



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Diseño de un Presupuesto Maestro como Herramienta Financiera en la
Mejora Continua en el Proceso de Planificación en las Asociaciones Civiles

Sin Fines de Lucro

Caso de Estudio: Iglesia Cristiana Maranatha Valencia

Autora:

Econ. Morón, G. Selhimer.
C.I.: 13.576.701.

Bárbula, Marzo 2012



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Diseño de un Presupuesto Maestro como Herramienta Financiera en la
Mejora Continua en el Proceso de Planificación en las Asociaciones Civiles

Sin Fines de Lucro

Caso de Estudio: Iglesia Cristiana Maranatha Valencia

Tutor: Pedro Juan
C.I.: 4.568.977.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas. Mención: Finanzas
Por: Pedro Juan
C.I. 4.568.977

Bárbula, 30 de Marzo de 2012.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos	13
Justificación.....	14
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICOREFERENCIAL	15
Antecedentes	15
Bases Teóricas.....	17
Definición de términos básicos.....	35
 CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	38
Tipos de Investigación.....	38
Universo Poblacional.....	38
Unidad de Análisis.....	39
Variables de la Investigación.....	39
Variables dependiente.....	39
Variables Independiente.....	40
Instrumento	40

CAPITULO IV

Entorno Social de la aplicación de un presupuesto dentro De una Sociedad Civil y su situación.	43
--	----

CAPITULO V

Presentación y Análisis de Resultado	48
Diagnostico Estratégico	48
Perfil de Capacidad Interna (PCI) Iglesia Cristiana Maranatha De Venezuela.	50
Prueba de Capacitación.	51

CAPITULO VI

Conclusión y Recomendación.....	59
---------------------------------	----

CAPITULO VII

Propuesta	62
Planteamiento	62
Justificación de la Propuesta	63
Objetivo de la Propuesta.....	64
Descripción de las Etapas de la Aplicación de las Etapas De Aplicación de la Elaboración del Presupuesto Maestro.....	66
Recurso Necesarios para la conformación del Equipo de Planificación Presupuestaria a Presupuestaria y Financiera	67
Funciones del Coordinación de Presupuestaria a Presupuestaria y Financiera	68
Alcance Limitaciones	68
Avance Bibliográfico	70
Anexos	72

ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Diagnostico Situacional Actual.....	9
Análisis Interno Externo	10
Resultados de la Matriz Foda en la Administración de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.....	11
Propuesta de Agrupación de Plan de Cuentas Iglesia Cristiana Maranatha Valencia Según sus características	41
Unidades que conforman la estructura de costos de laAsociación Civil sin fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.....	42
Resultado de la Matriz Foda en el Sistema en el Sistema Venezolana ...	44
Diagnostico EstratégicoDofa Actual	49
Prueba de Capacidad Interna	52
Prueba de Talento Humano	53
Prueba de Capacitación Tecnológica	54
Prueba de Competencia	55
Prueba de Capacidad Financiera	58
Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	58

AGRADECIMIENTOS

A nuestro buen Señor Jesús en quien creó al cual sirvo y amo con toda mi vida. Al único que entregó Su vida a cambio de la mía, que por amor me dio Salvación, resucitó para darme vida en abundancia, bendiciones hasta que sobreabunden, salud, paz, felicidad y alegría.

A la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia mi casa, donde aprendo día a día a conocer a mi Rey Jesús y a amar a mis hermanos y enemigos.

A Javier y Rebeca Bertucci... Mis pastores por su entrega y amor por nuestro hermoso país y por cada uno de nosotros.

A Francisco Barrios (Líder de mi Maranatha) por abrirme las puertas para la elaboración de este trabajo de grado en la iglesia y por creer en mí.

Al personal de administración Ludy de Suarez y a Reina Borges, por su respectivo apoyo mientras levante la información.

A mi madre por estar siempre allí presente por la palabra que me inculcó desde pequeña y que me hizo ser lo que soy.

