

**FORTALECIMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA
FUNDACIÓN VOLUNTARIADO JUAN PABLO II**

**JENNY ELIZABETH DÍAZ GARCÍA
GUILLERMO ANDRÉS TORRES BOLÍVAR**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
BOGOTÁ D.C
2015**

INFORME FINAL

**Fortalecimiento del Área Administrativa y Contable de la Fundación Voluntariado Juan
Pablo II**

Jenny Elizabeth Díaz García

Cód. 17092058

Guillermo Andrés Torres Bolívar

Cód. 11091119

Director de tesis

Francisco Daniel Mendoza Vargas

Título académico

Fortalecimiento del Área Administrativa y Contable

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

BOGOTA D.C

2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad y fecha (día, mes, año)

AGRADECIMIENTOS

A Francisco Daniel Mendoza asesor del presente trabajo, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle y al cuerpo administrativo y directivo de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, por su gran colaboración y apoyo en el desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 10 |
| 1.1 Línea y Sublínea de Investigación | 10 |
| 1.2 Informe Diagnóstico (Primer informe) Macro Variables | 10 |
| 1.2.1 Condiciones Físicas del Lugar | 10 |
| 2. ANÁLISIS DOFA. | 14 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 15 |
| 3.1 Formulación del Problema..... | 15 |
| 4. PLAN DE TRABAJO Y ACTIVIDADES..... | 16 |
| 4.1 ¿Qué quiero hacer?..... | 16 |
| 4.2 ¿Para qué?..... | 16 |
| 4.3 ¿Hasta dónde quiero llegar?..... | 16 |
| 4.4 ¿Por qué lo quiero hacer? | 17 |
| 4.5 ¿Cómo lo voy hacer?..... | 17 |
| 4.6 Técnicas que se usaran para realizar el trabajo | 17 |
| 4.7 ¿Tiempo en el que voy a hacerlo?..... | 17 |
| 4.8 ¿Dónde lo voy hacer?..... | 17 |
| 4.9 ¿Con que lo voy hacer? | 18 |
| 5. OBJETIVOS..... | 19 |
| 5.1 Objetivo General..... | 19 |
| 5.2 Objetivos Específico | 19 |
| 6. JUSTIFICACIÓN | 20 |
| 7. MARCOS DE REFERENCIA | 21 |
| 7.1 Marco Institucional | 21 |
| 7.1.1 Universidad De La Salle..... | 21 |
| 7.1.2 Desde La Carrera..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 7.1.3 Como Profesionales | 21 |
| 7.2 Marco Teórico Administrativo..... | 21 |
| 7.2.1 Enfoque neoclásico de la administración..... | 22 |
| 7.2.2 Cultura Organizacional | 24 |
| 7.2.3 Planeación Estratégica | 26 |
| 7.3 Marco Teórico Contable..... | 27 |
| 7.4 Marco Legal Contable..... | 31 |
| 7.4.1 Definición de Políticas Contables | 31 |
| 7.4.2 Objetivo de la Información Contable | 31 |
| 7.4.3 Cualidades de La Información Contable..... | 32 |
| 8. DESARROLLO DEL PROYECTO (SEGUNDO INFORME)..... | 34 |
| 8.1 Proceso Administrativo en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II..... | 34 |
| 8.1.1 Proceso Administrativo | 34 |
| 8.1.1.1 Planeación | 34 |
| 8.1.1.2 Organización | 35 |
| 8.1.1.3 Dirección..... | 35 |
| 8.1.1.4 Control | 37 |
| 8.1.2 Planeación Estratégica..... | 37 |
| 8.1.2.1 Misión | 37 |
| 8.1.2.2 Visión..... | 38 |
| 8.1.2.3 Impacto Social..... | 38 |
| 8.1.2.4 Objetivos Corporativos | 40 |
| 8.1.3 Cultura Organizacional..... | 41 |
| 8.1.3.1 Valores Corporativos | 41 |
| 8.2 Principales Lineamientos y Prácticas Contables relacionadas con el reconocimiento de transacciones, hechos y operaciones. | 41 |
| 8.2.1 Entidad Reportante | 42 |
| 8.2.2 Período Contable..... | 42 |
| 8.2.3 Unidad de Medida | 42 |
| 8.2.4 Criterio de Importancia Relativa | 42 |
| 8.2.5 Reconocimiento de Ingresos, Egresos y Gastos | 43 |
| 8.2.6 Provisiones y Contingencias | 43 |

| | |
|--|----|
| 8.2.7 Efectivo y Equivalentes de Efectivo..... | 43 |
| 8.2.8 Inversiones | 43 |
| 8.2.9 Deudores | 43 |
| 8.2.10 Inventarios | 44 |
| 8.2.11 Propiedad Planta y Equipo..... | 44 |
| 8.2.12 Valorizaciones..... | 44 |
| 8.2.13 Intangibles..... | 44 |
| 8.2.14 Impuesto, Gravámenes y Tasas..... | 44 |
| 8.2.15 Cuentas por Pagar..... | 45 |
| 8.2.16 Obligaciones Laborales | 45 |
| 8.3 Marcación de Activos Fijos de La Fundación Voluntariado Juan Pablo II..... | 45 |
| RECOMENDACIONES | 47 |
| CONCLUSIONES | 48 |
| CRONOGRAMA PLAN DE DESARROLLO DEL TRABAJO..... | 50 |
| ANEXOS | 51 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 53 |

Tabla de Anexos

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Análisis DOFA elaborado en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II | 14 |
| Ilustración 2. Relación entre cultura y estrategia..... | 25 |
| Ilustración 3.Estructura Organizacional Fundación Voluntariado Juan Pablo II..... | 36 |
| Ilustración 4. Valores Organizacionales. Elaboración Propia. | 41 |
| Ilustración 5. Placa propuesta para la Marcación de los Activos Fijos en La Fundación Voluntariado Juan Pablo II. Elaboración Propia..... | 46 |

INTRODUCCIÓN

La Universidad de La Salle se ha caracterizado por ser una institución comprometida con la comunidad, formando profesionales con sensibilidad y responsabilidad social.

Su misión es la educación integral y generación de conocimiento que aporte a la transformación social y productiva del país. Es por esto que dentro de las modalidades de grado, ha venido trabajando fuertemente en la de Proyección Social, la cual tiene como objetivo acercar a los estudiantes con la comunidad, para poner en práctica los conocimientos, valores, capacidad de trabajo y sensibilidad social adquiridos en la academia. (Proyecto Educativo Universitario Lasallista- PEUL-2007)

La Universidad de La Salle comprometida con su enfoque social ha creado un vínculo para que la academia apoye los procesos de desarrollo de Proyección Social que se llevan a cabo en diferentes fundaciones a nivel nacional, de la mano del Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá y la multinacional Unilever, se han implementado toda una serie de herramientas que fortalecen la operación de dichas organizaciones, “Proyecto Inspira”

La Universidad de La Salle, fundamentada en el enfoque formativo Lasallista (EFL) ha generado una opción de grado para que los profesionales de últimos semestres apoyen a las organizaciones según su área de conocimiento, siempre con una finalidad en común y es mejorar las condiciones de vida de los menos favorecidos; En nuestro caso reforzaremos el área administrativa y contable.

Este trabajo tiene como finalidad suplir las deficiencias en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, en el área administrativa y contable.

1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Fortalecimiento del Área Administrativa y Contable de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II.

1.1 Línea y Sublínea de Investigación

Impacto Social de las Actividades Económicas Organizacionales.

- a) Contabilidad: Control Organizacional y Responsabilidad Social Empresarial.

1.2 Informe Diagnóstico (Primer informe) Macro Variables

1.2.1 Condiciones Físicas del Lugar

1.2.2 Condiciones de Vivienda y Servicios Públicos

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, cuenta con las condiciones de una vivienda digna, donde las personas mayores que la habitan gozan de todos los servicios públicos, como lo son (Luz, teléfono, agua, gas); adicionalmente se encuentra plenamente dotada de servicios urbanos y de espacios como cocina, lavandería, centro de cómputo, salones de actividades, huerta y lencería. También es posible acceder a zonas comerciales y espacios públicos que se encuentran a su alrededor, las vías principales que limitan la Localidad son: Avenida 80, avenida calle 68, avenida La Esmeralda, Avenida da Ciudad de Quito, la Carrera 50 y la carrera 24.

1.2.3 Condiciones Socioeconómicas

1.2.3.1 Origen

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II nació en 1978 como una respuesta a la difícil situación de las personas mayores de escasos recursos económicos quienes al llegar a cierta edad se le disminuyen sus posibilidades de tener compañía, recibir atención, ser valorados y respetados en la ciudad de Bogotá.

Su misión es velar por el bienestar de estas personas, para que, además de satisfacer sus necesidades básicas, biológicas, psicológicas, sociales y emocionales, se propenda por enriquecer su personalidad, fortalecer su autoestima, mantener su autonomía, velando así por su felicidad.

Hoy después de 35 años de labores, se proyecta como Fundación líder, contando con un Centro especializado en Atención Integral a Personas Mayores con recursos limitados, pero con programas novedosos y especializados, con su estructura de servicios que asegura el cumplimiento de su misión con gran calidad humana, sensibilidad y carisma.

