vista que se analizó una organización de tipo social, el estudio se basó en los inconvenientes generados al interior de la fundación debido a sus inexistentes sistemas de organización y el manejo dado a este tipo de estructura, los cuales han impedido que se generen comportamientos de grupo adecuados y acordes al dinamismo que se requiere para beneficiar su estabilidad y la formación de estrategia en pro del sostenimiento de la fundación.

Algunas de las teorías de la administración relacionadas con el diseño organizacional, al igual que la metodología de inductores de valor de Oscar León García como fundamentos para el diagnóstico financiero.

Diseño de organizaciones. Diseñar organizaciones es aquel proceso mediante el que se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2003).

Chiavenato (2009, p. 9) sostiene que “el Diseño Organizacional es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetos globales.”. Richard (2007) define que:

El diseño organizacional es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad. El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. (P.38).

2 Impacto organizacional

El diseño en una organización hace implícito el objetivo de incidir sobre la mejora de la eficacia operacional. Es por esto que tener definido un diseño organizacional en cualquier tipo de empresa o entidad es muy importante dado que contribuye a establecer un norte mediante la elección de una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad al interior de la entidad, lo cual resulta claro para todos sus miembros, mediante la representación gráfica de las conexiones entre las diferentes divisiones o departamentos a través de organigramas y permite indicar de forma transparente a todos los miembros en su interior, el camino que deben seguir en el manejo de las diferentes operaciones. De igual manera, es a través de los Diseños Organizacionales como las entidades además de definir sus estructuras, funciones, misión y visión, determinan líneas de mando o líneas de comunicación, y la manera cómo van a operar para generar recursos que las haga auto sostenibles, es decir, que les permita conservarse a través del tiempo.

3 Impacto Social

Mediante el desarrollo de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los adultos mayores, los niños y adolescentes, dado que es frecuente observar la difícil situación que viven gran parte de las personas mayores, niños y adolescentes vinculadas a instituciones que les brindan diversos servicios, los

cuales no cumplen con los requisitos básicos, y permiten que a su interior se desarrollen conductas que atentan contra los derechos humanos. En tal sentido, La Fundación impacta positivamente en el ámbito social y desde luego permite un óptimo aprovechamiento de los recursos que se puedan conseguir con la administración municipal y la empresa privada.

4 Planificación y diseño metodológico

4.1 Tipo de estudio y enfoque de la investigación

Según la naturaleza de los objetivos en cuanto a nivel de conocimiento, la investigación es descriptiva porque se revisa las características, propiedades y necesidades para que la fundación sea rentable, eficiente y auto sostenible; y de tipo analítica, porque pretende comparar variables entre grupos de estudio.

4.2 Diseño metodológico

La información se recoge para responder al problema de investigación, por lo cual es una investigación cualitativa de acción y participativa.

Investigación-acción. Porque se pretende encontrar soluciones a problemas de un grupo, una comunidad, u organización; en este caso específicamente a la Fundación Nuevo día.

Investigación Participativa. Se tiene como fin mejorar el nivel de vida de los involucrados en la fundación Nuevo día.

4.3 Fuente y técnicas para la recolección de la información.

Fuentes primarias. Para efectos de validar el diagnostico interno de los procesos administrativos se utilizó la Guía de observación para evaluar los aspectos administrativos, al igual que los procesos financieros, la cual fue acompañada de una entrevista dirigida a la Presidenta de la Fundación.

Fuentes secundarias. También se empleó el análisis documental basado en fuentes bibliográficas que ayuden a definir el tipo de estrategias, de estructura organizacional, al igual que los procesos y manuales de funciones.

De igual manera se utilizó matrices administrativas para el diagnóstico y formulación de estrategias, tales como la matriz DOFA, la matriz EFE (Evaluación de factores externos), la matriz EFI (Evaluación de factores internos), la matriz de perfil competitivo de Porter y la Matriz de posición estratégica.