A mi esposo por su amor y darme el apoyo para culminar esta etapa académica.

A mis tutores por sus ganas, interés y expectativas mostradas por el presente trabajo para que tuviese buen término.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a: “Al Rey de los Judíos, al Rey de Israel, Rey de Justicia, Al Rey de los siglos, Al Rey de los Cielos, Al Rey de Gloria, Al Rey de reyes y Señor de señores, A mi Jesús, Mi Rey Soberano al cual nada puede medir Su infinito amor, Él es perdurablemente fuerte, completamente sincero, Jesús eternamente inmovible y benévolo, Majestuosamente Poderoso, Jesús Mi Rey el cual es imparcialmente misericordioso... **LO CONOCES?** Es el MAS GRANDE fenómeno que ha cruzado más allá del horizonte de este mundo, Él es el Hijo de Dios, el Salvador de los pecadores... Él es el centro de las Civilización, Al incomparable e inigualable... Él es la idea más Noble de la literatura, Él es la personalidad más elevada de la filosofía, Es la verdadera doctrina fundamental de la ideología, Al milagro de los tiempos, Él es el único calificado para ser el Único y Suficiente Salvador... El da fuerzas al débil, Él estuvo dispuesto a ser tentado y probado... Él se compadece y Salva, Fortalece y Sostiene, guarda y guía, El sano a los enfermos, limpio a los leprosos, perdona a los pecadores y libera a los deudores y cautivos y defiende al débil, bendice a los jóvenes y sirve a los desafortunados, El estima a los ancianos, recompensa a los dirigentes, y embellece a los mansos, es la clave del entendimiento... Él es la fuente de la sabiduría, la puerta de la libertad, es la senda de la paz y el camino de la justicia, la carretera de la santidad, Él es el puente a la Gloria... Su vida es incomparable, Su luz es sin igual, Su bondad no tiene límites, Su misericordia es para siempre, Su amor nunca cambia, Su palabra es suficiente, Su gracia es basta, Su reinado es justo, Su yugo es fácil y ligera su carga, Él es INDESCRIPCIÓN, INCOMPREENSIBLE, INVENCIBLE e IRESISTIBLE... NO puedes sacarlo de tu mente, NO podrás soltarte de su mano, NO puedes estar ni vivir sin Él, Los fariseos quisieron enfrentarlo y no pudieron detenerlo, Pilato NO encontró culpa en El, Herodes NO lo pudo matar, La muerte no pudo con Él, El sepulcro no lo pudo retener...

SIIIIIIIIII... ESE ES MI REY...

...JESÚS...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION: FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



Diseño de un Presupuesto Maestro como Herramienta Financiera en la Mejora Continua en el Proceso de Planificación en las Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro. Caso de Estudio: Iglesia Cristiana Maranatha Valencia

Autor: Morón, Selhimer.

Tutor: Pedro, Juan

Fecha: Mayo de 2012

RESUMEN

El objetivo principal de la investigación que se presenta a continuación es el diseño de un presupuesto maestro como una herramienta financiera en el mejora continua en el proceso de planificación financiera en asociaciones civiles sin fines de lucro, siendo el caso de estudio la Iglesia Cristiana de Avivamiento Maranatha Valencia. Los objetivos específicos de dicha investigación consisten en: el diagnostico mediante una matriz DOFA de las condiciones actuales del control de gestión financiera de la Iglesia Maranatha Valencia, delimitar el procedimiento para la elaboración del presupuesto maestro en función de las premisas obtenidas del análisis realizado para cuantificar las necesidades futuras de la organización y desarrollar un presupuesto por área, que permita la consolidación de un presupuesto global eficiente y eficaz desde el punto de vista financiero. Es una investigación descriptiva, ya que se realiza un análisis de la situación actual de la organización y se propone el presupuesto como una herramienta de control financiero de sus actividades diarias. La población en estudio es el área de administración de la Iglesia Maranatha Valencia, siendo la unidad de análisis cada una de las áreas que conforman la estructura organizativa, siendo sus variables de investigación de orden económico tales como: costos fijos y variables, ingresos, gastos, inversiones y actividades a ejecutar. Siendo su propósito final la mejora del proceso financiero de la Iglesia Maranatha Valencia, presentándose finalmente los formatos donde deberán ser vaciadas toda la planeación financiera según cada área y que pueda ser presentado ante la Dirección General la consolidación de la misma para su posterior aplicación.