1.2.3.2 Legalidad

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, es una entidad sin ánimo de Lucro, reconocida por la Resolución 6396 de Octubre de 1981. La Fundación es vigilada por las siguientes instituciones:

- Alcaldía Mayor de Bogotá, como ente que vigila a las entidades sin Ánimo de Lucro. La Subdirección Distrital de Inspección, Vigilancia y Control de Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro Súper Personas Jurídicas, es la entidad encargada de vigilar a las entidades sin ánimo de lucro domiciliadas en Bogotá D.C. La responsabilidad de Súper Personas Jurídicas es garantizar que todas las actividades que estas entidades realicen estén dentro de la ley. De la misma manera, protege los intereses de la ciudadanía al vigilar y exigir que cada una de estas entidades trabaje en lo que debe trabajar, es decir, que cumpla con la misión que se ha trazado.
- Secretaria de Integración Social

De acuerdo al decreto 556 de 2006, derogado por el artículo 33, del Decreto 607 de 2007, por el cual se determina el Objeto, la Estructuras Organizacional y Funciones de la Secretaría Distrital de Integración Social, en su artículo 1. hace mención que el Objeto de la Secretaría Distrital de Integración Social es orientar y liderar la formulación y el desarrollo de las políticas de promoción, prevención, protección y garantía de los derechos de los distintos grupos poblacionales, familias, comunidades

con especial énfasis en la prestación de servicios sociales básicos para quienes enfrentan una mayor situación de pobreza y vulnerabilidad.

En el artículo 25 del decreto en mención se evidencian las funciones de la Subdirección para la Vejez, como lo son la asesoría a la Dirección Poblacional en la planeación, diseño, ejecución, supervisión, control, evaluación y sistematización de las estrategias, programas, proyectos y servicios que se prestan al grupo de población de adultos-as mayores sujetos de atención, de conformidad con la misión de la entidad

- Secretaria de Salud

De acuerdo a lo citado en el Decreto 1088 de Abril de 1991 (Bogotá A. , 1998) , por el cual se reglamenta el régimen de las instituciones del subsector privado del sector salud,

Estableciendo la competencia para el Distrito Capital de reconocer la personería jurídica y ejercer inspección de vigilancia y control a las instituciones sin ánimo de lucro.

La Secretaría Distrital de Salud, tiene competencia con las instituciones sin ánimo de lucro que presten servicios de salud, por lo que se deduce que las personerías jurídicas de instituciones sin ánimo de lucro cuyo objeto no sea la prestación de servicios de salud, se registrarán por lo establecido en el Decreto 2150 de 1995 artículo 40 y siguientes y demás normas concordantes y su inscripción se hace ante la Cámara de Comercio.

1.2.3.3 Instituciones donde se encuentra adscrita

- FEDEGAN

Desde 1995, el Fondo Nacional del Ganado (FNG) y la Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN, han desarrollado a nivel nacional un programa de donaciones de carne y leche a instituciones que atienden poblaciones vulnerables del estrato socio-económico más abajo. (FEDEGAN, 2013)

Ancianos, familias desplazadas, niños huérfanos y maltratados, quienes son beneficiarios de suministro de carne.

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, recibe un suministro de carne, cada cinco semanas, así; 18 libras de carne, 18 libras de costilla, 18 libras de carne molida, quien a su vez emite una Certificación de Donación a FEDEGAN.

- Fundación Banco Arquidiocesano de alimentos de Bogotá

Es un miembro articulador de esfuerzos de la empresa privada, el sector público, academia y organizaciones sin ánimo de lucro, para ayudar a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad, a través de programas que incluyen la donación, el voluntariado y el desarrollo de proyectos. (Bogotá F. B., 2013)

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, es una de las instituciones beneficiarias del Banco Arquidiocesano ya que éste le vende a un costo menor los alimentos.

- Huevos del Sol y Huevos de la Colina Bran, distribuidoras de Huevos que realizan donaciones de alimentos a la Fundación.
- Repecev, presta el servicio de señal parabólica.

1.2.3.4 Población Beneficiada

Las personas beneficiadas de la fundación Voluntariado Juan Pablo II, según las necesidades se distribuyen en tres tipos de programas: 26 residentes, 11 centro día, 6 plan día.

1.2.4 Liderazgo estratégico

Visión que tenían

- Misión: Iniciamos el cumplimiento de este objetivo en 1978, cuando creamos nuestra Fundación para las personas mayores, asegurando siempre la satisfacción adecuada de las necesidades físicas, de salud, socialización y reconocimiento requeridos para desacelerar aquellos procesos propios del envejecimiento. Adquirimos la personería jurídica en 1981. Nuestra misión es “Promover un envejecimiento activo y saludable, con servicios de calidad para atender las necesidades biológicas, psicológicas, sociales y espirituales de la persona mayor, enriquecer su personalidad, autoestima y autonomía”.

- Visión: Ser una organización innovadora a nivel nacional en atención a las personas mayores y líderes en opciones atractivas para el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresarial dirigidos a esta población.

2. ANÁLISIS DOFA.

| | |
|--|---|
| <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falencias en los procesos de control interno y auditorías. • División de responsabilidades y tareas no proporcionales, ni acordes al cargo de colaborador. • Falencia en los procesos contables por desconocimiento de las normas. • Clima organizacional tenso, presencia de desconfianza y rivalidad interna. | <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad física para recibir más personas y prestar más servicios. • Posicionamiento de marca entre sus grupos de interés (empresas, usuario y funerarias) • Programas gubernamentales que fomentan el apoyo a las personas de la tercera edad. • Proceso de certificación en la norma ISO 9001, que le permite diferenciarse de otras fundaciones similares. |
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia capacidad instalada. • Servicios diferenciadores e innovadores. • Constante búsqueda de financiamiento a través de diferentes iniciativas auto sostenibles. • Constante búsqueda de la innovación y la diferenciación mediante procesos y servicios. | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsidios económicos y sociales gratuitos brindados por el gobierno a los adultos mayores. • Paradigmas sociales acerca de este tipo de fundaciones, en los cuales se considera que los servicios prestados son deplorables. • Cercanía a otras fundaciones similares que prestan servicios de atención por precios más bajos. |

Ilustración 1. Análisis DOFA elaborado en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la formación de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, ésta se ha propuesto ser una institución que promueve el envejecimiento activo y saludable, brindando servicios innovadores y propicios a las necesidades de los usuarios. Por esta razón desde sus inicios la innovación se convirtió en un eje fundamental de todos los procesos de la organización, y con el pasar del tiempo ha logrado convertirse en un hogar gerontológico atractivo para las personas mayores y sus familiares y ha conseguido el reconocimiento e interés por aportar a esta causa a diferentes gremios económicos y personas que deciden donar dinero y trabajo en los esfuerzos de brindar una mejor calidad de vida de los ancianos.

Este proyecto se focaliza en la revisión de los procesos administrativos y contables de la fundación, para identificar falencias y corregirlas, mediante la creación y adecuación de manuales y herramientas que faciliten el desarrollo de las tareas.

3.1 Formulación del Problema

¿Cómo implementar modelos y herramientas en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, de manera que pueda complementar el trabajo que han venido desarrollando a lo largo de su funcionamiento en el área administrativa y contable?

4. PLAN DE TRABAJO Y ACTIVIDADES

4.1 ¿Qué quiero hacer?

La necesidad sentida más apremiante es redactar, implementar y difundir las principales políticas y prácticas contables, ya que la fundación se encuentra muy bien estructurada, y el área contable cuenta con todos los recursos necesarios como un software, un asistente contable, una contadora, y todos sus procedimientos contables se encuentran especificados; pero estos procesos no se enmarcan en ningún lineamiento detallado y específico.

Adicionalmente, la implementación y marcación del control de los activos fijos de la fundación Voluntariado Juan Pablo II.

Es necesario realizar el diagnóstico de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, presentar y difundir la cultura organizacional, mediante el planteamiento de la misión, visión, objetivos institucionales y valores corporativos.

4.2 ¿Para qué?

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, esta tan comprometida con su deber social que desea en un mediano plazo, obtener la certificación en la norma a la calidad ISO 9001, por lo cual se hace necesario documentar y estructurar todos y cada uno de sus procesos y procedimientos, bajo parámetros legales y normativos específicos.

4.3 ¿Hasta dónde quiero llegar?

Asesorar a la Fundación en los procesos administrativos y contables que presentan una relevancia más apremiante, para poder documentar y difundir el conocimiento de los mismos, de modo que se siga mejorando y se realicen de manera adecuada.

4.4 ¿Por qué lo quiero hacer?

Nuestro interés es apoyar el área administrativa y contable en el ordenamiento y documentación de los procesos, poniendo en práctica los saberes adquiridos a lo largo de nuestra vida académica, y reforzar el vínculo entre la Universidad de la Salle y el sector social en coherencia con nuestro proyecto educativo institucional.

4.5 ¿Cómo lo voy hacer?

Documentado y diseñando herramientas que le permitan a la fundación mejorar y organizar sus labores de manera que se evidencie el orden y la seriedad con la que asumen su compromiso social y organizacional, mostrando transparencia, idoneidad e integridad en sus procesos y procedimientos; esto apoyados en recursos y capacitaciones en diferentes temas normativos y legales.

4.6 Técnicas que se usaran para realizar el trabajo

La técnica con la cual se va a desarrollar este proyecto es: El trabajo de campo, ya que como herramienta principal tendremos la observación, apoyados en otros elementos como entrevistas informales a directivos, administrativos y otros colaboradores de la fundación y capacitaciones. Todo esto enmarcado en un componente académico delimitado en los campos administrativos y contables, que sustentan y argumentan el trabajo a desarrollar.

4.7 ¿Tiempo en el que voy a hacerlo?

El presente trabajo se desarrolló desde el mes de octubre del año 2014, con visitas semanales, la gran mayoría los días sábados y otras entre semana, y se estima terminarlo los en el mes de febrero del año 2015.

4.8 ¿Dónde lo voy hacer?