4.4 Fases de la investigación

El trabajo se desarrolla en tres fases, las cuales se explican a continuación:

Fase de Diagnóstico situacional. En esta fase se realiza el análisis interno, al igual que el análisis de entorno externo que involucra los entornos económicos, sociales, demográficos, políticos y legales que influyen sobre la Fundación.

Fase de Formulación estratégica. En esta fase se desarrollan las estrategias con base a los resultados del diagnóstico anterior, la cual determina el direccionamiento estratégico que debe llevarse a cabo en la Fundación.

Fase de propuesta de mejoramiento administrativo y financiero. En esta fase se desarrolla la propuesta de mejoramiento tanto administrativo como financiero, de tal manera que se formule el diseño organizacional y financiero basado en la elaboración del mapa de procesos, el organigrama y el manual de funciones, al igual que el análisis financiero que permita reorientar las soluciones de sostenibilidad económica.

4.4.1 Fase de Diagnostico situacional

Matriz integral evaluación externa

Entorno	Variable Clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
Legal	Impositiva	Oportunidad	Las Fundaciones con propósito social tienen un tratamiento Especial frente al impuesto de renta.	Genera mayor flujo de caja a la organización, dado que su factor impositivo es menor a la de las empresas con ánimo de lucro.
	Información financiera	Oportunidad	Existe un mayor Control sobre la información financiera que presentan las organizaciones sin ánimo de lucro.	La organización en información financiera va a permitir la mejor administración de los recursos económicos y un buen apoyo para la planeación de sus actividades sociales.
	Ley 1251 de 2008	Oportunidad	Existen políticas públicas que orientan recursos que mejoren la calidad de vida del adulto mayor.	Las Fundaciones tienen la posibilidad de jalonar Recursos ante el estado mediante la gestión de proyectos.
Político	Acuerdos de paz.	Oportunidad	El gobierno Nacional destinara recursos para resocialización de guerrilleros a la vida civil.	Las Fundaciones como Nuevo Día pueden participar en diversas actividades con jóvenes pueden jalonar recursos mediante proyectos.
Político	Corrupción política	Amenaza	La mala imagen del gobierno por concepto de la corrupción tiende a aumentar los controles para la gestión de recursos con el estado.	Los recursos dirigidos a las fundaciones es por parte del estado pueden verse disminuidos porque se tienden a destinar estos recursos de manera diferente.

Entorno	Variable Clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
Económico	Inflación	Amenaza	Tiende a aumentar Por el aumento de las lluvias, el aumento de los precios de la gasolina y el aumento de los impuestos.	Afecta el flujo de caja Porque se reduce el poder adquisitivo de los donantes empresariales y particulares, además de los aumentos de costos por prestación del servicio social.
Económico	Tasa de interés	Amenaza	Es estable pero si la inflación aumenta, tienden a subir.	Aumento de los costos financieros que aumenta el costo de las deudas.
	Crecimiento económico	Amenaza	Desaceleración económica nacional e internacional que aumentara en los próximos años.	Afecta el flujo de caja porque se reduce el poder adquisitivo de los donantes empresariales y particulares.
Económico	Impuestos	Amenaza	Aumentaron por la última reforma tributaria.	Afecta el flujo de caja porque se reduce el poder adquisitivo de los donantes empresariales y particulares, además de los aumentos de costos por prestación del servicio social.
	Reducción del gasto público	Amenaza	Las altas necesidades que implican el proceso de paz y la reducción de los ingresos del petróleo tienden a una mayor austeridad del gasto público.	Reducción de recursos del estado para apoyar proyectos sociales de gran impacto en la familia y los adultos mayores.