University of Carabobo
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION: FINANCE
CAMPUS BÁRBULA



**Designing a Master Budget and Financial Tools in the Continuous
Improvement Planning Process Civil Partnerships in Nonprofit. Case Study:
Maranatha Christian Church Valencia**

Author: Moron Selhimer.

Tutor: Pedro, Juan

Date: May 2012

SUMMARY

The main objective of the research presented below is the design of a master budget as a financial tool in the continuous improvement in the financial planning process in civil associations profit, being a case study of Revival Christian Church Maranatha Valencia. The objectives Specifics of the research include: the diagnosis by a SWOT matrix of current conditions financial management control of the Maranatha Church Valencia, define the procedure for the preparation of master budget based on assumptions drawn from the analysis performed to quantify the needs future of the organization and develop a budget area, which enables the consolidation of a budget overall efficient and effective from the financial point of view. It is a descriptive, since it takes a analysis of the organization's current situation and proposes the budget as a management tool financial daily activities. The study population is the area of administration of the Maranatha Church Valencia, the unit of analysis each of the areas that make up the organizational structure, and its variables of an economic research such as fixed and variable costs, revenues, expenses, investments and activities to be implemented. Its ultimate purpose being the improvement of the financial process of the Maranatha Church Valencia, finally presenting the formats where they should be emptied every financial planning as each area and that may be filed with the Department to consolidate the same for subsequent application.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación se basa en el estudio y análisis del Presupuesto como una herramienta que se encuentra sustentada en el carácter de integridad de las técnicas financieras, ya que esta es un instrumento del sistema de planificación, la cual refleja una política presupuestaria única. Dicho estudio es de carácter descriptivo y explicativo, lo cual permitirá determinar la situación actual de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, en su aspecto administrativo financiero.

La selección del tema se debe al rápido crecimiento que la Iglesia ha venido experimentando en los últimos años y su proyección en el mediano plazo; lo cual ha conllevado al investigador a plantearse las siguientes preguntas: ¿existe una planificación de los costos fijos y gastos ordinarios que permita el mayor y mejor aprovechamiento de los recursos financieros con los que cuenta la organización?; ¿existe un control presupuestario que permita analizar de manera eficiente y eficaz el costo de oportunidad en la toma de decisiones económicas?, ¿es factible la aplicación de un presupuesto maestro en una asociación civil sin fines de lucro?

El contenido del trabajo se divide en siete capítulos, que permitirán una distribución ordenada y sencilla que facilita una mejor comprensión del lector.

En el *Capítulo I*, se encontrará desarrollado el problema, su importancia y justificación, objetivo general y objetivos específicos de la investigación, limitación y delimitación.

En el *Capítulo II*, se encuentran planteados los antecedentes (que sirven de soporte a la investigación del problema planteado), el marco teórico (el cual está referido a una aproximación teórica sobre el presupuesto), y junto a ello se encuentran un conjunto de conceptos claves que pueden ser utilizados para mejor entendimiento y comprensión del contenido.

En el *Capítulo III*, se encuentran todos los aspectos que comprende el marco metodológico de la investigación, tales como: el tipo de investigación realizada, su diseño, la población, unidad de análisis, variables de la investigación, instrumento de trabajo, propuesta, estructura de costos.

En el *Capítulo IV*, se presenta en primera instancia la situación del entorno social en el cual se desarrollan las actividades que realiza la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, se presenta un análisis de la aplicabilidad de un presupuesto dentro de una Asociación Civil y su situación actual en cuanto a la implementación de un Presupuesto Maestro.

