



PROYECTO LÍDER

**FUNDACIÓN CENTRO DE ENTRENAMIENTO EN ENERGÍAS RENOVABLES
PARA LA MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO -FUNCENER-**

**DESARROLLO DE PERFILES Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE
PERMITAN UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS PARA EL
DEPARTAMENTO FINANCIERO EN FUNCENER**

ÁLVARO ESTEBAN GARZÓN PEÑARANDA

TUTOR

GONZALO ALBERTO SABOGAL MORENO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE 2017

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	13
Diagnóstico	14
Misión y Visión	17
Misión	17
Visión	17
Planteamiento del problema	19
Antecedentes	20
Justificación	22
Objetivos, Metas e Indicadores	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	24
Metas e Indicadores	24
Marco Teórico	25
Marco conceptual	28
Metodología	30
Cronograma de actividades	31
Desarrollo de las actividades	34
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias	41

Lista de tablas

<u>Tabla 1. Análisis DOFA del área Financiera de Funcener</u>	17
---	----

Lista de figuras

<u>Figura 1. Organigrama actual de la fundación</u>	16
<u>Figura 2. Diagrama de ruta para caracterizar procesos</u>	27

Resumen ejecutivo

El siguiente proyecto estará centrado en la fundación Centro de Entrenamiento en Energías Renovables para la Mitigación y Adaptación al Cambio Climático -FUNCENER-, la cual es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2013 como respuesta a la necesidad de buscar soluciones para hacerle frente a las drásticas consecuencias del cambio climático, promoviendo el cuidado y la preservación de los recursos naturales.

En primer lugar, se realizó una labor de conocimiento de la fundación, en la cual se conoció desde su interior todo su modelo de negocio, también a los fundadores, al equipo de trabajo, el proceso misional y visional de la fundación, así como todas las prácticas desarrolladas en pro de esos dos aspectos. Si bien la fundación trabaja bajo distintos áreas o departamentos, este proyecto se centró en el departamento financiero, por lo cual se realizó un diagnóstico del área y se evaluó la posición de la fundación dentro del mercado utilizando una matriz DOFA para evaluar tanto interna como externamente cada uno de los aspectos más relevantes de la misma, pero encaminándolo siempre hacia el área que se necesita potencializar.

Producto de ese primer análisis se descubrió que nunca ha existido un departamento financiero dentro de la organización, por ende, la labor estaba clara, el proyecto se encaminó a la utilización de herramientas tecnológicas que desde la teoría permitieron detallar todo el proceso para el desarrollo de este departamento desde la estructuración y creación de un cargo acorde a las necesidades de la fundación.

Este proyecto se realizó bajo un método de investigación netamente cualitativo, se utilizaron entrevistas no estructuradas con miembros de las distintas áreas de la fundación, se realizó un trabajo de observación participativa, donde desde la misma labor de la práctica se realizaban hallazgos importantes para el desarrollo del proyecto.

Diagnóstico

Desde su creación la organización es consciente de la importancia del ejemplo en actividades de educación y entrenamiento, por eso reconstruyeron y diseñaron una casa Bioclimática que sirve también como centro de operaciones de la fundación, el principio de esta casa, radica en ser autosostenible y autosustentable, por ende, el 50% de la casa abastece su energía eléctrica de paneles solares y aerogeneradores, así como un sistema de recolección de aguas de lluvias que les permite reducir el consumo en un 80% (Funcener, s.f.).

En la actualidad su principal fuente de ingresos se enfoca en ofrecer cursos de energía solar, energía eólica, muros verdes, agroecología (específicamente en la optimización del uso del agua y en la implementación de sistemas que preserven la biodiversidad de las plantaciones, con el uso de abonos naturales y dejando de lado los pesticidas y otro tipo de químicos que atentan contra las mismas) y bioconstrucción; cabe resaltar que dichos cursos son presenciales y que próximamente se implementarán las herramientas virtuales para ofrecerlos. Dentro del público objetivo de la fundación se encuentran instituciones de educación básica, media y superior, así como toda persona natural o jurídica que contribuya para las causas de la organización o quiera de alguna forma involucrarse con las prácticas de la misma.

Por otro lado, ofrecen recorridos en sus instalaciones a grupos estudiantiles, ya sea de colegios o universidades, así como también a personas del común que sientan el interés por las temáticas que la fundación aborda, adicionalmente, brindan asesoramientos para la implementación de paneles solares y aerogeneradores en mayor proporción, y asesorías en menor proporción de las áreas de muros verdes, agroecología y bioconstrucción.

Finalmente, la fundación trabaja muy de la mano con distintas universidades en proyectos

de investigación y programas de desarrollo dentro y fuera de la ciudad que le permitan a las comunidades fomentar políticas amigables al medio ambiente y generar conciencia dentro de la sociedad.

- Descripción organizacional

La fundación está encabezada por su fundador y representante legal Eduard Aristizabal Botero, quien es el encargado de liderar todos los proyectos y áreas de la fundación, seguido de Violeta Ileana Coseran, quien además de ser esposa de Eduard y cofundadora de la organización, es la encargada de toda el área administrativa de la misma, cabe resaltar que a pesar de sus compromisos con la fundación, solo dedica un día semanalmente para dichas actividades; en su ausencia la persona encargada es Patricia Cárdenas. Como resultado de una entrevista no estructurada con Patricia se logró realizar un primer hallazgo a las falencias de la fundación en el área de recursos humanos, comercial y financiera, por ende, sus primeras labores han estado enfocadas en la conformación de un equipo de trabajos, especialmente en la contratación de personal que apoye las distintas ramas mencionadas anteriormente.

A continuación se relaciona el organigrama actual de la fundación, que si bien está estructurado, en la realidad muchas de las áreas allí mencionadas no están consolidadas, ni tienen metas y objetivos claros para el desarrollo de sus funciones.