Entorno	Variable Clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
Demográfico	Crecimiento de la población adulta mayor	Oportunidad	Existe una proyección de crecimiento alto los próximos 30 años.	Mayor demanda para empresas y organizaciones que ofrezcan bienes y servicios para la tercera edad.
Demográfico	Crecimiento de la población adulta mayor	Oportunidad	Existe una proyección de crecimiento alto en los próximos 30 años.	Mayor demanda para empresas y organizaciones que ofrezcan bienes y servicios para la tercera edad.
	Plan de ordenamiento territorial (POT)	Oportunidad	Existe limitación de espacios para la construcción de viviendas y empresas en grandes ciudades.	Las ciudades pequeñas y las zonas rurales ofrecen alternativas viables para el establecimiento de fundaciones, favoreciendo con menores costos fijos.
	Migraciones	Oportunidad	Migración de los territorios urbanos	Aumento de la población servicios y el apoyo de fundaciones dedicadas que puede requerir de los a las familias, jóvenes y adultos mayores.
Sociocultural	Desplazamiento	Oportunidad	Los problemas de orden público en el departamento generan desplazamiento en zonas rurales.	Mayor demanda de personas que requieren apoyo social y concentración de recursos del estado para apoyar a los desplazados.
Sociocultural	Abandono del adulto mayor	Oportunidad	Existe un aumento de adultos mayores que son abandonados por sus familias.	Existe una mayor demanda de personas de la tercera edad que requieren de apoyo físico y psicológico.

Entorno	Variable Clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
Sociocultural	Servicios geriátricos	Oportunidad	Existe una tendencia creciente por el uso de asilos para ancianos y de servicios geriátricos a nivel mundial.	Las fundaciones que atienden las personas de la tercera edad pueden aumentar sus ingresos, mediante la diversificación de bienes y servicios geriátricos.
Tecnológicos	Redes sociales	Oportunidad	Existe un auge de las redes sociales que es económico y masivo para la gestión de mercadeo de las organizaciones.	Las fundaciones pueden utilizar las redes sociales para promover su función social y atraer más donantes.
	Tecnologías de información	Oportunidad	Diversidad de sistemas de información administrativo y contable.	Las Fundaciones pueden acceder a costos favorables de los sistemas de información, además de facilitar su toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

Matriz integral evaluación interna

Entorno	Variable clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
Administrativo	Procesos estratégicos	Debilidad	La Fundación no cuenta con un plan estratégico.	La organización al no tener una orientación estratégica que dirija su rumbo no va a cumplir con su misión social.

Entorno	Variable clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
		Debilidad	La Fundación no cuenta con un Diseño administrativo que permita su desarrollo	Genera ineficiencia administrativa debido al desaprovechamiento de recursos humanos y materiales.
	Personal y comunicaciones	Debilidad	No se cuenta con manuales ni perfiles de cargo que oriente y limite las funciones y responsabilidades de los colaboradores.	No hay manera de medir el desempeño de los colaboradores ni de generar medidas para el mejoramiento de las funciones y responsabilidades.
		Fortaleza	Existe personal operativo calificado tanto interno como de apoyo.	Genera confianza a los clientes y permite una mayor calidad del servicio prestado.
Administrativo	Personal y comunicaciones	Fortaleza	La Fundación ya ha gestionado con éxito recursos con el estado.	Facilita la gestión para solicitar recursos en diversos programas nacionales e internacionales.
	Personal y comunicaciones	Debilidad	No se cuenta con programas de publicidad que muestre a la Fundación y promueva sus servicios.	Bajo crecimiento y poco aprovechamiento de los recursos para aumentar los ingresos de la Fundación.
Administrativo	Personal y comunicaciones	Debilidad	Se carece de estrategias para atraer donaciones de empresas y las familias.	Poco aprovechamiento de los recursos para aumentar los ingresos de la Fundación.