El trabajo se desarrollara mediante visitas semanales en la sede de la fundación Voluntariado Juan Pablo II, en el barrio Santa Sofía, en la localidad Barrios Unidos, en la ciudad de Bogotá.

Sin embargo otro punto de trabajo será la biblioteca de la Universidad de la Salle, donde se realizara la parte documental y teórica que sustenta y le da peso académico a este documento.

4.9 ¿Con que lo voy hacer?

Este trabajo se desarrolla con la colaboración de la directora de la fundación, y los demás colaboradores que trabajan en la fundación, los cuales nos aportan su conocimiento tácitos.

Otro factor importante es el recurso económico invertido para realizar actividades con las usuarias de la fundación y para el transporte y costeo de las visitas a la sede y a la universidad.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Fortalecer los procesos y procedimientos administrativos y contables de La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, en el área administrativa y contable.

5.2 Objetivos Específico

- Realizar el diagnóstico de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II a partir de la matriz DOFA.
- Evaluar los procesos administrativos de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, en base al modelo neoclásico: Planear, organizar, dirigir y controlar
- Presentar y difundir la cultura organizacional, mediante el planteamiento de la misión, visión, objetivos institucionales y valores corporativos.
- Diseñar e implementar el control de los activos fijos de la fundación Voluntariado Juan Pablo II, mediante la marcación de los mismos con códigos de reconocimiento.
- Documentar los principales lineamientos y prácticas contables, relacionadas con el reconocimiento de transacciones, hechos y operaciones en base al decreto 2649 de 1993.

6. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se centra en la mejora de los procesos y procedimientos más relevantes del área administrativa y contable de la fundación Voluntariado Juan Pablo II, en donde después de la etapa diagnóstica se evidenciaron falencias o aspectos por mejorar.

A partir de esta consultoría la fundación podrá fortalecer sus buenas prácticas administrativas y contables y contará con elementos de apoyo para la planeación, organización, dirección y control de sus que haceres, adicional este trabajo apoya la moción de la certificación en la norma a la calidad ISO 9001, ya que documenta y organiza procesos que deben ser estructurados para su presentación.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1 Marco Institucional

7.1.1 Universidad De La Salle

Desde la perspectiva de la Universidad de la Salle en su búsqueda del desarrollo Humano Integral y Sustentable, se fundamenta que la persona es el ente más importante para la toma de decisiones y planes de acción, por lo cual se promueve el respeto y el trabajo por la dignidad del ser humano en los procesos de desarrollo social, científico y cultural. (Universidad De La Salle, 2007)

7.1.2 Desde La Carrera

Para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, el proceso de sensibilización social de sus estudiantes, se ha convertido en un eje fundamental hacia la transformación comunitaria, ya que busca impactar mediante la Democratización del Conocimiento a la población que se encuentra en condición de vulnerabilidad, brindándoles herramientas que le permiten mejorar su calidad de vida. (Universidad De La Salle, 2007) “Democratización del Conocimiento”

7.1.3 Como Profesionales

El Enfoque Formativo Lasallista, brinda a sus estudiantes la posibilidad de hacer un vínculo entre la academia y los menos favorecidos, mediante procesos de desarrollo de proyección social, que nos permite un acercamiento para el mejoramiento de las condiciones de vida de estas personas. (Salle, 2008).

7.2 Marco Teórico Administrativo

Este trabajo fue elaborado sobre un componente teórico el cual fue de gran utilidad, ya que proporciono las bases conceptuales para realizar un trabajo de campo que fuera pertinente y funcional en la fundación Voluntaria Juan Pablo II.

7.2.1 Enfoque neoclásico de la administración

Durante la etapa de diagnóstico se hizo evidente que la fundación tiene una fuerte tendencia a la estandarización de las tareas y procedimientos, por lo cual el enfoque neoclásico de la administración podía acoplarse al actual funcionamiento del lugar.

Decimos entonces que este enfoque se caracteriza por el “énfasis en los aspectos prácticos de la aplicación del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y controlar; tomando conceptos de la escuela científica y de las relaciones humanas” (Claudes & Alvarez, 2005)

7.2.2 Planear

(Humble, 1973), define la planeación como el proceso de definir objetivos, metas y estrategias tanto a nivel organizacional como por cada área funcional de manera que la integración y coordinación de cada una tenga una trascendencia global; todo esto enmarcado en un tiempo determinado.

7.2.3 Organizar

Tan pronto como se han identificado los objetivos, las metas y las estrategias se necesita definir quién debe llevarlas a cabo, lo que se conoce como división del trabajo, lo que permite aprovechar la especialidad de cada actor involucrado.

A medida de que la organización crece se hace necesario otorgar autoridad y empoderar a determinadas personas para ejercer control sobre otras; esto se conoce como cadena de mando y lo que persigue es dejar claro quién le debe rendir cuentas a quien (Claudes & Alvarez, 2005)

7.2.4 Dirigir

(Drucker, 1973), señala la diferencia entre eficiencia y eficacia en donde la primera se entiende cómo hacer las cosas que se deben hacer, mientras que eficacia se considera, el hacer bien las cosas que se deben hacer.

Sin embargo en el trabajo de (Koontz & Cyril O'Donel , 1961) en su libro Dirección de la empresas: un análisis de las funciones directivas, señala que el primer paso es descomponer el trabajo de la dirección en funciones que lo diferencien de las tareas operativas: Planeación,

organización, formación de cuadros directivos, control, coordinación delegación de autoridad son consideradas como las principales procesos de la dirección.

El principio de dirección es una consecuencia de la responsabilidad que se le otorga a alguien para que tenga autoridad y garantice la productividad y la entrega de resultados, en un grupo o equipo de trabajo.

7.2.5 Controlar

Según (Newman, Warren , & Charles , 1961) en, *The Process of Management*. Este proceso consta de tres pasos.

- Fijación de estándares que representen el rendimiento deseado; estos deben expresar claramente las características de lo que se considera un buen desempeño, aparte de mostrar la responsabilidad individual de cada persona.

Es importante hacer la revisión de los estándares en dos tiempos, mientras se hace el trabajo para identificar fallas o defectos y hacer las correcciones pertinentes, y al finalizar para conocer determinar si lo que se entrego es acorde a lo que se pretendía.

- Comparación de estándares y retroalimentación: Aquí se evalúan los estándares y su idoneidad para lo que fueron creados, quiere decir que se busca medir la efectividad de las herramientas de control que se propusieron y se implementaron, de manera que si se establecen de una manera adecuada los resultados estarán acordes a lo que se pensó desde un inicio.

Dos elementos relevantes en este concepto es que mientras más personas se intervienen en un proceso mayor en su importancia, y el segundo elemento es la rapidez para controlar, ya que mientras más rápido se detecte la falla, hay más espacio para actuar y costara menos.

- La corrección: La evaluación permite conocer el estado real de los procesos que se están desarrollando, lo que lleva a un nuevo ciclo de control que arroja acciones correctivas que lleva a formular nuevos planes de acción, teniendo en cuenta factores y condiciones que anteriormente no habían sido contempladas.

7.2.2 Cultura Organizacional

La cultura es considerada como un elemento abstracto para el estudio ya que comprende un entramado de conocimientos, formas de ver y comprender el mundo que nos rodea. La cultura influye en la manera de cómo los individuos se desarrollan y actúan ante diferentes factores o estímulos como por ejemplo los grupos sociales.

(Hodge B. , 2007) En Teoría De La Administración Un Enfoque Estratégico. Define la cultura organizativa como una construcción de dos niveles que comprende aspectos observables y no observables de la organización. En el nivel observable se incluye mucho de lo que es la empresa a nivel de arquitectura, vestimenta, modelos de comportamiento, reglas, historias, el lenguaje, y las ceremonias. Mientras que en el nivel inobservable, la cultura se compone por valores, normas, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de la organización.

Las organizaciones tienen diferentes elementos que hacen parte de su campo no observable pero que influye en las creencias colectivas y según la intensidad y coherencia con la que se aplique se ve reflejado en su actuar y resultado empresarial; algunos de esos elementos son:

7.2.2.1 Valores organizacionales.

Los valores organizacionales son la convicción que tienen los colaboradores para anteponer ciertas conductas por encima de otras, (Felcman, Blutman, & Méndez, 2002). En Culturas organizacionales públicas. El caso de la administración pública central. Son los parámetros morales que direccionan el actuar de los individuos.

7.2.2.2 Políticas de calidad.

Si los elementos que hacen parte las creencias se ejecutan de manera coherente, entre lo que se profesa y lo que se hace, es allí cuando la organización lo valida como un estilo de trabajo que va más allá de los planteamientos culturales y se convierten en un *modus operandi*.

El impacto de la cultura organizacional se puede observar a profundidad si se aborda desde los cinco aspectos específicos propuestos por (Hodge B. , 2007), en Teoría De La Administración Un Enfoque Estratégico, p 292-295,

- Dirección: se refiere a la manera en como los cargos de autoridad generan influencia sobre grupos de trabajo, proyectando una actitud negativa o positiva que puede motivar o desanimar a los colaboradores a alcanzar las metas organizacionales.

- Propagación: Es la capacidad que tiene la organización para difundir su cultura de manera que la adopción sea mucho más fuerte, en otras palabras es acercar la cultura a todos y cada uno de los colaboradores para que se apropien de ella.
- Fuerza: Es el impacto que tienen la cultura sobre los miembros del equipo, y el grado de propiedad con las que las personas acogen he interiorizan las creencias.
- Flexibilidad: Esto hace referencia a que tan adaptable es la organización a las condiciones cambiables del entorno.
- Compromiso: Es la condición con la que los colaboradores aportan sus conocimientos, experticia, habilidades y lealtad a la empresa. Dicho de otra manera es la intensión que tienen los colaboradores para lograr las metas y generar satisfactores para todos los grupos de interés.