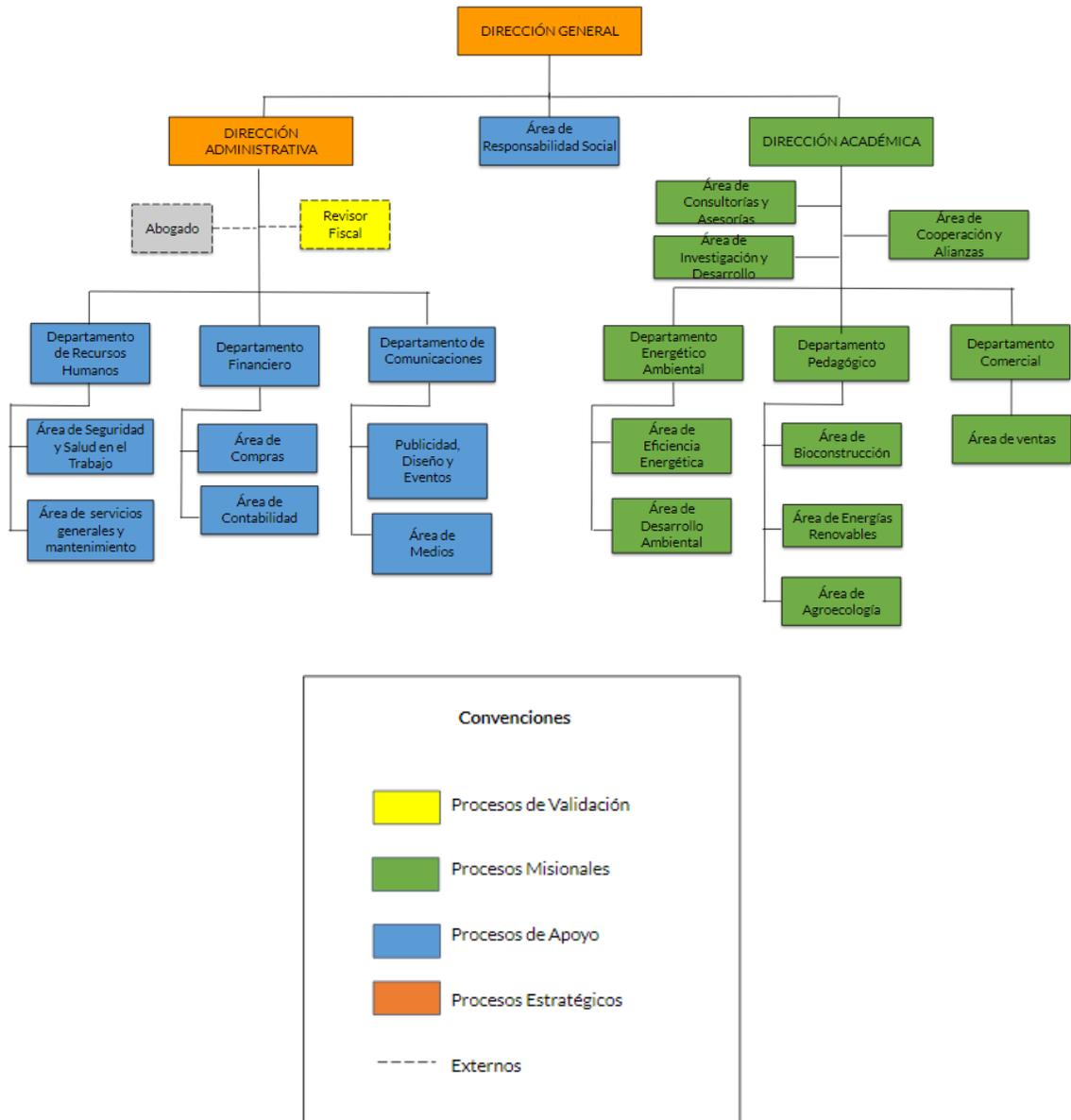


Figura 1. Organigrama actual de la fundación

Fuente: elaboración propia

El hablar del organigrama va directamente correlacionado con la misión y la visión de la fundación, puesto que finalmente cada área y departamento de la organización debe trabajar en pro de lo que estipulan cada una de ellas.

Misión y Visión

Misión

Educar desde la coherencia, el ejemplo y las buenas prácticas ambientales a la comunidad en temas de desarrollo sostenible, teniendo como horizonte de acción las energías renovables, la agricultura orgánica y urbana, la bioconstrucción y la ecopedagogía con el fin de promover cambios y mejoras en la legislación ambiental como parte integral de procesos que contribuyan a la mitigación y adaptación al cambio climático. (Funcener, s.f., párr. 3)

Visión

Para el 2019 Funcener será el centro de investigación en tecnologías apropiadas e investigación aplicada, que contribuya a generar un referente a nivel nacional en temas de cambio climático, seguridad alimentaria y recursos energéticos renovables. Para el 2025 Funcener se convertirá en una institución de educación superior de desarrollo sostenible, que incluya temáticas relacionadas con una cultura de sostenibilidad, cimentada en prácticas y formas de vida. (Funcener, s.f., párr. 3)

Tabla 1. *Análisis DOFA del área Financiera de Funcener*

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A. Falta de equipo con perfiles técnicos para el desarrollo de las distintas áreas.	A. Personal profesional y capacitado en las temáticas y ejes de la misión de la
B. Falta de seguimiento y control para los proyectos de cada área.	fundación, especialmente en el campo de la sostenibilidad.
C. El personal administrativamente hablando es reducido y no se encuentra lo suficientemente capacitado para llevar a	B. Misión aterrizada a la realidad global y a las alternativas de sostenibilidad para el futuro.
	C. Personal motivado al trabajo en pro de las