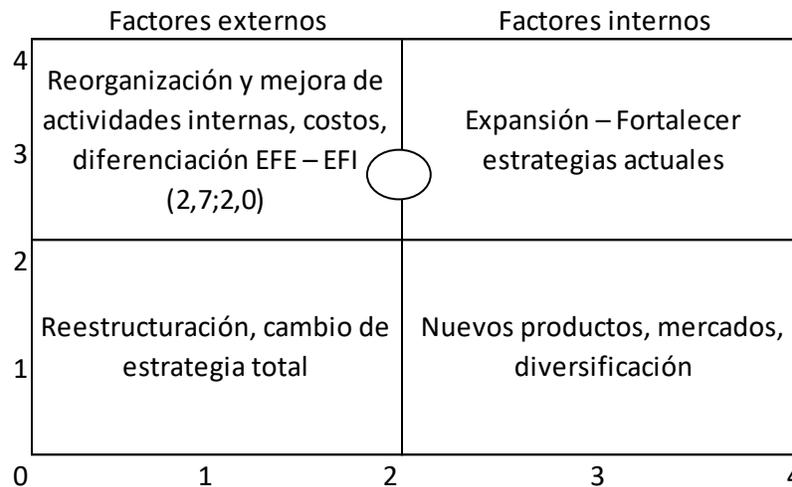
Entorno	Variable clave	Clasificación	Tendencia	Impacto sobre la Organización
Financiero	Procesos contables	Fortaleza	Se llevan registros básicos que permiten elaborar los estados financieros básicos.	Permite conocer cómo va la Fundación en términos económicos y presentarlos ante las entidades que lo soliciten.
Financiero	Análisis financiero	Debilidad	Se carece de un análisis financiero que sirva de referente para la toma de decisiones.	Se cuenta con un diagnóstico objetivo para definir estrategias financieras de la Fundación.
	Sistema de costos	Debilidad	No se cuenta con sistema de costos que costee los servicios.	No se sabe si se está generando la rentabilidad necesaria para generar valor.

Fuente: elaboración propia

4.4.2 Fase de Formulación estratégica

La Fundación se define en función de los resultados obtenidos del diagnóstico interno y externo realizado, los cuales se determinan como los propósitos de la organización que se buscan resolver con las estrategias propuestas en la matriz DOFA para fortalecer los componentes de mercadeo, operativo y financiero del modelo de negocio de la organización. Para determinar esta posición es necesario tener en cuenta los puntajes de la matriz EFI y EFE donde se establece el factor atractivo que tiene relación a los factores externos analizados (oportunidades y amenazas) y al nivel de competitividad que hace relación a los factores internos analizados (fortalezas y debilidades).

Posición estratégica de La Fundación Nuevo Día



De acuerdo, a la matriz de posición estratégica realizada se observa que La Fundación Nuevo Día se ubica en el cuadrante de reorganización y mejora de actividades internas, costos y diferenciación, los cuales deberá tenerse en cuenta en el momento de definir las estrategias en la matriz DOFA, las cuales deben enfocarse en el fortalecimiento de las capacidades internas de la organización.

Matriz DOFA. De acuerdo al marco estratégico encontrado con la Posición estratégica de La Fundación Nuevo Día se procede a determinar las estrategias más adecuadas que fortalecerán las capacidades internas de la organización, la cual se desarrolla con el cruce de variables (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades)

Estrategia FO (fortalezas-oportunidades). Busca utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

Factor interno clave estrategia FO

Factor interno clave(F)	Factor externo clave(O)	Estrategia resultante
1. Existe personal operativo calificado tanto interno como de apoyo.	1. Diversidad de sistemas de información administrativo y contable.	1. Realizar un manual de funciones o roles y responsabilidades.

Estrategia FA (fortalezas-amenazas). Intenta disminuir el impacto de las amenazas del entorno utilizando sus fortalezas.

Factor interno clave estrategia FA

Factor interno clave(F)	Factor externo clave(A)	Estrategia resultante
<p>2. La Fundación ya ha gestionado con éxito recursos con el estado.</p> <p>3. Se llevan registros básicos que permiten elaborar los estados financieros básicos.</p> <p>4. Fundación reconocida en Santander de Quilichao</p>	<p>2. La mala imagen del gobierno por concepto de la corrupción tiende a aumentar los controles para la gestión de recursos con el estado.</p> <p>3. Desaceleración económica nacional e internacional que aumentara en los próximos años.</p> <p>4. Los impuestos aumentaron por la última reforma tributaria.</p> <p>5. Las altas necesidades que implica el proceso de paz y la reducción de los ingresos del petróleo tiende a una mayor austeridad del gasto público.</p> <p>6. Fuerza de competidor actuales en el alcance de donaciones.</p>	<p>2. Definir estrategias para aumentar los ingresos por donaciones y servicios.</p>

Estrategia DO (debilidades-oportunidades). Busca reducir sus debilidades para aprovechar las oportunidades, invierte recursos para mejorar sus procesos deficientes.