Ilustración 2. Relación entre cultura y estrategia.

(Davis, 1984), *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984). P.6.

7.2.3 Planeación Estratégica

Es el proceso de establecer la misión, la visión, idear objetivos globales, crear y seguir estrategias generales para alcanzar las metas propuestas. (Hellriegel, Susan, & Jakson, 2002), Administración un enfoque basado en competencias, 2002, Thomson. P 193.

7.2.3.1 Misión.

Para (Fleitman, 2000) en Negocios Exitosos "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, y de la comunidad en general"

7.2.3.2 Visión.

(Thompson & Strickland, 2001) En el libro Administración Estratégica Conceptos y Casos, Mc Graw Hill. Definen la visión como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

7.2.3.3 Objetivos.

Se considera objetivos organizacionales a los resultados que se planean lograr, estos han sido formulados por los directivos y otros participantes los cuales deben estar comprometidos en cumplirlos. Los objetivos tienen dos elementos se expresan cualitativa y cuantitativamente. (Hellriegel, Susan, & Jakson, 2002).

7.2.3.4 Estrategias.

Se considera estrategias a los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir y alcanzar los objetivos. (Berman & Wicks, 1999) Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of management journal.

7.3 Marco Teórico Contable

7.3.1 Entidades sin ánimo de Lucro

Según lo establecido en el (Bogotá A. M., 2013) Manual de Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL (2013):

“Las entidades sin ánimo de lucro- ESAL- son personas jurídicas, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, de ser representadas judicial y extrajudicialmente, con sujeción a las disposiciones legales y sus propios estatutos, las cuales nacen por voluntad de sus asociados o por la libertad de disposición de los bienes de los particulares, para la realización de fines altruistas, gremiales o beneficio comunitario”

Las entidades Sin Ánimo de Lucro, por su actividad se pueden clasificar en: Culturales, ambientales, científicas, tecnológicas, investigativas, agropecuarias, gremiales, juveniles, de profesionales, democráticas, participativas, sociales, de bienestar social, cívicas, entre otras.

7.3.2 Clases de Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro

Con base en lo propuesto por (Bogotá A. M., 2013) el Manual de Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL (2013), para la creación de cualquier organización social o entidad sin ánimo de Lucro, debe manifestarse expresamente la voluntad, bien sea bajo la figura jurídica de: Fundación, Corporación o Asociación, Entidades de Naturaleza Cooperativa, Iglesias y confesiones religiosas, Fondos de Empleados, Sindicatos, partidos y movimientos políticos, cámaras de comercio, propiedades horizontales, Cajas de compensación familiar, juntas de acción comunal, asociaciones de pensionados

- **Fundación**

Se puede definir como Persona jurídica sin ánimo de Lucro, creada por la voluntad de una persona o del querer unitario de varias acerca de su constitución, organización, fines y medios para alcanzarlos con un fin específico, el cual por lo general es brindar ayuda a las personas menos favorecidas, esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez se ha obtenido el reconocimiento como persona jurídica por parte del Estado. (Bogotá A. M., 2013) Manual de Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL

Se deben reunir ciertos tipos de parámetros para conformar una Fundación, a continuación se relaciona las principales características establecidas en (Bogotá A. M., 2013) Manual de Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL, (2013):

- Tiene un patrimonio determinado desde su nacimiento
- La afectación del patrimonio es irrevocable
- La vigencia entendida como el período de duración de la entidad es de carácter indefinida
- Legalmente no le es permitido disolverse y liquidarse por voluntad de los fundadores o miembros
- Su objeto y régimen jurídico son fijados para siempre en el acto de fundación
- La entidad no tiene facultad de fusionarse o transformarse
- Puede ser constituida por una sola persona

7.3.3 Activos Fijos

De acuerdo a lo establecido por (Sinisterra, 2011), define que los Activos Fijos representan aquellos activos tangibles adquiridos, construidos o en proceso de construcción, con la finalidad de utilizarlos en forma permanente por el ente económico para la producción de bienes y servicios, para arrendarlos o utilizarlos en su administración, respecto a lo anterior el (Artículo 64, Decreto 2649 de 1993) precisa que los activos fijos, no están destinados para la venta en el curso normal de los negocios y cuya vida útil excede un año.

Además de las características referidas anteriormente, los activos fijos tienen los siguientes objetivos, según lo planteado por, (Gerardo, 2012):

- El uso o usufructo de los mismos activos fijos en beneficio de la entidad
- La prestación de servicios de la entidad a su clientela o al público en general
- La adquisición de estos bienes denota el propósito de utilizarlos y no venderlos en el curso normal de las operaciones de la entidad.

7.3.4 Clasificación de los Activos Fijos

Los activos fijos se clasifican principalmente en las siguientes partidas, (Ángel, 2004) Terrenos: Son los predios urbanos, llamados también lotes de engorde, disponibles para construir locales o bodegas para el desarrollo del Objeto Social.

- Maquinaria y Equipo: Está compuesta por el costo de adquisición y montaje de la maquinaria y equipo para colocarlo en condiciones de uso en la producción de renta
- Equipo de Oficina: Registra el costo de adquisición de los bienes logísticos para el buen desempeño y desarrollo de la empresa

7.3.5 Marcación de Los Activos Fijos

Para mantener un control apropiado sobre los activos fijos, la marcación oportuna y correcta, pretende organizar los procedimientos para verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables dentro del inventario de activos tangibles de un ente económico.

El Sistema adoptado para la identificación de activos fijos es un sistema de numeración consecutiva con placas de inventario con las siguientes características:

- En aquellos bienes en los que por tamaño, construcción, material o funcionamiento, no sea posible pegar la etiqueta, deberá pegarse ésta en el resguardo.
- En caso de ser necesario, se hará un marcaje especial y las instrucciones deberán ser giradas por el responsable del bien.

Estado Físico del Activo

Con base en lo propuesto por (FHUSJ, 2013) Manual de Administración y Control de Activos Fijos del Hospital Infantil, el concepto del Estado Físico del Activo, es el nivel de eficiencia con que operan los activos o la situación en que se encuentran para prestar un adecuado servicio. Entre los cuales cabe destacar los siguientes:

- Adecuado: Activo Fijo que se encuentra en condiciones adecuadas d funcionamiento.
- Activos en Desuso: Aquellos activos que pueden encontrarse en buen estado pero que ya fueron reemplazados por otros y que en el momento del inventario no están siendo utilizados.
- Activos Obsoletos: Aquellos activos que sin encontrarse en estado deficiente no tienen una eficiencia acorde con la necesidad de la oficina y que ameritan su cambio.

Novedades de Activos Fijos

De acuerdo a lo mencionado en el Manual de Políticas de la Administración de Activos Fijos Muebles de la Universidad de Los Andes, es importante tener en cuenta las siguientes novedades en el momento de realizar la evaluación del estado de los Activos Fijos:

- Traslado: Cambio de ubicación o centro de costo que tiene un Activo Fijo
- Cambio de Responsable: Cambio que tiene un Activo Fijo en cuanto a su responsable
- Reintegro: Devolución de un Activo Fijo al Almacén del Departamento de adquisiciones y suministros.
- Reutilización Uso de un activo fijo previamente reintegrado
- Baja de un Activo. Retiro definitivo, administrativo y contable de un activo.

Formas de Marcaje

Según el (Potosí) Manual de Inventarios UASLP, existen las siguientes formas de Marcaje de Activos Fijos:

- Mobiliario: En la parte superior derecha
- Sillas: Debajo del asiento
- Maquinaria: Junto a la marca y/o número de serie
- Aparatos: Lugar Visible y de fácil acceso
- Cuando los equipos estén formados por varios componentes y exista la posibilidad de separarlos, se debe marcar con el mismo número cada componente, reproduciéndose este en las etiquetas necesarias.

Bienes por Lote: Son aquellos que existen en grandes cantidades, y que son iguales por sus características y costo, tales como sillas, mesas, butacas, etc. En estos casos los bienes se marcarán pegando una etiqueta en cada uno de los bienes, en la cual sólo se modificará el consecutivo.

7.4 Marco Legal Contable

7.4.1 Definición de Políticas Contables

De acuerdo a lo establecido en el artículo 1 del decreto 2649 de 1993 (Bogotá A. d., 1993), los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, son el conjunto de conceptos básicos y reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente las actividades realizadas por personas naturales o jurídicas.

Por lo anterior, se entiende que un ente económico debe someterse a lo establecido en la norma contable, para preparar y controlar todas las transacciones que realiza diariamente, garantizando la transparencia de la información en la presentación de sus estados financieros.

(Sinisterra, 2011) Afirma, que los Principios de Contabilidad deben permitir: “Identificar, clasificar, registrar, medir, interpretar, analizar e informar de manera clara, completa y fidedigna, las operaciones desarrolladas”. La Contabilidad debe garantizar a los usuarios, formarse un juicio objetivo, acerca de las cifras reflejadas, producto de los procedimientos aplicados en los hechos y operaciones de la entidad.

7.4.2 Objetivo de la Información Contable

Con base en el artículo 3 del decreto 2649 de 1993 (Bogotá A. d., 1993), la información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tengan de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.
- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional, y

- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente a la comunidad.