	causas medio ambientales de la fundación.
D. Solo hay un líder a cargo de todos los proyectos.	D. Gran potencial de desarrollo para proveedores de productos que complementen o sean compatibles con los de Funcener.
E. Falta de integración de las distintas áreas, no existen sinergias que permitan el trabajo interdisciplinar.	E. Óptimo ambiente laboral y alto relacionamiento con colaboradores internos y externos.
F. Desconocimiento del mercado objetivo.	F. Fuerte cultura organizacional, reflejada en los valores organizacionales en pro del medio ambiente.
G. Ausencia de un equipo de comunicaciones para realizar campañas de expectativas y lanzamiento de la iniciativa de la fundación.	G. Casa bioclimática autosostenible y autosustentable que a su vez sirve como centro de operaciones de la fundación.
H. Ausencia de personal financiero, que permita llevar una administración acorde a los recursos generados por la fundación.	H. Existe una cultura organizacional que promueve la constante investigación, permitiéndoles tener un conocimiento actualizado de las prácticas que se realizan en la fundación.
I. Modelo de negocio que busca desde el área de finanzas cumplir con presentar informes financieros obligatorios a la alcaldía, pero que no busca presentar la realidad financiera de la fundación.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
A. Consciencia global para promover fuentes renovables y alternas de energía que alivianen las problemáticas del calentamiento global.	A. Indolencia frente al tema. Para muchos el cambio climático es un mito, por lo cual no se generan espacios de concertación pública, democrática y abierta para dar solución y enriquecer con el debate una política pública frente a la problemática.
B. Tomar ejemplo de modelos exitosos en otros países, para implementarlos dentro del mercado colombiano.	B. No hay incentivos para la investigación, es decir, el país no está preparado para generar dinámicas académicas que visualicen y resuelvan los graves problemas ambientales a los cuales se está haciendo frente.
C. Canalizar recursos de corporaciones con políticas de RSE consecuentes con las de la fundación.	
D. Políticas ambientales mundiales que	

-
- | | |
|---|--|
| <p>favorecen las prácticas de la organización.</p> <p>E. Consternación por parte del gobierno, con relación al cambio climático. Lo cual conlleva desde el mismo gobierno y desde economías extranjeras la inversión en este tipo de ONG.</p> <p>F. Estructurar reportes financieros con las exigencias contables de fondos para organizaciones sin ánimo de lucro, lo que permitiría una inyección de capital para la organización.</p> | <p>C. Falta de educación e ignorancia frente a temas como el cambio climático.</p> <p>D. El no tener una sólida estructura financiera, ni unos reportes acordes a las normas internacionales de contabilidad, reduce la oportunidad para buscar recursos de los fondos para las organizaciones sin ánimo de lucro.</p> |
|---|--|
-

Fuente: elaboración propia

Planteamiento del problema

Cabe resaltar que este proyecto se enfocó en el departamento financiero y una vez realizado el análisis, en el primer diagnóstico, se logró identificar que el área financiera de FUNCENER al igual que el resto de ellas, nunca tuvo mayor labor dentro la fundación, puesto que en resumen, no existían ni habían sido desarrolladas. Específicamente hablando del área en cuestión, la fundación cuenta con un contador y un revisor fiscal, los cuales actúan como entes *outsourcing* a la operación de la empresa y cumplen con monitorear los ingresos y egresos de la compañía, así como de cumplir con los pagos fiscales de la misma; sin embargo nunca han tenido relevancia dentro de la administración financiera de la organización, por lo cual nunca se han realizados los debidos análisis para conocer la evolución o involución de la organización en cuanto a sus estados financieros a lo largo de su existencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que la fundación carece de una persona con un perfil capacitado para realizar la administración financiera de la misma, así como de las

herramientas e información histórica contablemente hablando, para poder valorar y diagnosticar el estatus financiero de la organización.

Por otra parte, se evidencia que no hay un eje que canalice las labores de las distintas áreas de la organización, es decir, cada departamento de la fundación trabaja de manera independiente, es decir, no existen sinergias que contribuyan a la cooperación y al trabajo interdisciplinar para desarrollar proyectos y planes en conjunto en pro del funcionamiento y el crecimiento de la institución.

En resumen, se puede decir que el área financiera en Funcener presenta cuatro falencias, por un lado, no existe el cargo financiero desarrollado en cuanto a los lineamientos, exigencias y manual de funciones de un perfil que pueda desarrollar esta labor, adicional a esto, carece de herramientas tecnológicas (Modelos Financieros) e información histórica financiera para poder realizar un análisis anual comparativo de la fundación; finalmente, no existe trabajo en conjunto de dicho departamento con otros para desarrollar planes y objetivos que permitan mejorar el funcionamiento de la organización.

Teniendo en cuenta las variables anteriores, sería importante centrar la investigación en ¿cómo se debería estructurar estratégicamente el departamento financiero de FUNCENER?

Antecedentes

La labor que la fundación ha realizado para promover un departamento financiero consecuente a las necesidades de ella ha sido nula, en la medida en que nunca se le ha dado la importancia que merece, no solo a este departamento, sino al comercial y al de recursos humanos. Específicamente el departamento financiero no ha tenido mayor protagonismo, puesto que la fundación como tal no ha generado recursos por sí misma, lo que ha derivado en que no exista la necesidad de administrar recursos de ningún tipo; todo se ha venido

sosteniendo por recursos propios de los fundadores por medio de una empresa de ellos mismos.

Teniendo en cuenta esto, internamente no se puede hablar de una labor específica al interior de la fundación a lo largo de su existencia para promover estas áreas, solo fue hasta este año con la ayuda de Patricia quien a su vez es la encargada del departamento de comunicaciones, que se empezó la labor de crear y contratar perfiles competentes a las necesidades de FUNCENER, pues finalmente cada una de estas áreas se complementan y dependen la una de la otra para existir, el área de recursos humanos para la elaboración de perfiles, selección y contratación de personal, clima organizacional, etc. El área comercial para afianzar y crear alianzas que permitan la consecución de recursos para la fundación y finalmente el área financiera para administrar dichos recursos optimizando modelos financieros que permitan evaluar la mejor estructura de costos, inventarios, políticas de ciclo de efectivo, entre otras.

Al estar en una etapa de implementación de nuevos cargos y de conformar un equipo de trabajo que permita sacar a la fundación adelante, es importante poner la atención en estrategias empleadas por otro tipo de fundaciones con el mismo antecedente o tan solo con planteamientos teóricos de este tipo de organizaciones, puesto que servirán como puntos de partida para replicar modelos exitosos y aterrizarlos con lo que necesita desarrollar la fundación.