Factor interno clave estrategia DO

Factor interno clave(D)	Factor externo clave(O)	Estrategia resultante
<p>5. La Fundación no cuenta con un plan estratégico.</p> <p>6. La Fundación no cuenta con un diseño administrativo que permitan su desarrollo organizacional.</p> <p>7. No se cuenta con manuales ni perfiles de cargo que oriente y limite las funciones y responsabilidades de los colaboradores.</p>	<p>7. Existe un mayor control sobre la información financiera que presentan las organizaciones sin ánimo de lucro.</p> <p>8. Existen políticas públicas que orientan recursos que mejoren la calidad de vida del adulto mayor.</p> <p>9. Existe una proyección de crecimiento alto en los próximos 30 años en la población de adultos mayores.</p> <p>10. Existe un aumento de adultos mayores que son abandonados por sus familias.</p> <p>11. Existe una tendencia creciente por el uso de asilos para ancianos y de servicios geriátricos a nivel mundial.</p> <p>12. Diversidad de sistemas de información administrativo y contable.</p>	<p>3. Realizar el diseño organizacional con su estructura y procesos.</p>

Estrategia DA (debilidades-Amenazas). Intenta reducir sus debilidades, a manera defensiva, para enfrentar las amenazas. El propósito final de la estrategia es la sobrevivencia de la organización.

Factor interno clave estrategia DA

Factor interno clave(D)	Factor externo clave(A)	Estrategia resultante
8. Se carece de estrategias para atraer donaciones de empresas y las familias.	13. La inflación tiende a aumentar por el aumento de las lluvias, el aumento de los precios de la gasolina y el aumento de los impuestos.	4. Desarrollar el análisis financiero de la organización.
9. Se carece de un análisis financiero que sirva de referente para la toma de decisiones.	14. La tasa de interés es estable pero si la inflación aumenta, tienden a subir.	
10. No se cuenta con sistema de costos que costee los servicios.	15. Desaceleración económica nacional e internacional que aumentara en los próximos años.	
	16. Los impuestos aumentaron por la última reforma tributaria.	
	17. Las altas necesidades que implica el proceso de paz y la reducción de los ingresos del petróleo tiende a una mayor austeridad del gasto público.	
	18. Fuerza de competidores actuales en el alcance de donaciones.	
	19. Alto poder de elección de los compradores.	

4.4.3 Fase de propuesta de mejoramiento administrativo y financiero

Plan de Acción. De acuerdo al plan estratégico formulado se procede en el desarrollo del plan de acción de cada una de las estrategias que permiten cumplir los objetivos estratégicos de la propuesta.

Plan de acción Objetivo estratégico 1.

Perspectiva Financiera: Desarrollar el análisis financiero de la organización con el propósito de fortalecer su sostenibilidad económica.

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Indicador
Evaluar la liquidez y el endeudamiento de la Fundación	Realizar un análisis vertical y horizontal del Balance general.	Director financiero	15 días.	Importancia de los activos corrientes y de la deuda.
	Realizar el análisis de razones financieras	Director financiero	15 días	Índice de liquidez. Índice de endeudamiento.
Evaluarla generación de valor de la Fundación.	Evaluarlos inductores operativos	Director financiero	15 días	EVA (Valor económico agregado).
	Evaluarlos inductores financieros.		15 días	
Diseñar estrategias para mejorar la situación financiera.	Obtener resultados del diagnóstico financiero.	Director financiero	15 días	EVA (Valor económico agregado)
	Realizar una lluvia de ideas		15 días	

Plan de acción Objetivo estratégico 2

Perspectiva de clientes: Definir estrategias para aumentar los ingresos por donaciones y servicios, generando un mayor compromiso de la sociedad por los adultos mayores.