7.4.3 Cualidades de La Información Contable

Teniendo en cuenta lo expresado en el artículo 4 del decreto 2649 de 1993 (Bogotá A. d., 1993), como complemento a los objetivos de la contabilidad, la información contable posee ciertos atributos, que permiten visualizar que la totalidad de los hechos, transacciones y operaciones fueron incorporadas en el proceso contable, cuando: Los usuarios pueden entender fácilmente y de forma clara la información, siendo útil al momento de tomar decisiones relevantes. Los usuarios pueden realizar predicciones y retroalimentación con la información, dejando ver su pertinencia al momento de evaluar los hechos presentados durante el ejercicio de las operaciones.

Adicionalmente, que los usuarios puedan verificar la manera en la cual se presenta fielmente las transacciones contables y se puedan comparar porque han sido preparadas sobre bases uniformes.

7.4.4 Elementos de Los Estados Financieros

Como lo determina la Norma Contable Colombiana, en el decreto 2649 de 1993 (Bogotá A. d., 1993), los Estados Financieros están conformados por los elementos que se detallan a continuación:

- **Activo**

Un activo es la representación financiera de un recurso obtenido por el ente económico como resultado de eventos pasados, de cuya utilización se espera que fluyan a la empresa beneficios futuros. (Artículo 35, Decreto 2649 de 1993) (Bogotá A. d., 1993)

- **Pasivo**

Un pasivo es la representación financiera de una obligación presente del ente económico, derivada de eventos pasados, en virtud de la cual se reconoce que en el futuro se deberá transferir recursos o proveer servicios a otros entes. (Artículo 36, Decreto 2649 de 1993) (Bogotá A. d., 1993)

- **Patrimonio**

El patrimonio es el valor residual de los activos del ente económico, después de deducir todos sus pasivos. (Artículo 37, Decreto 2649 de 1993) (Bogotá A. d., 1993)

- **Ingresos**

Los ingresos representan flujos de entrada de recursos, en forma de incrementos del activo o disminuciones del pasivo o una combinación de ambos, que generan incrementos en el patrimonio, devengados por la venta de bienes, por la prestación de servicios o por la ejecución de otras actividades, realizadas durante el período, que no provienen de los aportes de Capital. (Artículo 38, Decreto 2649 de 1993) (Bogotá A. d., 1993)

- **Costos**

Los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos. (Artículo 39, Decreto 2649 de 1993) (Bogotá A. d., 1993)

- **Gastos**

Los gastos representan flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio, incurridos en las actividades de administración, comercialización, investigación y financiación, realizadas durante un período, que no provienen de los retiros de capital o de utilidades o excedentes. (Artículo 40, Decreto 2649 de 1993) (Bogotá A. d., 1993)

8. DESARROLLO DEL PROYECTO (SEGUNDO INFORME)

8.1 Proceso Administrativo en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II

En el proceso de inmersión en la Fundación, se observó el desarrollo de diferentes funciones del área administrativa, teniendo claro que se basan en principios básicos como la división de trabajo y jerarquización. Respecto al modelo administrativo se evidencia claramente que su administración se centra en planear, organizar, dirigir y controlar.

Se evidencia que el capital humano e intelectual que trabaja en la fundación persigue un objetivo común y que unifican los esfuerzos para cumplir con el objetivo organizacional.

Se identificaron tres puntos clave de trabajo.

- Proceso administrativo
- Planeación estrategia
- Reforzar la cultura organizacional

8.1.1 Proceso Administrativo

Durante el trabajo de campo se hizo evidente que la fundación tiene una fuerte tendencia a la estandarización de las tareas y procedimientos, por lo cual el enfoque neoclásico de la administración puede acoplarse al actual funcionamiento del lugar.

Es muy interesante ver que cuentan con buenas prácticas de gestión del conocimiento, como la documentación y organización de la mayoría de los protocolos, procesos, procedimientos y de otros elementos como de actas de reuniones y asambleas.

8.1.1.1 Planeación

La alta dirección genera unas expectativas acerca de lo que se pretende alcanzar durante un periodo determinado de tiempo o para un programa específico, eso se lo hace saber a cada una de las áreas que componen la fundación, y les exige a cada una generar estrategias para que

colaboren con lo que se desea, es decir que cada departamento debe direccionar sus esfuerzos en alcanzar las metas organizacionales.

En cuanto a este proceso se encontró que está bien estructurado, y que se desarrolla de manera correcta en cada una de las áreas funcionales, cada una presenta un documento a la dirección acerca de cuáles son sus propuestas para lograr las metas en base a sus funciones.

8.1.1.2 Organización

El proceso de división del trabajo se encuentra claramente establecido, la fundación se divide en grupos de trabajo con tareas específicas, y cuenta con tres áreas directivas (dirección general, dirección administrativa y dirección gerontológica) los cuales dirigen los esfuerzos de cada área.

Sin embargo durante nuestro trabajo en la fundación tuvimos la posibilidad de conocer a dos directoras administrativas las señoras Adriana Forero y Constanza Guerrero, cada una con una manera diferente de llevar las riendas de la organización, en nuestros primeros acercamientos a la fundación observamos un ambiente de trabajo tenso y una gran multiplicidad de tareas en algunos cargos; específicamente en la asistencia administrativa, algo que nos causó gran inquietud ya que sobre ella recaían funciones de asistencia a la directora, secretariado y recepción y la asistencia contable.

Con la llegada de la nueva directora la situación presentó un cambio considerable y fue que con ella llegó también una nueva persona que apoyaría el área administrativa, por lo cual la carga laboral para las dos asistentes se fue más llevadera.

La fundación tiene establecidos los perfiles y funciones de cargos, los cuales vimos y están estructurados de la manera correcta para cada puesto de trabajo, sin embargo nos causó gran inquietud la multiplicidad de funciones de la asistente administrativa, por lo cual presentamos una recomendación a la dirección.

8.1.1.3 Dirección

El proceso de toma de decisiones en la fundación Voluntariado Juan Pablo II, se encuentra centralizado en la junta directiva quienes se encargan de crear los lineamientos y objetivos generales, de ahí en adelante baja por la estructura organizacional de manera que cada una de las áreas funcionales formulan y desarrollan objetivos específicos, metas y labores propias para alcanzar la visión general.

La fundación cuenta con cuatro comités de apoyo en las áreas de: Planeación, administración, mercadeo y gerontología; estos comités se conforman por los directores de cada área y voluntarios especializados en diferentes áreas del conocimiento, entre todos generan estrategias para unificar los esfuerzos y alinearlos con los objetivos generales.

Es importante resaltar la disposición de la junta directiva en cuanto a el apoyo de la academia en los procesos de mejora continua dentro de la fundación, esta organización cuenta con una gran red de profesionales voluntarios de diferentes áreas del conocimiento, que brindan sus saberes y experticia para colaborar en la función y organización de la misma.

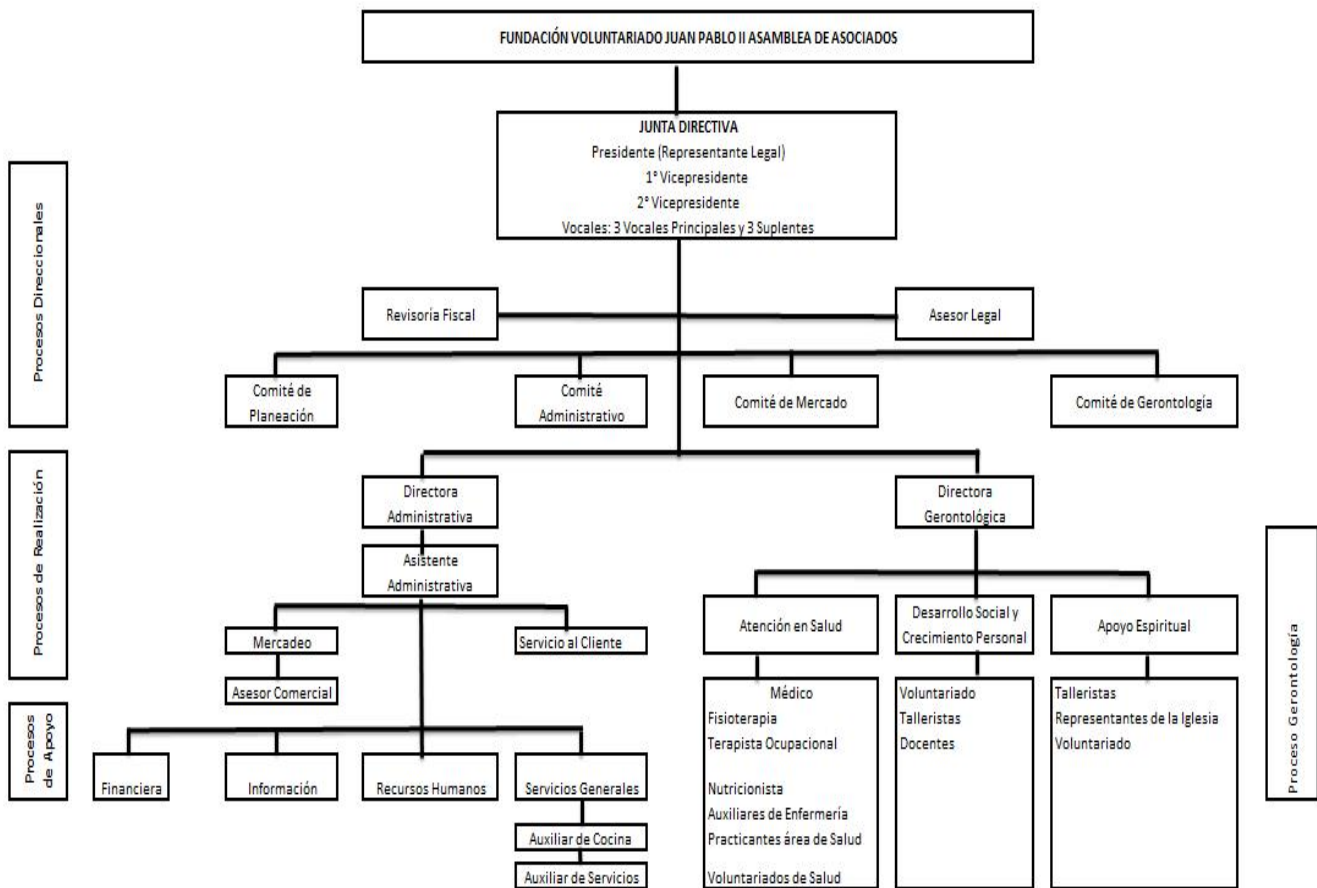


Ilustración 3. Estructura Organizacional Fundación Voluntariado Juan Pablo II

Dirigir es la capacidad que tiene un líder de influir sobre otras personas para que hagan lo que él quiere que se haga, teniendo esto en cuenta la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, cuenta con tres líderes que se encargan de influenciar a sus grupos de trabajo para lograr los objetivos específicos estos líderes son los responsables de la dirección general, la dirección administrativa y la dirección gerontológica.