En primer lugar, es importante considerar qué capacidades y competencias debería tener un perfil financiero en una organización sin ánimo de lucro, en este sentido The Bridgespan Group (2009) propone un resumen en cuatro lineamientos necesarios con los que debe contar un CFO:

- Competent – Solid accounting skills and background, nuts and bolts experience in the operations of a business and/or nonprofit, a strategic thinker with a big-picture mentality.
- Committed – Passionate about the mission of the organization and understands the realities of the nonprofit sector.
- Communicative – Able to speak in non-financial language, can translate and teach financial literacy, relates well to the board of directors and multiple stakeholders, and is a strong writer and communicator.
- Creative – Flexible, thinks outside the box, figures out how to say “yes” and make things possible! (The Bridgespan Group, 2009, p. 9)

Es esta persona quien debe preparar los reportes financieros de la compañía, en segundo lugar se encuentra la junta directiva, quienes son los encargados de revisar y evaluar los reportes y así mismo presentar resultados ante los *stakeholders* externos de la fundación, tales como, entes gubernamentales o personas jurídicas y naturales que donan recursos para apoyar las prácticas de la organización y finalmente un ente *outsourcing* como un auditor o revisor fiscal que permita avalar, recomendar o corregir lo que para el considere prudente a cerca de los reportes financieros (CICA, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, se aprecia que FUNCENER solo ha cumplido con el último actor del departamento financiero, el cual viene siendo un revisor fiscal, que se encarga de avalar y aprobar los reportes que se generan actualmente.

Justificación

Es clara la labor que se debe realizar dentro de la fundación, en tanto que a pesar de ser una organización sin ánimo de lucro, las finanzas deberían manejarse como las de una

empresa del sector privado, eso sí, haciendo excepción al hecho de repartir utilidades (Franco, Sarmiento, Serrano, & Suárez, 2015).

Teniendo en cuenta el argumento anterior, la fundación debe regirse y adecuar las políticas no solo en términos administrativos de una empresa del sector privado, sino que también tiene que ajustar sus políticas en cuanto al monitoreo y presentación de estados financieros, que permitan llevar un seguimiento de los recursos que entran y la distribución de los mismos para el funcionamiento de la organización.

Es desde este punto que este proyecto resulta ser viable y aterrizado a la realidad de lo que la fundación necesita, hasta el día de hoy, las finanzas dentro de la fundación no han tenido mayor relevancia y no se les ha dado la importancia suficiente como se le da en una empresa privada, principalmente, y como ya se mencionó anteriormente, nunca ha habido recursos propios que administrar y si los hubiera no habría personal con capacidades para ejercer labores de administración financiera, con un perfil que tenga el conocimiento para desarrollar herramientas tecnológicas a través de software o modelos en Excel, que pueda reconstruir información y así mismo que tenga la capacidad para crear sinergias junto con el resto de áreas de la fundación, con el fin de desarrollar y elaborar trabajos en conjunto en pro del crecimiento de la misma.

Objetivos, Metas e Indicadores

Objetivo general

Implementar un plan de acción que permita el desarrollo de un departamento financiero acorde a lo que una organización sin ánimo de lucro necesita para seguir prevaleciendo en el tiempo y promoviendo unas prácticas acordes a una organización sin ánimo de lucro en términos del uso y distribución de los recursos generados.

Objetivos específicos

- Elaboración de un perfil profesional, con un manual de funciones dirigidas hacia los conocimientos, capacidades y actitudes que se necesitan para ejercer un cargo de administración financiera.

Metas e Indicadores

Meta: desarrollar un manual de funciones y una caracterización de procesos que cumplan con los requisitos que se necesitan para el área financiera de FUNCENER.

Indicador: aprobación del Representante legal y Directora Administrativa del manual de funciones y la caracterización de procesos.

- Elaboración de un modelo financiero en Excel, que permita evaluar comparativamente la evolución o involución en términos financieros de la fundación.

Meta: entregar un modelo financiero para el mes de octubre de 2017 que sirva como herramienta para evaluar comparativamente el comportamiento financiero de la fundación.

Indicador: aval del Representante legal y Directora administrativa.

- Fomentar y crear espacios de integración (comités), que permitan promover desde el área financiera un equipo interdisciplinar, que esté en la capacidad de desarrollar, plantear y valorar proyectos para el crecimiento de la fundación.

Meta: desarrollar comités semanales a partir del mes de Septiembre del 2017 que permitan promover, hacer seguimiento y analizar los distintos proyectos que resulten de dichos comités.

Indicador: Proyectos en proceso =
$$\frac{\text{Etapa del proyecto}}{\text{Total número de etapas de los proyectos}}$$

Marco Teórico

Si bien el proyecto está dirigido a crear un departamento financiero acorde a las necesidades de la organización, es importante retomar teorías en pro de la administración del recurso humano, pues lo primero que se necesita es la creación de un perfil del cargo del área en cuestión.

Teniendo en cuenta lo anterior, Chiavenato (2000) citado por Naranjo (2012) permite entender como “el proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos” (p. 86).

El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes
- Entrevista final. (Naranjo, 2012, p. 86)

Es a partir del diseño y designación del cargo que se podrá ir enlazando el perfil financiero en FUNCENER, ya que si dicho proceso se lleva en los términos estipulados y siguiendo los lineamientos que se proponen según la teoría, se logrará cubrir cada una de las necesidades teniendo en cuenta los conocimientos y capacidades de la persona que finalmente quede designada para ejercer la labor dentro de la fundación.

Por otro lado, es importante retomar teorías en pro de cómo estructurar un manual de funciones para diseños y elaboraciones de cargos dentro de una empresa, en este sentido es pertinente citar una guía escrita por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015), la cual describe los pasos para desarrollar un manual de funciones, en el contexto colombiano son las siguientes:

Paso 1: Identifique el nivel jerárquico

- Identifique la denominación del empleo
- Identifique el código
- Asigne el Grado
- Relacione el número de cargos
- Ubique el empleo
- Identifique el cargo del Jefe Inmediato

Paso 2: Identificación del área o proceso al cual se asigna el empleo

Paso 3: Descripción del contenido funcional del empleo:

- Descripción del propósito principal del empleo
- Descripción de las funciones esenciales del empleo

Paso 4: Descripción de los conocimientos básicos esenciales.