En el *Capítulo V*, se presenta los resultados y análisis de resultados de la observación realizadas en el trabajo; el diagnóstico estratégico resultante de la observación en el cual se evidencia las diferentes capacidades en cuanto a fortalezas – debilidades, amenazas y oportunidades a las cuales se enfrenta la Asociación Civil del caso de estudio, mediante pruebas de capacidades tales como: de dirección, financiero, tecnológicos, entre otros, elaboración de un perfil de amenazas del medio en el cual desarrolla el trabajo social y espiritual o religioso que ejecuta la Iglesia Maranatha Valencia.

Capítulo VI, se presentan las conclusiones a las cuales se llegó luego se finalizar el análisis y estudio sobre el problema y objetivos planteados en la investigación inicialmente, lo cual podrá servir de referencia y orientación en cuanto a las decisiones de estructura financiera que la organización tenga a bien elegir.

Capítulo VII, se presenta la Propuesta de Elaboración del Presupuesto Maestro en la estructura financiera de la Iglesia Cristiana Maranatha, los objetivos generales y específicos, la estructura y plan de acción a seguir.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente los mercados mundiales han venido experimentando cambios importantes que representan grandes retos tanto para las organizaciones o las empresas con fines de lucro como en las Asociaciones sin fines de lucro, ya que las políticas de orden macroeconómico que se implementen afectan directamente sus actividades económicas debido a que ambas maniobran en economías cambiantes, se regulan bajo los criterios y principios económicos.

Ahora bien actualmente el mercado global representado por un hecho tan importante como lo es la liberalización financiera y los avances tecnológicos han dado origen a lo que hoy conocemos como la Globalización, entendiéndose este concepto como un proceso a escala en el cual lo cultural, social, lo tecnológico y económico sufre transformaciones que modifican la conducta de las sociedades en conjunto, este hecho se refleja en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo.

Para el Banco Mundial la Globalización se relaciona con el hecho de que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo que aumenta en forma vertiginosa parece estar teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes (en lugar de en el mismo país). Este incremento de las actividades económicas transfronterizas adopta diversas formas: Comercio Internacional, Inversión Extranjera Directa (IED), Flujo de Mercados de Capitales.

En este orden de ideas es válido destacar los beneficios y riesgos que resulta para el Banco Mundial los constantes cambios que se generan día a día, dichos cambios demandan valoraciones y respuestas asertivas diferentes según sean los casos. Lo que hace imperiosa la necesidad de que las empresas sean cuales sean sus fines se diversifiquen, reinventen mediante la implementación de estrategias y la aplicación de herramientas que le permitan maniobrar exitosamente mediante la innovación, adquisición de nuevas tecnologías, nuevos sistemas administrativos y operativos que les permitan maximizar sus recursos de una manera eficiente y eficaz, lo cual le permite a las Asociaciones incrementar su productividad y niveles de repuesta en momentos cruciales.

Actualmente el sistema económico global se encuentra en medio de una crisis financiera, entre los efectos que experimentan nuestras economías son la inflación, el establecimiento de regulaciones sobre las actividades económicas, políticas cambiarias, la generación de constantes cambios tecnológicos, entre otros. Cuando profundizamos en estos aspectos nos podemos dar cuenta de que requerimos reorientar las acciones a tomar y entender el entorno en el cual se desenvuelve cada organización para de este modo adaptarlas a dichos escenarios, lo cual les permite mantenerse en el tiempo.

Para Peter Druker (1956) “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuanto deberían de tener”.

En función a la situación planteada en los párrafos anteriores se hace necesario que las distintas gerencias deben enfocar sus esfuerzos en entender las causas y efectos externos que afecten sus radios de acción, para de este modo anticipar los escenarios posibles en los cuales se manejaran y tomar sus decisiones.