Aparte de influir en sus colaboradores tienen la misión de formular las estrategias de trabajo a nivel departamental y alinearlos con los objetivos organizacionales para asegurar el cumplimiento, labor que se toma muy en serio y se evidencia en la sinergia que presentan en el interior de la organización.

8.1.1.4 Control

Herramientas como evaluaciones de desempeño, rendición de cuentas e informes de gestión son muestra de que la fundación se preocupa por evaluarse y reformularse con el ánimo de mejorar e innovar de manera continúa.

Sin embargo a nivel del área contable encontramos algo que no se está haciendo de la manera correcta y es proceso de auditoría interna evidenciamos en que la fundación cuenta con una asistente administrativa contable, y una contadora que a la vez es la revisora fiscal, esto no es sano ya que los procesos de auditoría no cuentan con los filtros necesarios para asegurar su integridad.

8.1.2 Planeación Estratégica

8.1.2.1 Misión

Promover un envejecimiento activo y saludable, brindando servicios de calidad para atender las necesidades bio-psico-sociales y espirituales de los adultos mayores, enriqueciendo su personalidad, autoestima y autonomía, apoyados en profesionales de diferentes áreas de la salud, y personal capacitado en el desarrollo de habilidades manuales y cognitivas.

8.1.2.2 Visión

Ser punto de referencia a nivel nacional por la atención innovadora de personas mayores y ser reconocidos como una opción atractiva en el desarrollo de programas de bienestar, mostrándonos como una excelente alternativa para el sector empresarial en sus esfuerzos de responsabilidad social.

8.1.2.3 Impacto Social

Las personas beneficiarias de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, según las necesidades se distribuyen en tres tipos de programas: Residentes, plan día, centro día.

Hay 4 personas en programa de residencia que no aportan ningún dinero mensual, hay 15 que aportan el 50% del costo, sólo 5 son apoyados por sus familiares o padrinos y pueden cubrir sus necesidades básicas, pero debido a su avanzada edad y por algunos inconvenientes de salud o simplemente por la ocupación de su familia necesitan recibir atención especializada para gozar de una vejez digna, activa y saludable.

En el programa de plan día, las 4 personas cubren el 50% del costo del programa; en el programa de centro día, 3 de las 11 personas no aportan ningún valor mensual y a las demás se les subsidia el 50% del programa.

La fundación genera un gran impacto social al ofrecer servicios y asistencia innovadora, que garantizan la dignidad de la persona mayor, el desarrollo de los usuarios, lo que le brinda la seguridad y tranquilidad a los allegados de que sus personas mayores, al participar de las actividades de la fundación, reciban seguimiento permanente a su salud.

Aparte de la asistencia en salud, con auxiliares de enfermería 24 horas diarias, asesoría médica, atención psicológica y nutricionista, la fundación brinda otros servicios y programas para cumplir sus objetivos de dignidad y de inclusión social, liderados por profesionales contratados o voluntarias profesionales en las diferentes actividades como:

- **Arte terapia:** Es una actividad en la cual los beneficiarios realizan manualidades, y por medio de incentivos sensoriales se genera un ambiente de relajación y bienestar.
- **Recreación IDRD:** Recreadores del distrito hacen actividades físicas, de coordinación y de memoria, basados en programas especiales para personas mayores.

- **Clases de yoga:** 1 hora semanal realizando ejercicios de relajación y control de respiración.
- **Programa de Alfabetización:** “A leer y escribir mayorcitos” programa mediante el cual se les capacita a las personas mayores en áreas básicas del conocimiento, ya sea porque nunca recibieron capacitación o que son analfabetas por desuso.
- **Terapia física:** Profesionales en fisioterapia realizan ejercicios grupales y atención personalizadas para rehabilitación y mantenimiento de las condiciones físicas.
- **Talleres de salubridad:** Estudiantes de enfermería, hacen capacitaciones en diferentes temas de salud e higiene.
- **Música Terapia:** Un profesional en músico-terapia, y con la donación de instrumentos musicales de Ortizo S.A., utiliza la música para generar tranquilidad, concentración, memorización y ubicación como una estrategia de terapia alternativa.
- **Coro:** A las personas con mayor competencia musical, se les da un refuerzo musical utilizando la teoría de la Taketina.
- **Grupo Musical:** Se organizan presentaciones semestrales del grupo integrado por personas mayores que cantan y ejecutan diferentes instrumentos musicales
- **Reunión de integración:** Todos los días sábados en las horas de la mañana se abre un espacio para la interacción y la posibilidad de expresar opiniones acerca de las actividades semanales y de diferentes temas que propongan los usuarios con los administrativos de la fundación.
- **Misa:** El primer martes de cada mes se hace una misa y se crea un espacio de recogimiento espiritual.
- **Paseos:** Dos veces al año se hacen salidas ecológicas y recreativas a sitios cercanos y allí se hacen actividades recreativas.
- **Salidas:** A museos y sitios de interés cultural.
- **Manualidades:** Elaboración de pequeñas manualidades, utilizando materiales de fácil manejo y materiales reciclados
- **Sistemas:** Reciben clases de sistemas en el centro de cómputo de la Fundación, donado por Microsoft para ellas.
- **Lúdicas:** Juegos en grupo, Rana, Bingos, Lotería, Concéntrese y demás que adicional de entretener, mantienen la atención, ubicación y concentración

- **Apoyo Psicológico:** Una voluntaria semanalmente interviene para detectar problemas psicológicos y apoyar a vida en convivencia.
- **Integración con jóvenes y niños:** Se crean espacios para que los menores puedan compartir con personas mayores y reconozcan en ellas su propia familia y futuro y para que las beneficiarias sean partícipes de las actividades que ellos planean, alegrando esos espacios compartidos.

8.1.2.4 Objetivos Corporativos

8.1.2.4.1 Objetivo General

Promover un envejecimiento activo y saludable para atender las necesidades y expectativas bio-psico-sociales y espirituales de las personas mayores, enriqueciendo su personalidad, autoestima y autonomía por medio de un servicio de calidad que se mejora y se replantea de manera continua y se encamina hacia la innovación en los procesos.

8.1.2.4.2 Objetivos Específicos

- Brindar actividades terapéuticas, lúdico recreativas, apoyo espiritual, asistencia en las diferentes áreas de la salud, así como una alimentación adecuada que cumpla con los parámetros generales de nutrición según las necesidades patológicas del usuario.
- Mantener la funcionalidad plena de las capacidades físicas y cognitivas de las personas mayores de la fundación, esenciales para promover la independencia y el desarrollo de las actividades básicas de la vida diaria.
- Garantizar un plan de contingencia en caso de que llegara a suceder cualquier imprevisto en las instalaciones de la fundación y este signifique un riesgo potencial para la integridad de los habitantes.
- Efectuar procesos de planeación, organización, dirección y control en cada una de las áreas y que estos procesos a su vez se complementen y se adhieran al objetivo social de la fundación.
- Contar con programas de limpieza y desinfección que garanticen un ambiente agradable, funcional e higiénico, libre de agentes contaminantes o focos infecciosos para las personas que habitan y hacen uso de las instalaciones de la fundación.

8.1.3 Cultura Organizacional

8.1.3.1 Valores Corporativos

Estos valores se ajustaron a la finalidad operativa y funcional de la organización de manera que se alineen y sirvan de puente entre las funciones y tareas de cada colaborador y voluntario con los objetivos organizacionales.

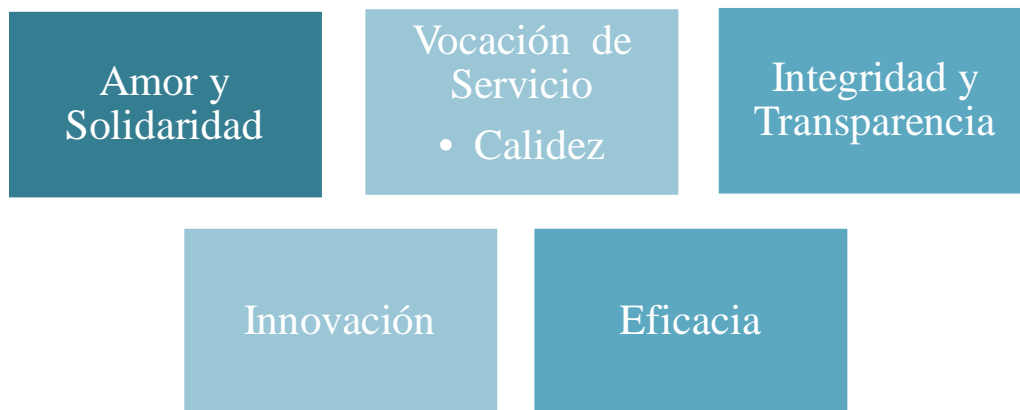


Ilustración 4. Valores Organizacionales. Elaboración Propia.