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Indicador
Mejorar la gestión de mercadeo y ventas	Crear un área de mercadeo	Directora	2 meses	Incremento de ingresos operacionales
	Diseñar estrategias de mercadeo.		2 meses	

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Indicador
Participaren proyectos del sector público e internacional	Identificarlos proyectos sociales de licitación del estado.	Directora	2 meses	% de ingresos por recursos del sector público.
	Presentar proyectos para traer recursos internacionales		2 meses	% de ingresos por recursos internacionales

Plan de acción Objetivo estratégico 3

Perspectiva de Procesos: Realizar el diseño organizacional con su estructura y procesos para mejorar la administración de la entidad.

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Indicador
Diseñar el mapa de procesos de la organización.	Determinarlas actividades claves y secundarias	Director	6 meses	% Efectividad de los procesos
	Elaborar las relaciones de los procesos.	Director	6 meses	
Diseñar el organigrama de la organización.	Definir el tipo de agrupación	Director	6 meses	% Efectividad de los procesos
	Elaborarlas líneas de autoridad.	Director	6 meses	
Elaborar el flujograma de procesos.	Definirlas entradas y salidas	Director	6 meses	% Efectividad de los procesos
	Elaborar las gráficas por cada proceso.	Director	6 meses	

Plan de acción Objetivo estratégico 4

Estrategia	Actividad	Responsable	Tiempo	Indicador
Diseñar el perfil del cargo.	Hacer un análisis de las competencias requeridas en el cargo.	Recursos Humanos	2 meses	Calificación de la evaluación de desempeño.
	Determinar la experiencia y formación requerida.		1 mes	
Definirlas funciones y responsabilidades de los cargos.	Realizar un listado de funciones entre los empleados.	Recursos Humanos	1 mes	
	Definir los resultados a cumplir del cargo.			

Fuente: Elaboración Propia.

5 Conclusiones

En el análisis situacional se pudo determinar que la Fundación Nuevo Día evidencia importantes debilidades que obedecen a la falta de una estructura organizacional, que utilice los elementos administrativos pertinentes, lo que se traduce en un desaprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros, los cuales no se direccionan hacia el alcance de objetivos y metas en el tiempo.

La Fundación debe fortalecer el proceso de mercadeo, con el fin de alcanzar un crecimiento sostenible y lograr suficiente capacidad para enfrentar las amenazas del entorno y la rivalidad de competidores existentes, de tal manera que logre liquidez financiera.

De esta forma, fue posible concretar que la Fundación Nuevo Día debía modificar su sistema de gestión y definir una eficiente estructura organizacional que le permita trabajar en su sostenibilidad, dado que las organizaciones de cualquier tipo deben ser cada vez más innovadoras y competitivas para enfrentarse al dinamismo de la sociedad, las falencias observadas durante el desarrollo de este trabajo de investigación se pueden convertir en el fracaso futuro de la Fundación pues no se observa un modelo organizacional que le permita a los colaboradores ir hacia una misma dirección a través de la identificación de metas, objetivos, misión, visión, valores corporativos, funciones, procesos, procedimientos, comunicación.

Por ello se propuso una estructura organizacional funcional la cual contempla el equipo del programa social y el equipo organizacional. Se especializaron las funciones en actividades críticas como: Vinculación, valoración, servicio asistencial y evaluación de servicios, las cuales se dirigen con las actividades estratégicas de planificación y proyectos, y se apoyan con actividades administrativas, de compras y de comunicaciones. Sin embargo, se propuso una estructura organizacional austera, dada las condiciones económicas y el tamaño de la Fundación; quien deberá realizar los esfuerzos necesarios por dinamizar el aumento de sus ingresos.