Paso 5: Competencias comportamentales

Paso 6: Fijación de los requisitos de formación académica y experiencia. (pp. 5-6)

Dicho manual de funciones debe ir ligado a una matriz de caracterización de los procesos de las funciones que debe desempeñar el perfil seleccionado, por ende una caracterización de procesos según Conciliación (2016):

Consiste en identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales

como: ¿quién lo hace?, ¿Para quién o quienes se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, ¿Qué se requiere para hacerlo? [...] entre los principales factores para la identificación y selección de los procesos pueden mencionarse:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en la misión y estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Utilización de recursos. (pp. 2-3)

La ruta para caracterizar los procesos según Conciliación (2016) está conformada bajo el siguiente diagrama:

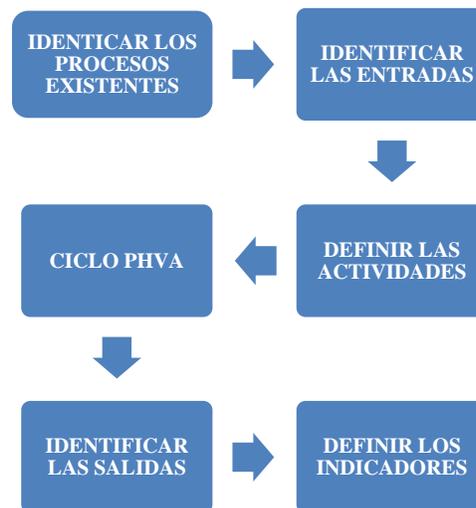


Figura 2. Diagrama de ruta para caracterizar procesos

Fuente: elaboración propia en base a (Conciliación, 2016, p. 4)

Teniendo en cuenta que se realizaron capacitaciones en pro de los objetivos por desarrollar, es importante teóricamente hablando introducir el concepto de capacitación según Chiavenato (2009) citado por Silva y Rosendorff (s.f.), el cual expone que “la

capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente” (p. 9), por otro lado describe el proceso para desarrollarla:

1. “Inventario de necesidades de capacitación que deben ser satisfechas.
2. Diseño del programa de capacitación.
3. Aplicación del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados de la capacitación” (López, s.f., p. 377)

Marco conceptual

- **Departamento financiero:**

Los departamentos de finanzas son una parte integral en las empresas, ya que proporcionan el combustible para mantenerla en movimiento, asegurando un flujo constante de fondos a la organización. Mediante una buena comunicación, gestionando el dinero de manera inteligente y manteniéndose informados sobre las oportunidades disponibles, el departamento de finanzas puede llevar a la empresa a mantener una contabilidad sólida y fuerte. [...] Los financieros deben esforzarse por desarrollar un presupuesto realista que indique claramente lo que la organización va a pasar. De este modo, ayudan a todas las ramas de la organización a planificar sus actividades. El presupuesto debe mostrar cuánto se puede gastar en cada actividad en particular o necesidad. Para esto, se debe comunicarse de manera efectiva con los jefes de otros departamentos, determinar lo que necesitan y modificar los objetivos poco realistas [...] Como departamento de finanzas debe coordinar el flujo de fondos a las actividades de la organización mediante planes a largo plazo mientras se prepara para necesidades a corto plazo. Es así como debe asegurarse de que la

organización cuente con los fondos suficientes para sus actividades cuando sea necesario... también define las fuentes de financiación, como préstamos, acciones y donaciones que mejor se adapten a las necesidades de la organización y propósito. [...] Esta área debe esforzarse por la transparencia de sus operaciones, esto significa que el suministro de información financiera debe ser completa y precisa a todos los interesados. Para cumplir con este objetivo, el departamento debe mantener un registro detallado de todas las transacciones y comunicarse claramente con cualquier persona que solicite información. (Finanzas Personales, s.f., párr. 1-9)

- **Herramientas tecnológicas:**

Es cualquier “software” o “hardware” que ayuda a realizar bien una tarea, entiéndase por “realizar bien” que se obtengan los resultados esperados, con ahorro de tiempo y ahorro en recursos personales y económicos, tienen por fin mejorar tiempos y calidad en el trabajo además de lograr una distribución y dosificación de recursos eficaz y [...] permiten el intercambio de experiencia, estudios e investigación en el interior de las organizaciones así como con su entorno. (Herramientas Tecnológicas , s.f., párr. 4-5)

- **Modelos financieros:**

Un modelo es pues una versión matemática, simplificada e idealizada de la realidad de una empresa. El modelo trabaja versiones simples de factores reales y los plasma en hojas de cálculo que facilitan la ejecución de cálculos matemáticos sobre los datos. La finalidad de un modelo financiero es representar la realidad de la forma más simple posible sin dejar de ser un reflejo realista de la situación de la empresa, y de este modo permitir proyectar los estados financieros de la empresa sobre la base de datos actuales e históricos. (Modelandum, 2016, párr. 2-3)

- **Output:**

Es un concepto de la lengua inglesa que ha sido incluido en el diccionario de la Real Academia Española (RAE). Este término es de uso frecuente en el ámbito de la informática para referirse a los datos resultantes de un proceso. (Pérez & Merino, 2015, párr. 1)

Metodología

Al ser un proyecto que se desarrollara bajo una metodología netamente cualitativa, es importante abordar y definir qué componentes teóricos conforman una investigación de este tipo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación [...] proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y completo” de los fenómenos, así como flexibilidad. (p. 364)

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizaron entrevistas no estructuradas con miembros de las distintas áreas de la fundación, las cuales estuvieron encaminadas a un trabajo de observación participativa, dado que se pudieron realizar hallazgos a partir de las labores y situaciones que se desarrollaron desde el cargo de practicante.

Para el objetivo específico número 1, se hicieron grupos de discusión específicamente con el área de recursos humanos y los directivos de la empresa, con el fin de recolectar

información desde la perspectiva de cada uno de ellos con respecto al área financiera de la fundación, esto permitió trabajar de la mano para desarrollar un manual de funciones e identificar los principales procesos documentados del cargo a diseñar.

Para el objetivo específico número 2, se trabajó de la mano con el contador para recopilar información financiera histórica, a partir de esta, se creó un modelo financiero en Excel, que permitió analizar y valorar comparativamente el comportamiento financiero de la fundación, una vez aprobado, se procedió a realizar una capacitación para el uso del mismo, dejando una herramienta tecnológica a disposición de la organización.

Para el objetivo específico número 3, se de tener en cuenta las funciones descritas en el manual desarrollado en el objetivo específico número 1, debido a que finalmente el perfil del cargo que se diseñó para el departamento financiero, contaba con las habilidades y capacidades para promover a partir del área financiera el desarrollo de los proyectos de la fundación, así como contar con el tiempo semanalmente para asistir a los comités donde se fomentan dichos proyectos.