- **Amor y Solidaridad:** Es el eje fundamental de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, todos los procesos y procedimientos se realizan de manera especial y con una gran dosis de amor por el prójimo; haciendo visible y palpable la vocación de servicio, ofreciendo calidez y confianza.

Cada una de las personas que trabajan en La Fundación son conscientes de sus responsabilidades y del impacto de sus labores por eso actúan con integridad y transparencia, son conscientes que para cumplir con la promesa de una vejez digna es necesario ofrecer servicios de calidad e innovadores, siendo eficientes con los recursos y en los deberes.

8.2 Principales Lineamientos y Prácticas Contables relacionadas con el reconocimiento de transacciones, hechos y operaciones.

Se sugiere que La Fundación Voluntariado Juan Pablo II tenga presente para la Elaboración y Preparación de sus Estados Financieros las siguiente políticas o prácticas contables según lo establecido por la norma Colombiana en el Decreto 2649 de 1993. (Bogotá A. d., 1993)

8.2.1 Entidad Reportante

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II es una persona jurídica, sin ánimo de lucro, constituida el 20 de Octubre de 1981, mediante personería jurídica número 639, y tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., con término de duración indefinida y existirá mientras subsista un patrimonio que le permita el cumplimiento de sus fines y objetivos fundacionales. No obstante, podrá extinguirse en cualquier momento de acuerdo con lo previsto en los estatutos.

Su objeto social es Promover un envejecimiento activo y saludable para atender las necesidades y expectativas bio-psico-sociales y espirituales de los adultos mayores, enriqueciendo su personalidad, autoestima y autonomía por medio de un servicio de calidad que se mejora y se replantea de manera continua y se encamina hacia la innovación en los procesos.

Para sus registros contables y para la preparación de sus estados financieros, La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, por disposición legal, debe observar los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, establecidos en el decreto 2649 de 1993. (Bogotá A. d., 1993)

8.2.2 Período Contable

La Fundación Voluntariado Juan Pablo II, efectuará un corte de sus cuentas, preparará y difundirá sus Estados Financieros una vez al año al 31 de Diciembre.

8.2.3 Unidad de Medida

Para registrar las transacciones en reconocimiento de los hechos económicos, la compañía utiliza como unidad de medida el peso colombiano. (**Artículo 8- Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.4 Criterio de Importancia Relativa

Un hecho económico tiene importancia relativa cuando, debido a su naturaleza, cuantía y las circunstancias que lo rodean, su conocimiento o desconocimiento, puede alterar significativamente las decisiones económicas de los usuarios de la información.

Los estados financieros desglosan los rubros específicos conforme a las normas legales, como el

activo total, el activo corriente, el pasivo total, el pasivo corriente, el patrimonio y los ingresos, según el caso. (**Artículo 16- Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.5 Reconocimiento de Ingresos, Egresos y Gastos

Los ingresos, egresos y gastos son registrados con base en el principio de causación. Los ingresos corresponden a las donaciones en dinero o en especie, recibidas de personas jurídicas o naturales y otras actividades como bonos de condolencia, donaciones voluntarias, plan padrino, donaciones en eventos sociales y los generados en proyectos, y en la promoción del Libro de Nutrición y Herramientas de alfabetización.

Los gastos se ocasionan para cubrir los gastos de mantenimiento del Hogar gerontológico que alberga a 25 personas mayores en programa de residencia, 5 en programa de Plan día y las asistentes al programa de centro día. (**Artículo 47- Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.6 Provisiones y Contingencias

Se deben contabilizar provisiones para cubrir pasivos estimados, contingencias de perdidas probables, así como disminuir el valor, re expresado si fuere el caso, de los activos, cuando sean necesarios con las normas técnicas. Las provisiones deben ser justificadas, cuantificables y probables. (**Artículo 52- Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.7 Efectivo y Equivalentes de Efectivo

El efectivo y equivalentes de efectivo están representados por el disponible en caja y bancos, y las inversiones en CDT que constituyen los activos de los cuales se tiene el propósito de convertirlos en efectivo según las necesidades de la Fundación. (**Artículo - Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.8 Inversiones

Las inversiones de la Fundación están representadas en títulos de CDT.

8.2.9 Deudores

Registra los valores pendientes de cobro principalmente por concepto de (ventas de bonos y publicaciones)

8.2.10 Inventarios

Comprende los productos recibidos en calidad de donación, que se registran al costo de la donación, e inventarios comprados directamente por la Fundación, que se registran por el valor de compra.

8.2.11 Propiedad Planta y Equipo

La propiedad y equipo se registra a su costo. La depreciación se calcula sobre el costo de adquisición, por el método de línea recta con base en la vida útil de los activos. Las tasas anuales de depreciación utilizadas son:

| | <u>%</u> |
|--------------------------------|-----------|
| Construcciones y edificaciones | 5 |
| Maquinaria y equipo | 10 |
| Muebles y enseres | 10 |
| Vehículos y equipo de computo | <u>20</u> |

8.2.12 Valorizaciones

Las Valorizaciones representan el mayor valor de los activos, con relación a su costo neto ajustado, establecido con sujeción a las normas técnicas. Dichas valorizaciones se deben registrar por separado dentro del patrimonio. (**Artículo 85- Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.13 Intangibles

Corresponden a las licencias de software adquiridas por la Fundación para el uso del área administrativa y de las usuarias de la Fundación en las clases de las salas de cómputo.

8.2.14 Impuesto, Gravámenes y Tasas

Se deben registrar por separado cada uno de los impuestos a los que la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, se encuentra obligada a declarar y presentar, de acuerdo a las normas y leyes que la rigen.

De acuerdo con el artículo 23 del Estatuto Tributario La Fundación es una entidad no contribuyente del impuesto sobre la renta por ser considerada una entidad sin ánimo de lucro; no obstante, debe presentar la correspondiente declaración de impuesto sobre la renta y asignar en Asamblea General los excedentes generados en el ejercicio, que se ejecutan en el siguiente año y para el mismo objetivo social.

8.2.15 Cuentas por Pagar

Las cuentas y documentos por pagar representan las obligaciones a cargo del ente económico originadas en bienes o en servicios recibidos. Se deben registrar por separado las Obligaciones de importancia, tales como las que existan a favor de proveedores, vinculados económicos, directores, propietarios del ente y otros acreedores. (**Artículo 75, Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.2.16 Obligaciones Laborales

De conformidad con las disposiciones legales, comprenden el valor de los pasivos a cargo de la Fundación y a favor de los trabajadores

Son obligaciones laborales aquellas que se originan en un contrato de trabajo. Se deben reconocer los pasivos a favor de los trabajadores siempre que:

- 1) Su pago sea exigible o probable
- 2) Su importe se pueda estimar razonablemente

La fundación se encuentra obligada a que sus trabajadores estén afiliados y a cotizar a la seguridad social y a pagar los aportes parafiscales mensualmente

Las cantidades, estimadas se deben ajustar al cierre del período contable, determinando el monto a favor de cada empleado de conformidad con las disposiciones legales y los acuerdos laborales vigentes. (**Artículo 76, Decreto 2649 de 1993**) (Bogotá A. d., 1993)

8.3 Marcación de Activos Fijos de La Fundación Voluntariado Juan Pablo II

El alcance de este trabajo estará enfocado en establecer códigos para la identificación de cada activo fijo de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, por lo cual se establecerá una nomenclatura y se reportará a las directivas de la Fundación.

Todo Activo Fijo estará referenciado, lo que le permitirá a la Fundación tener un control riguroso de sus posesiones. El código propuesto contiene un ID referente al nombre de la naturaleza del activo, seguido de dos caracteres que reflejan su ubicación y de cuatro números finales que representan el consecutivo de existencia.

Las etiquetas que se utilizarán para la identificación, están diseñadas para colocar sobre la superficie de cada activo fijo, el material en el que están elaboradas es plastisol y cuentan con un adhesivo de seguridad que es difícil de remover, además son resistentes a la humedad u otros agentes que con el transcurrir del tiempo las pueden deteriorar. Las medidas de cada etiqueta son de 2 centímetros de largo por 5 de ancho. Las áreas que se cubrirán son las que se relacionan a continuación:

De conformidad con las características y destinación de los activos fijos que ingresan a la Fundación, se van a clasificar de la siguiente forma:

| | <u>Letra</u> | Descripción | Clase | Consecutivo |
|-------------------|--------------|-----------------------|--------------|--------------------|
| Gerontología | GR | Naturaleza del Activo | Ubicación | 6 Dígitos |
| Fisioterapia | FT | | | |
| Cocina | EC | Muebles y Enseres | GR | XXXX |
| Lavandería y Aseo | EL | | | |
| Administración | AD | | | |
| Muebles y Enseres | EM | | | |
| Equipo de computo | EC | | | |



Ilustración 5. Placa propuesta para la Marcación de los Activos Fijos en La Fundación Voluntariado Juan Pablo II. Elaboración Propia.