Actualmente a diferencia del pasado existen nuevos enfoques y visiones del entorno socioeconómico que ponen a su disposición herramientas para la mejora continua de sus procesos gerenciales, al combinar estas nuevas herramientas con el knowhouse conducirá al éxito en el mediano y largo plazo.

Otro aspecto a destacar es lo concerniente al proceso de administración el cual no es más que un proceso en el cual se realiza la fijación de metas de las empresas como de las Asociaciones sin fines de lucro; este proceso se ejecuta a partir del aprovechamiento eficiente de los recursos con los que cuenta, dichos recursos van desde el aprovechamiento eficiente de su recurso humano, estructura física, localización, recursos financiero, entre otros. Cuando hablamos sobre el proceso de administración se debe dar cumplimiento a una serie lineamientos que resultan fundamentales para la subsistencia de las mismas, entre las cuales podemos mencionar: la planeación, organización, ejecución y seguimiento de cualquier actividad estratégica a ejecutar.

En las Asociaciones perseguidoras de rentas y en aquella en las que su objetivo principal no es la maximización de la misma pero que también requieren de recursos económicos para el desempeño de sus funciones o actividades, ambas requieren de la utilización de una herramienta importante como es la planificación financiera, ya que permite a la clarificación de los objetivos y el cumplimiento de estos, ya que nos proporciona las estrategias de gestión.

Esto hace referencia a la maximización de los recursos que son escasos, por lo cual deben ser administrados bajo un criterio de eficiencia y eficacia, realizando una evaluación continua de sus estructuras de costos (costo de oportunidad), de este modo se genera el menor desperdicio de los recursos con los que se cuentan.

Las actividades que se ejecutan en cualquier tipo de organización deben en primer lugar cumplir con los propósitos planteados en sus objetivos, los cuales deben ser coordinados de manera de que no generen conflictos. Dichos propósitos deben ser compatibles o congruentes con cada área que conforma la organización, esto dentro un parámetro preestablecido en un tiempo determinado y espacio propicio, esto se logra con el levantamiento de información de cada departamento, sus necesidades básicas para operar correctamente sin desperdicio de los recursos con los que cuenta; ya que de esto redundara en una excelente gestión financiera.

En Venezuela no muchas empresas rentistas ni asociaciones sin fines de lucro cuentan con un sistema de planificación financiera que le permita tomar decisiones correctas en el presente con visión de futuro, este se hace necesario en economías tan cambiantes como la nuestra, siendo esta una razón de peso para que todo tipo de empresas cuenten con un plan estratégico para tomar acciones preventivas en su futuro de planeación.

Ahora bien, haciendo un poco de historia de la Asociación Civil sin Fines de Lucro a Iglesia Cristina Maranatha fue fundada por el Pastor Javier Bertucci, en el Año 1999, en un modesto local de la ciudad carabobeña. Durante los últimos años la congregación a dado pasos agigantados hacia su desarrollo, que la han llevado a convertirse en la iglesia de mas grande crecimiento en el país. Con una asistencia masiva de más de 7.000 personas, con un templo propio, un salón de usos múltiples con capacidad de más de 700 puestos, comedor, salón comedor con cocina industrial, 25 salones de clases, aéreas de oficinas administrativas, una emisora de radio propia, y programa de televisión con cobertura nacional e internacional, hacen de la Iglesia Maranatha hoy por hoy la Iglesia más representativa de Venezuela.

Siendo la principal característica principal de nuestros servicios y cultos la manifestación del poder de Dios, en milagros, sanidades y restauraciones con una poderosa palabra de fe poder y gloria.

Consciente de la función y responsabilidad social que tenemos con nuestra comunidad, la Iglesia enfoca sus esfuerzos hacia aéreas como la educación, la impartición de valores familiares, espirituales y morales y el trabajo con los menos favorecidos socialmente: indigentes, los niños y las familias de bajos recursos.