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades		SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE											
OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
1. Elaboración de un perfil profesional, con un manual de funciones dirigidas hacia los	Contacto con el área de recursos humanos, analizando los roles y necesidades de la												

<p>conocimientos, capacidades y actitudes que se necesitan para ejercer un cargo de administración financiera.</p>	<p>fundación con respecto al departamento financiero.</p>	<p></p>									
<p></p>	<p>Recolección de información, de parte del representante legal y de la directora administrativa de la fundación.</p>	<p></p>									
<p></p>	<p>Trabajo de la mano con el área de recursos humanos, para la elaboración y diseño del cargo para un perfil de administración financiera</p>	<p></p>									
<p></p>	<p>Avalar la elaboración y el diseño del cargo con el representante legal y directora administrativa, para empezar la búsqueda del perfil acorde.</p>	<p></p>									

2. A partir de la información financiera histórica recopilada, desarrollar un modelo en Excel que permita evaluar comparativamente la evolución o involución en términos financieros de la fundación en sus últimos tres cierres anuales.	Recolectar información financiera histórica, correspondiente a los últimos cierres anuales fiscales de la fundación.												
	Elaboración de un modelo financiero en Excel que permita analizar y comparar cierres fiscales y dar un panorama del estado actual de la fundación.												
	Presentación del modelo financiero al representante legal y directora administrativa.												
	Capacitación para el uso del modelo financiero a la persona que quedara a cargo del mismo, mientras se selecciona al perfil.												
3. Fomentar y crear	Fomentar espacios de												

espacios de integración, que permitan promover desde las distintas áreas un equipo interdisciplinar, que este en la capacidad de desarrollar y plantear proyectos para el crecimiento de la fundación.	integración interdepartamental, que permitan diseñar proyectos que se pueden trabajar desde las distintas áreas de la fundación.												
	Implementar el proyecto o los proyectos de mayor viabilidad												
	Evaluación por etapas del proyecto o proyectos implementados												

Desarrollo de las actividades

Teniendo en cuenta todo el apoyo teórico recolectado dentro del análisis de este proyecto, sumado con la explicación de ciertos conceptos de gran importancia para el desarrollo del mismo, se pudo llevar a cabo las actividades para cada uno de los objetivos específicos planteados.

En primer lugar se pudo crear un manual de funciones aplicando la teoría a las necesidades reales del perfil financiero que necesita la fundación, para el desarrollo de este manual se utilizó información plasmada en el plan estratégico de la organización, la cual fue provista por el área de recursos humanos, se trabajó en conjunto con las personas

encargadas de este departamento para complementar, definir y plasmar en cada una de las casillas de la plantilla, la información pertinente correspondiente al cargo que se estaba creando, dicho manual cuenta con las siguientes características, una identificación del cargo donde se estipula el nombre del cargo, la dependencia, el cargo del jefe inmediato y los cargos que deben ser supervisados; en segundo lugar se encuentra el objetivo general, donde a grosso modo se resume lo que se espera de dicho perfil, en tercer lugar están las funciones del cargo las cuales describen conocimientos y actividades específicas con que se debe contar y ejercer el cargo respectivamente, en cuarto lugar están las competencias con las que debe contar la persona designada, las cuales van ligadas no solo a nivel intelectual acorde a la profesión, sino también competencias a nivel personal en cuanto a principios y valores con los que se debe contar para ejercer las labores del cargo en cuestión, así como competencias a nivel social en torno a las prácticas que desarrolla la fundación; finalmente se encuentran los requisitos del cargo, los cuales van ligados a los estudios y experiencia con las que debe contar la persona que sea seleccionada para el cargo. (Anexo 1)

El manual de funciones al ser un documento muy general, necesita ser complementado con un procedimiento documentado, el cual no es más que una matriz de caracterización de procesos que detalla minuciosamente cada una de las funciones plasmadas dentro del manual, apoyado de lo que expone la teoría, se creó una plantilla en Excel con los campos necesarios y se procedió a llenar cada uno de ellos hasta llegar al documento final, la matriz comienza con un objetivo general (el mismo del manual de funciones) , complementado de un alcance y donde también se deja en claro quién es el responsable del proceso que se va a crear, en segundo lugar está la casilla “Proveedor” (todos aquellos actores tanto internos como externos a la organización de los cuales se necesitará información, conocimiento o

recursos), “Entradas” (casilla en la cual se detalla todas las entradas de información, conocimiento y recursos que se necesitarán de los actores propuestos en la casilla “Proveedor”), teniendo en cuenta todo lo recolectado en las “Entradas” se procede a documentar las actividades que se desarrollarán en las etapas “Planear”, “Hacer”, “Verificar” y “Actuar”, el producto o resultado de estas actividades se expondrá en la casilla “Salidas” y esas “salidas” afectaran en último lugar a los “Clientes” que para el contexto en cuestión serán los mismos actores de la casilla “Proveedores”. Al final la matriz estará complementada por unos campos donde se detallan los documentos asociados al proceso caracterizado, así como de los recursos que se necesitarán, tanto tecnológicos, de talento humano y de infraestructura y ambiente de trabajo para llevarlo a cabo, así como de unos indicadores de gestión que permitirán evaluar y valorar las etapas del proceso. (Anexo 2)

Creados estos dos documentos, se procedió a crear un modelo financiero en Excel que le servirá al perfil seleccionado como herramienta tecnológica de apoyo para tener un control sobre las finanzas de la fundación, le permitirá analizar y evaluar comparativamente los cierres de distintos periodos ya sean mensuales, trimestrales, semestrales, anuales y determinar la evolución o involución de la fundación no solo por las distintas cuentas que componen tanto el Balance General como el Estado de Resultados, sino que con el producto de ellas también le permitirá entender a través de indicadores financieros el comportamiento financiero de la fundación en cada uno de estos periodos. El modelo cuenta con una primera hoja identificada como “Ingreso Datos”, la cual como su nombre lo indica es la hoja donde se ingresarán manualmente todos los datos de los periodos que se vayan a comparar correspondientes al Balance General y Estado de resultados de los mismos, a partir de las siguientes hojas el modelo generará unos Outputs que resultarán de

la información ingresada en la hoja “Ingreso datos”, así las cosas, la segunda hoja se identifica como “Output detallado”; el cual resume y calcula toda la información del balance general y estado de resultados de los distintos periodos y así mismo genera todos los indicadores financieros de cada uno de los periodos comparados, finalmente estarán las hojas “Output Detalle Balance” y “Output Detalle PyG” respectivamente, las cuales independizarán y resumirán la información tanto del Balance general como del Estado de Resultados con los indicadores que se afectan por las cuentas que componen cada uno de ellos. (Anexo 3)