RECOMENDACIONES

- Cumplir y respetar las responsabilidades que están asignadas en los perfiles de cargo, dividiendo las tareas y funciones de manera equitativa y acorde a los saberes y habilidades de cada trabajador.
- Implementar y difundir los valores organizacionales, mostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace de manera que se fortalezca la apropiación y la vivencia de ellos en cada persona y sus quehaceres dentro de la fundación.
- El inventario de los activos fijos debe estar registrado en la contabilidad, para tener un control de los activos que se deben dar de baja por inexistentes u obsoletos y los que la organización debe depreciar.
- Implementar la utilización del módulo de activos fijos que tiene actualmente el sistema contable de la fundación, de esta manera se aprovecharía mejor el programa y el control de la información estaría actualizado.
- Implementar la figura del revisor fiscal diferente a la contadora.
- Capacitar a la asistente contable en todo lo relacionado a la contabilidad, ya que en el caso de la persona actual cuenta con la experiencia y disposición para realizar este trabajo, pero no tiene los conocimientos teóricos lo cual puede terminar en errores y consecuencias negativas para la fundación.
- La fundación solicito informar a la Universidad de la Salle y al Banco Arquidiosesano de Alimentos, que preferirían contar con estudiantes practicantes que puedan desarrollar su trabajo en días diferentes a los Sábados y Domingos.

|CONCLUSIONES

A partir del trabajo realizado en la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, podemos concluir que:

- Los procesos administrativos se encuentran bien estructurados, evidenciamos la planeación, organización, dirección y control en la realización de sus actividades.
- Se formalizó la Misión y Visión de la Fundación ajustándolas a los Objetivos Generales que tenía la organización. Luego la propuesta fue presentada a las directivas de la Fundación y fue acogida y publicada en la página Web: www.fundacionjuanpabloii.com.
- Se establecieron y se institucionalizaron los valores organizacionales basados en los objetivos de la fundación; también se les instruyó en la importancia de difundir y promover la cultura empresarial.
- Se evidenció una necesidad de controlar los Activos Fijos de la Fundación, por lo cual se presentó una propuesta para marcar los activos con placas de identificación.
- Se etiquetaron todos los Activos y se hizo una relación entre elementos, unidades y ubicación.
- La importancia de la actualización y el control del activo fijo permiten presentar valores correctos y fiables en el balance general, constituye también una base para análisis de la situación financiera de la fundación.
- El correcto control de los activos físicos hace que la información contable sea equivalente al inventario físico.
- Se implementaron Políticas Contables de acuerdo a lo establecido por el decreto 2649 de 1993, como lo son los Principales Lineamientos y Prácticas Contables relacionadas con el reconocimiento de transacciones, hechos y operaciones.

Agradecemos a la Universidad de la Salle y a la Fundación Voluntariado Juan Pablo II, por darnos la oportunidad de desarrollar este trabajo, de compartir con las señoras de la fundación, realmente fue una experiencia enriquecedora tanto a nivel profesional como personal y espiritual.

La gran enseñanza que nos dejó este trabajo es que cuando se llega a cierta etapa de la vida lo que más se valora es el compartir tiempo y espacios con las personas que están a nuestro alrededor, esta experiencia nos movió el corazón, nos mostró que por más conocimiento, o riquezas que

alguien pueda tener, eso nunca va a superar el valor de vivir en sociedad y de sentirse amado y valorado.

CRONOGRAMA PLAN DE DESARROLLO DEL TRABAJO

|   | | | |
|---|--|------------|------------------------------|
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | |
| FUNDACIÓN | Fundación Voluntariado Juan Pablo II | | |
| RESPONSABLES DEL PROYECTO | Jenny Elizabeth Díaz García Guillermo Andrés Torres Bolívar | | |
| FECHA DE INICIO | Semana 4 de Septiembre de 2014 | | |
| FECHA DE FINALIZACIÓN | Semana 1 de Marzo de 2015 | | |
| ACTIVIDAD | SEMANA | MES | RESPONSABLE |
| Presentación en la Fundación | 4 | Septiembre | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Conocimiento de las Instalaciones y levantamiento del diagnóstico. | 1, 2 y 3 | Octubre | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Documentación, Elaboración y entrega del primer informe. | 4 | Octubre | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Trabajo de campo. (Observación, recolección de información sobre procesos- procedimientos) | 1, 2, 3 y 4 | Noviembre | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Elaboración de la Propuesta de Trabajo a desarrollar. | 1 | Diciembre | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Desarrollo de la parte conceptual de la propuesta de trabajo. Formulación de la Misión, | 2, 3 y 4 | Diciembre | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Ayuda a la Fundación en el control de inventarios. (Alacena y Activos fijos) | 1 y 2 | Enero | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Propuesta de trabajo en la Marcación de los Activos Fijos; Proceso de Codificación de los | 3 y 4 | Enero | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Documentación, Elaboración y entrega del Informe Final.* Simultaneo con la Marcación | 1,2,3 y 4 | Febrero | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Desarrollo de los temas propuestos guía Inspira | 17 | Enero | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Desarrollo de los temas propuestos guía Inspira | 24 | Enero | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |
| Entrega Proyecto Final | 1 | Marzo | Elizabeth Díaz-Andrés Torres |

Ilustración 7. Cronograma Plan de Desarrollo del Trabajo en La Fundación Voluntariado Juan Pablo II

ANEXOS

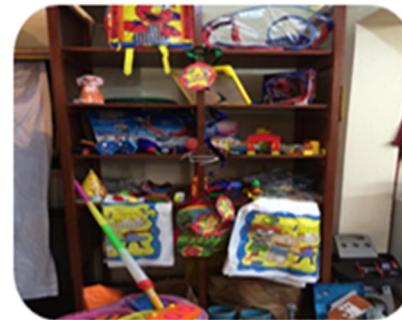




Ilustración 8. Actividad Novena Navideña con las Señoras de la Fundación Voluntariado Juan Pablo II

BIBLIOGRAFIA

- Ángel, F. M. (2004). Contabilidad General. En F. M. Ángel, *Contabilidad General* (pág. 130). Colombia: ECOE.
- Berman, S., & Wicks, A. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of management journal*.
- Bogotá, A. (1998). <http://www.alcaldiabogota.gov.co/>. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3691>
- Bogotá, A. d. (29 de 12 de 1993). www.alcaldiabogota.gov.co. Obtenido de <https://www.google.es/#q=decreto+2649+de+1993>
- Bogotá, A. M. (10 de Enero de 2013). www.alcaldiabogota.gov.co. Obtenido de [https://www.google.es/#q=Manual+de+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+ESAL+\(2013\)](https://www.google.es/#q=Manual+de+Entidades+sin+%C3%81nimo+de+Lucro+ESAL+(2013))
- Bogotá, F. B. (2013). www.abaco.org.com. Obtenido de http://www.abaco.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=204
- Claudes, G. J., & Alvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson.
- Davis, S. M. (1984). Managing corporate culture, Business Strategist Series. En S. M. Davis, *Managing corporate culture, Business Strategist Series* (pág. 6). Cambridge: Harper & Row.
- Drucker, P. (1973). Reflexiones Para Un Director. Madrid: Asociacion Para El Progreso De La Direccion.
- FEDEGAN. (2013). www.fedegan.org.co. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co/programas/alimentando-la-esperanza>
- Felcman, I., Blutman, G., & Méndez, S. (2002). *Cultura Organizacional En La Administración Pública*. Argentina : Ediciones cooperativas.
- FHUSJ. (29 de Mayo de 2013). *Fundación Hospital Infantil Universitario de San José*. Obtenido de <https://www.google.es/#q=Manual+de+Administraci%C3%B3n+y+Control+de+Activos+Fijos+d+el+Hospital+Infantil>
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. En J. Fleitman, *Negocios Exitosos* (pág. 37). Mexico : Mc Graw Hill.
- Ganaderos, F. C. (s.f.). www.fedegan.org.co. Obtenido de <http://www.fedegan.org.co/programas/alimentando-la-esperanza>

- Gerardo, G. (2012). Contabilidad para No Contadores. En G. Gerardo, *Contabilidad para No Contadores* (pág. 268). México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, Susan, E., & Jakson. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. En Hellriegel, E. Susan, & Jakson, *Administración: un enfoque basado en competencias* (pág. 193). Thomson.
- Hodge, B. (2007). Teoría De La Administración Un Enfoque Estratégico. En B. Hodge, *Teoría De La Administración Un Enfoque Estratégico* (págs. 292-295). España: Pearson .
- Hodge, B. (2007). Teoría De La Administración Un Enfoque Estratégico. En B. Hodge, *Teoría De La Administración Un Enfoque Estratégico*. (pág. 276). España: Pearson.
- Humble, J. (1973). Administración: una perspectiva global.
- Koontz, H., & Cyril O'Donel . (1961). Dirección De Las Empresas Un Análisis De Las Funciones Directivas. España: McGraw Hill.
- Newman, W., Warren , E. K., & Charles , E. (1961). The process of management: concepts, behavior, and practice. En W. H. Newman, *The process of management: concepts, behavior, and practice* (pág. 822). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Potosí, L. U. (s.f.). Obtenido de La Universidad Autónoma de San Luis Potosí:
<https://www.google.es/#q=Manual+de+Inventarios+UASLP>
- Salle, U. D. (2008). *Enfoque Formativo Lasallista (EFL)*. Bogotá.
- Sinisterra. (2011). *Contabilidad Sistema de Información para las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). Administración Estratégica, Conceptos y Casos. En A. Thompson, & A. J. Strickland, *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. (pág. 4). Mexico: Mc Graw Hill.
- Universidad De La Salle. (2007). Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL). En U. D. Salle, *Proyecto Educativo Universitario Lasallista (PEUL)*. Bogotá.