Entre los logros alcanzados pueden mencionarse: la restauración de matrimonios, vidas de jóvenes y adultos. En el área educativa, la iglesia desarrolla una labor social importante a través del sostenimiento de dos colegios, los cuales brindan apoyo integral a sus estudiantes de bajos recursos económicos, ayudándolos en su crecimiento físico, mental y espiritual.

En cuanto a los aspectos administrativos y organizativos, esta se encuentra conformada por dos aéreas fundamentales: El área administrativa y el área eclesiástica, ambas partes se encuentran enmarcadas dentro de la misma visión corporativa.

En virtud de que en los últimos años la Iglesia Cristiana Maranatha, ha venido experimentando un crecimiento acelerado y presencia en nuestra ciudad a través del trabajo social que ha venido desarrollando, los sistemas de control de los costos y gastos, comienza a requerir nuevas herramientas financieras que les permita incrementar y mejorar sus actividades actuales y futuras por la magnitud de las operaciones y planes de expansión que tiene la Asociación Civil sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, que se estimado ejecutar en el mediano y largo plazo, implica llevar un control administrativo-financiero, principalmente se puede detallar mediante la siguiente tabla los problemas que se están generando y las consecuencias a las cuales conllevan:

Cuadro de Diagnóstico

Situacional Actual

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICOS	CONTROL DE PRONOSTICO
La falta de un plan estratégico financiero interno en el que se visualice en el mediano y largo plazo el horizonte económico de la organización, con el fin de no recurrir a agentes externos para este propósito.	La inexistencia de un área de Planificación Estratégica Financiera que se encargue de realizar los análisis financieros mediante la evaluación económica en la toma de decisiones.	Desaprovechamiento en la utilización de los recursos financieros con los que cuenta la Iglesia.	Implementar herramientas que permitan el análisis del comportamiento de los gastos y costos fijos y evaluar las alternativas de usos de sus recursos en función de maximizarlos.
El costo económico que representa para la Iglesia el desaprovechamiento de sus recursos financieros, al no realizar una evaluación exhaustiva de sus costos de oportunidad en función de la mejor alternativa posible a considerar en sus operaciones.	Desaprovechamiento de oportunidades de inversión en bienes de capital (mejoramiento de infraestructura, adquisición de equipos propios, entre otras).	Desinversión en bienes que permitan el mejor desempeño en las actividades sociales e internas que realizan.	Tomar aquellas alternativas económicas que permiten maximizar la utilización de los recursos económicos provenientes de las donaciones y aportes que la Iglesia Maranatha Valencia recibe de sus miembros.

En función al diagnóstico de la situación actual de las operaciones financieras, se requiere el monitoreo constante de los costos fijos y gastos de la Iglesia, para de este modo evaluar constantemente para reducir substancialmente el posible impacto negativo que se pueda estar generando en las finanzas la no evaluación a tiempo de dichos gastos. Surgiendo en este punto la necesidad de diseñar, desarrollare implementar el presupuesto maestro para evaluación del entorno financiero actual en el cual se desarrollan las actividades actuales y planificadas a ejecutar.

Vale destacar que con una Planificación Financiera bien estructurada, se podrá realizar evaluaciones de factibilidad económica de los proyectos futuros y de este modo diseñar estrategias para dar cumplimiento a los objetivos planteados, adicionalmente, resulta una herramienta muy útil para prestar apoyo a las aéreas que conforman la Iglesia y contribuir con el desarrollo y expansión de la organización, lo que se traducirá en el mediano y largo plazo en nuevas oportunidades.

Para ello, mediante el cuadro de análisis DOFA que se muestra a continuación, se presenta un análisis interno y externo general de la organización general, con lo cual podemos visualizar su posición actual respecto a su entorno, el cual será desarrollado en los subsiguientes capítulos de manera detallada.

Cuadro 1 Análisis Interno y Externo

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas. Disposicion a Cambios en pro de Mejoras internas.	Analisis Financieros eventual. Desaprovechamiento de Recursos en funcion al Costo de Oportunidad.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas Tecnologías. Nuevos nichos para la expansion del Trabajo de Evangelismo y Trabajo Social.	Altos Riesgos - Cambios en el Entorno

NOTA: Cuadro de Elaboración Propia.