Tanto para los objetivos específicos número uno y dos se desarrolló una acta de aprobación en la cual se expusieron el manual de funciones, la caracterización de procesos y el modelo financiero al representante legal y directora administrativa, como resultado, fueron aprobados y las actas debidamente suscritas dando constancia de la aprobación de cada uno de estos documentos. (Anexo 4)

Finalmente, para el objetivo específico número tres la labor desarrollada fue muy encaminada a entrevistas no estructuradas con el representante legal de la fundación y con Patricia Cárdenas, en tanto que los días sábados no se encuentra todo el grupo de trabajo de la fundación, por lo tanto desarrollar comités sin la presencia de todos los integrantes de la fundación, o de siquiera un representante por área no es lo ideal; teniendo en cuenta esto, la conclusión a la que se llegó es que los próximos proyectos están estipulados para ejecutarse durante el año 2018, hay que tener en cuenta lo que OBS (s.f.) propone, donde “el ciclo de vida de todo proyecto se estructura en torno a cinco fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre” (párr. 1). Así las cosas, todos los proyectos se encuentran en etapa de planificación, por ende, el indicador del objetivo específico en cuestión quedaría de la siguiente forma:

$$\text{Proyectos en Proceso} = \frac{\text{Etapa del proyecto}}{\text{Total número de etapas de los proyectos}} = \frac{2 \text{ etapa proyectos}}{5 \text{ etapas de los proyectos}} = 0.4$$

= 40%

Conclusiones

Una vez desarrolladas cada una de las actividades propuestas para llevar a cabo el proyecto dentro de la fundación y evaluando todo el análisis realizado con respecto a la posición de la fundación dentro del mercado actual, se puede concluir lo siguiente:

- La fundación se encuentra en una posición ideal para explotar su misión, dado que el mismo mercado se está adaptando a alternativas que desde lo medioambiental están promoviendo el uso de herramientas que permitan resarcir el daño que la misma industria y el mercado en general han ocasionado en el planeta tierra, por ende, cada día más y más empresas desde el área de responsabilidad social empresarial están buscando cómo poder contribuir y apoyar desde sus actividades empresariales, los distintos movimientos y alternativas de economías verdes.
- Es un proyecto viable y se ajusta a las necesidades de proyección, ya que el 2018 promete ser un año de muchos proyectos, lo cual se verá reflejado en el flujo de caja de la fundación y podrá independizar sus finanzas del bolsillo de sus fundadores.
- Al independizar sus finanzas, la fundación podrá contar con unas herramientas tecnológicas y digitales que servirán como apoyo en la estructuración del cargo que se encargará desde el departamento financiero, administrar cada uno de los recursos que se generen.
- El perfil seleccionado estará en la capacidad de generar alternativas de financiación y de consecución de recursos, así como también estará actualizado para atender los requisitos y normatividades que apliquen para llevar a cabo esta labor.

- Se promoverá desde la dependencia de cada área una sinergia en el desarrollo de cada uno de los proyectos, lo cual permitirá ejecutar proyectos más aterrizados y complementados desde el área de conocimiento de cada uno de los departamentos que componen la fundación.
- Finalmente, se puede decir que el desarrollo de un cargo financiero es vital para la vigencia de cualquier organización en el largo plazo, por más de que la idea de negocio tenga un potencial de gran proporción dentro del mercado, no se puede sostener una empresa sin la visión y conocimiento de un perfil que esté en la capacidad de administrar y distribuir de manera eficiente los recursos que se generen para el corto plazo, pero encaminando siempre la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Recomendaciones

Si bien el proyecto es viable dentro la organización, es necesario seguir una serie de recomendaciones para que el departamento financiero logre el desarrollo esperado dentro de la fundación, entre ellas se encuentra:

- La fundación tiene que tener presente que para conseguir recursos provenientes de entidades ya sean privadas o públicas, debe presentar sus estados financieros de acuerdo a ciertos requerimientos y normatividades que dichas entidades tienen como políticas internas a la hora de desembolsar recursos ya sea como donación, contribución, préstamo, etcétera. Teniendo en cuenta lo anterior, es casi una urgencia comenzar a instruirse en todo este proceso con el fin de ser aptos y candidatos a ser beneficiarios de estos recursos.

- Si bien cada una de las herramientas tecnológicas que se les dejará a la fundación fueron estructuradas tanto en plantilla como contenido de la forma más completa y detallada, podrán estar sujetas a modificaciones o complementos que se podrán implementar en cada una de ellas a medida que el contexto y la situación lo vayan solicitando.
- Se recomienda replicar el modelo implementado para la estructuración y creación del cargo de coordinador de departamento financiero, para la creación de cualquier otro cargo independiente del departamento al que pertenezca, puesto que permite atender la demanda de cargos necesarios para la fundación desde lo general (Manual de Funciones) a lo particular (Caracterización de Procesos).
- Por otra parte, se recomienda realizar seguimiento y evaluación a cada una de las labores que vaya a desarrollar el perfil seleccionado para el cargo de coordinador del departamento financiero, si bien es un cargo de jerarquía en un nivel medio-alto y la persona debe estar en la capacidad de realizar sus labores de forma autónoma, es un cargo en el cual la responsabilidad, honestidad y transparencia deben jugar un papel importante, ya que finalmente esta persona tendrá bajo su disponibilidad todos los recursos provenientes de la fundación y deberá sustentar cada uno de los movimientos realizados con dichos recursos al representante legal y a la gerencia administrativa de la fundación.
- En suma, se recomienda que el filtro de aprobación de cada uno de los proyectos que tenga la fundación, independiente de la dependencia del área que lo desarrolle, pase por el coordinador del departamento financiero, en tanto que esta persona estará en la

capacidad de evaluar el proyecto tanto presupuestal como financieramente para dar su aval de aprobación para el desarrollo del mismo.