La estructura organizacional recomendada, describe las respectivas funciones, responsabilidades y competencias necesarias para cada uno de los cargos, los cuales son importantes tenerlos en cuenta en el proceso de implementación y capacitación del personal.

Las estrategias propuestas a la Fundación Nuevo Día, permitirá a la alta dirección establecer planes de acción orientados a mejorar la toma de decisiones y liderazgo.

Las herramientas administrativas constituyen parámetros significativos para el logro de los objetivos y metas establecidas en la plataforma estratégica, que impacta en el posicionamiento de los servicios de la fundación.

El proyecto de investigación realizado y que está orientado al análisis y propuesta para fortalecer administrativamente la fundación nuevo día, aporta y tiene un alto impacto social para la población que se atiende, así como también la generación de valor para sí misma, debido a que al estar organizada financiera y administrativamente llegará a ser sostenible en el tiempo, aunque su presidenta argumenta que es una entidad sin ánimo de lucro; se pretende interiorizar que toda empresa deba generar fuentes de ingresos para fortalecer su posicionamiento.

Finalmente, en el aspecto financiero determinó que su situación es crítica, dado de la reducción de sus ingresos está generando un bajo desempeño operativo que se traduce en una disminución del ROA (Rentabilidad operativa del activo) y por consiguiente una pérdida de valor para la organización. En este sentido, además de proponer el flujograma de procesos para esta área se recomendó una serie de medidas financieras que permitan aumentar su valor corporativo, el cual está encaminado a mejorar su contribución operativa y su contribución financiera.

Bibliografía

AGUIAR MUÑOZ, Paola. Estefanía. La caída del precio del petróleo y la disminución del presupuesto general del estado. Trabajo de grado Economía. México: Universidad técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad.2016.p.120

ÁLVAREZ ARANGO, Alberto. Matemáticas financieras. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill, 1996, 270 p.

ARANGO, Victoria Eugenia y RUIZ, Isabel. Cristina. Diagnóstico de los adultos mayores en Colombia. Bogotá: F. S. Concha, Ed. 2010, 20p

ARIAS GORDILLO, Alejandra., CASTRO CANENCIO, Cristian. Camilo., y ZAMBRANO TRUQUE, José Luis. Direccionamiento estratégico de la Fundación Hogar para ancianos San Vicente de Paúl de la ciudad de Popayán. Trabajo de grado Especialización en Administración Hospitalaria. Popayán: Universidad Ean. Facultad de Posgrados. 2013. 95 p.

BUTTERFIELD, E. Gaynor. Estructura y estrategia empresarial. México: Mc Graw Hill, 1999, p-30

CHANDLER, Alfred. Escala y diversificación: la dinámica del capitalismo industrial. España: Prentice Hall, 1996, 1220 p
Mano Visible: Revolución dirección empresa norteamericana. Barcelona: Ediciones Belloch. 2008. 717 p.

CHIAVENATO, Idalberto, y SAPIRO, Arao. Planeación estratégica. México: Mc Graw – Hill, 2011. 120 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Mc Graw-Hill, 2009, 120 p

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning, 2007, 380 p.

ENRIQUEZ Ricardo. Matriz Foda: Herramienta Moderna para el Análisis de la Situación. [En línea]. Bogotá: Administración Moderna, 2012. [Consultado 23 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://www.administracionmoderna.com>

FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel y SANCHEZ, José. Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Bogotá: Díaz de Santos, 1997.120p.

LEON GARCIA, Oscar. .Gerencia financiera. 14 ed. Editora Oscar León García.2013. 320 p.

Matriz de Posición estratégica. [En línea] España: Polilibros, 2004. [Consultado 23 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: http://148.204.211.134/polilibros/Portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_

Matriz EFI - EFE. [En línea]. Bogotá: Planeaciónestrategica.2009. [Consultado 23 de noviembre de 2016]. Disponible en internet: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico. México: Granica, 2003. 320 p.

The structuring of organization. A synthesis of the research. New York: Englewood Cliffs, 1979. 440 p.