Cuadro 2 Resultados del análisis de la matriz FODA en la Administración Iglesia Cristina Maranatha Valencia

Fortalezas	Oportunidades
• Espacio Físico. • Personal Capacitado contablemente. • Disponibilidad externa de personal con sólidos conocimientos financieros y de planificación estratégica. • Sistema de Administración actual (Profit). • Herramientas y equipos de oficina. • Planes de expansión de la iglesia. • Proyectos de inversión a mediano y largo plazo. • Personal comprometido con la misión, visión y valores de la Iglesia Cristiana Maranatha.	• Nuevas herramientas financieras que pueden ser aplicables a la asociación civil sin fines de lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, que permitirían realizar un manejo más eficiente de los recursos económicos. • Nuevos territorios para la ejecución de la evangelización. • Expansión en las actividades de ejecución del trabajo social que se ha venido realizando. • Receptividad de las comunidades y autoridades para la aprobación de la ejecución de nuevos proyectos de inversión social.
Debilidades	Amenazas
• No se ejecutan para la totalidad de los gastos los respectivos análisis económicos de comportamiento histórico de manera consecuente, lo que se traduce en pérdida económica en algunos de los casos. Al no ejecutarse con regularidad análisis de financiero a la data histórica se traduce en pérdida de eficiencia económica, ya que se desaprovecha el máximo uso que se le puede dar a los ingresos percibidos por concepto de donaciones y contribuciones percibidas. • No se cuenta a nivel interno con el personal dedicado al análisis financiero para la evaluación de alternativas en el análisis de costo de oportunidad y valoración económica. • Falta de evaluación de alternativas de uso de los recursos financieros o económicos. • Salida de efectivo por caja chica para cubrir gastos imprevistos, adelantos de efectivo empleados, entre otros.	• La no ejecución oportuna de proyectos de inversión al no contar con estudios de factibilidad económica lo suficientemente detallados. • Incremento en el riesgo de pérdida de oportunidades de inversión. • La inflación, el tipo de cambio, políticas de orden macro y microeconómico, regulaciones, ordenanzas locales pueden afectar negativamente las actividades que se planean realizar. • Desaprovechamiento de adquisición de bienes de capital. • Pérdida de eficiencia económica.

NOTA: Cuadro de Elaboración Propia

Formulación del Problema

¿Qué herramientas requiere una Organización Civil sin Fines de Lucro para mejorar su gestión financiera actual?

Existe la necesidad de que la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia pueda contar con una planificación financiera mediante la implementación de un presupuesto maestro como herramienta financiera que genere algún impacto en su gestión financiera y que permita evaluar continuamente sus gastos y costos fijos desde el punto de vista de costo de oportunidad y aprovechamiento de sus recursos económicos en la toma de decisiones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un presupuesto maestro que permita la evaluación y seguimiento continuo de las actividades que desarrolla la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia en Venezuela en pro de dar el mejor uso a los recursos disponibles.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar mediante una matriz DOFA las condiciones actuales del control de gestión financiera de la Iglesia Maranatha Valencia.
- Delimitar el procedimiento para la elaboración del presupuesto maestro en función de las premisas obtenidas del análisis realizado para cuantificar las necesidades futuras de la organización.
- Desarrollar un presupuesto por área, que permita la consolidación de un presupuesto global eficiente y eficaz desde el punto de vista financiero.

Justificación e Impacto de la Investigación

Actualmente el proceso de globalización conlleva a grandes desafíos, ya que las decisiones de orden económico (políticas fiscales, monetarias, entre otras) que se tomen tienen su impacto en las actividades y planes a ejecutar cualquier empresa o asociaciones civiles, por lo que como agentes financieros estamos llamados a transformar en oportunidades; en esta tarea la propuesta a la asociación de sugerir en su gestión financiera la ejecución de planes y como generadores de costos de la misma, la planificación financiera constituye una de las iniciativas que viene desarrollándose y tomando campo de acción en las últimas décadas y que juegan un rol transformador para construir un nuevo esquema de desarrollo gerencial sostenible.