Referencias

- BDO. (2016). *ASNPO at a Glance*. Toronto: CPA Canada.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta. Edición*. Bogotá, D.C.: McGraw Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano, 9na Edición*. Bogotá, D.C.: McGrawHill Interamericana, S.A.
- CICA. (2012). *A Guide to Financial Statements of Not-For-Profit Organizations*. Toronto: CPA Canadá.
- Conciliación. (2016). *Caracterización de Procesos*. Obtenido de Documentos de Norma Técnica:
http://www.conciliacion.gov.co/archivos/documentos/NORMA_TECNICA/P_03_2%20CARACTERIZACION%20DE%20PROCESOS.pptx
- Departamento Administrativo de la Función Pública . (2015). *Dirección de Desarrollo Organizacional, (2015). Guía para Establecer o Modificar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales*. . Bogotá, D.C.: Dirección de Desarrollo Organizacional.

Finanzas Personales. (s.f.). *¿Cuáles son las metas de un departamento financiero?*

Obtenido de Trabajo y Educación: <http://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/cual-proposito-del-departamento-financiero/51232>

Franco, W., Sarmiento, P., Serrano, G., & Suárez, G. (2015). *Convergencia con las Normas Internacionales De Información Financiera (NIIF) en Colombia: Orientación Técnica sobre Entidades sin Ánimo de Lucro; Documento de Orientación Técnica 14*. Bogotá D.C.: Consejo Técnico de la Contaduría Pública.

Funcener. (s.f.). *Quienes Somos*. Obtenido de Nosotros: <http://www.funcener.org/quienes-somos/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGrawHill.

Herramientas Tecnológicas . (s.f.). *Definicion*. Obtenido de Definición, Tipos e Importancia: <http://herramientastecnologicas.co/>

López, J. (s.f.). *Capítulo 12 Capacitación*. Obtenido de https://www.academia.edu/6572572/CAPITULO_12_CAPACITACION

Modelandum. (2016). *¿Qué es un modelo financiero?* Obtenido de Modelización: <http://modelandum.com/modelizacion/que-es-un-modelo-financiero/>

Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*. (32), 83-114.

OBS . (s.f.). *¿Cuáles son las etapas de un proyecto?* . Obtenido de Innovacion: <https://www.obs-edu.com/int/noticias/innovacion/cuales-son-las-etapas-de-un-proyecto-te-lo-contamos-en-esta-infografia>

- Pérez, J., & Merino, M. (2015). *Definición de Output*. Obtenido de Definicion.de:
<https://definicion.de/output/>
- Ryan, C., Mack, J., Tooley, S., & Irvine, H. (2013). *A Conceptual Framework for not-for-profit sustainability: renovation or reconstruction?* Brisbane: Queensland University of Technology.
- Silva, Z., & Rosendorff, S. (s.f.). *Capacitación*. Obtenido de
<http://eva.universidad.edu.uy/mod/resource/view.php?id=275376>
- The Bridgespan Group. (2009). *The Nonprofit Chief Financial Officer*. Nueva York: Bridgespan .
- Zin, J. (2010). *Accounting for Nonprofit Organizations: A Case Study of British Red Cross*. . Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

ANEXO 1

Identificación del cargo			
Nombre del cargo: Coordinador Departamento Financiero	Dependencia: Departamento Financiero	Cargo del jefe inmediato: Director Administrativo	Cargo(s) que supervisa: Líder de Contabilidad. Líder de Compras.
Objetivo Principal del Cargo			
<p>Planear, coordinar, ejecutar y controlar todos los procesos y procedimientos relacionados con la gestión Financiera de FUNcener, creando sinergias con las demás áreas para lograr los objetivos de la fundación, encaminándolos a generar valor para los grupos de interés relacionados con la misma (trabajadores, proveedores, clientes, instituciones financieras, gobierno y comunidad), garantizando la permanencia de la organización en el largo plazo</p>			
Funciones del Cargo			
<ul style="list-style-type: none">● Conseguir y administrar los recursos de la fundación, mediante el análisis y evaluación de los cambios en las tendencias locales y globales que presente el mercado y puedan afectar las finanzas de la empresa (Benchmarking)● Diseñar los proyectos y estrategias relacionadas con la administración de los recursos financieros.● Guiar y administrar la Gestión Financiera y la rentabilidad de las operaciones (Control de Costos y Presupuestación)● Coordinar la elaboración, el proceso y la presentación mensual de los estados financieros e informes de los recursos económicos.● Tener un buen dominio de las legislaciones nacionales e internacionales, con el fin de			

<p>evitar problemas legales y de imagen en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Propender por la calidad y razonabilidad de la información financiera de FUNCENER. ● Coordinar la preparación y presentación ante la DIAN, de la declaración anual de ingresos y patrimonio y el informe anual de medios magnéticos. ● Dar respuesta a los requerimientos de información tributaria por parte de la DIAN ● Dirigir y controlar la actividad de compras de FUNCENER. ● Generar y administrar las herramientas tecnológicas necesarias para el análisis, seguimiento, implementación y evaluación de los distintos procesos desarrollados. ● Mantener actualizada la documentación de su dependencia de acuerdo a los lineamientos establecidos. ● Estar en la capacidad para interactuar con todos los niveles de la organización. ● Administrar el recurso humano, es decir, habilidades en manejo de personal y comunicación efectiva para dirigir y controlar actividades de practicantes, voluntarios y colaboradores de su dependencia.
Competencias
<ul style="list-style-type: none"> ● Tecnologías de la información ● Negociación y contratación ● Liderazgo ● Pensamiento Estratégico ● Transparencia ● Ética ● Compromiso con los valores y prácticas de FUNCENER ● Planeación ● Organización ● Toma de decisiones ● Orientación a la generación de valor para los grupos de interés
Requisitos del Cargo
<ul style="list-style-type: none"> ● Profesional en Administración de Empresas, Contaduría, Ingeniería Industrial o Economía con especialización o posgrado en Administración de Empresas y/o Finanzas. ● Poseer mínimo dos (2) años de experiencia relacionada a las funciones del cargo.

ANEXO 4