En este marco, el Proceso Participativo se constituye en un mecanismo de desarrollo integral eficiente, mediante el cual se toman en consideración un conjunto de acciones que incluye la participación de cada una de las aéreas que conforman cada una de las organización lucrativas y asociaciones civiles en el proceso de toma de decisiones, como elemento primordial. Los productos más importantes del Proceso Participativo son el Plan de Desarrollo Concertado y el Presupuesto Participativo.

La planificación es un proceso en el cual se formula y maneja instrumentos orientados al desarrollo, así como definir cambios trascendentales que conducirán a la Visión y a la ejecución de Objetivos Estratégicos de mediano y largo plazo, orientados a la mejora sustancial y continua de las operaciones administrativas. El planeamiento del desarrollo debe garantizar que el proceso local se caracterice por tener una clara

distribución de roles y responsabilidades de los actores participantes (la alta gerencia o cuerpo directivo y los responsables por área), así como el uso eficaz y adecuado de los recursos naturales.

Limitación y Delimitaciones de la Investigación

Limitaciones

Entre las limitaciones con las que el investigador se encontró durante el desarrollo de la presente investigación se encuentran: a) Ubicación de la sede de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, b) Disponibilidad de tiempo por parte del personal que labora en la administración de la Iglesia Maranatha Valencia.

Delimitaciones

Delimitación Espacial: Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, ubicada en la zona Industrial Castillito, Municipio San Diego, Edo. Carabobo. El universo

Delimitación Temporal: La investigación se realiza durante el año 2010.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes

Villanueva, Desiree(2009-2010). *“Desarrollo del Presupuesto Maestro en la Gestión Financiera de las Empresas. Caso de Estudio: Daimler Automotive de Venezuela”.*

En este trabajo presentado se muestra la factibilidad de establecer un presupuesto maestro en una empresa con fines de lucro. Lo cual resulta perfectamente viable, ya que las condiciones que para el momento de la realización de la propuesta era de crecimiento y expansión en el sector automotriz y de las inversiones que se realizarían para el momento; al igual que la presente investigación y como se indica en los apartados anteriores, la Iglesia Cristian Maranatha Valencia como Asociación Civil sin Fines de Lucro, se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión a nivel nacional, tanto en sus acciones principales como es la formación de ciudadanos con principios y valores espirituales en todos los niveles de la sociedad venezolana como en su responsabilidad y sensibilidad social con todas las comunidades.

Para Vahida, MandicBigi (Sep, 2001). “Una Propuesta para la Consolidación del Presupuesto y el Plan Operativo en la Formulación y Ejecución Presupuestaria de los Entes Descentralizados del Gobierno de Carabobo en el Año 1999”.

En este trabajo se mostró la evaluación de un proceso de Planificación Financiera en un ente de gobierno. Como se desarrolla cada uno de los pasos referentes al establecimiento de un plan de acción presupuestal para un mejoramiento en el manejo de los recursos económicos con los que cuenta la entidad gubernamental, todo esto mediante un análisis situacional, la caracterización de dicha situación en el momento de iniciar la evaluación, la determinación de las causas y diseño del plan.

La investigación que se pretende desarrollar, busca proponer un modelo de evaluación financiera, dentro de la estructura de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, para el diseño del Presupuesto Maestro, que permita evaluar el entorno financiero actual y futuro de la Iglesia. Para ello, es necesario conocer cuál es su viabilidad de implementación, dicha factibilidad será analizada en primer lugar será analizada con una matriz DOFA, siendo necesario hacer una revisión teórica del tema; como segunda teoría se analizará el presupuesto como una herramienta financiera que permite evaluar de manera eficiente el costo de oportunidad que implica la toma decisiones oportunas y su aplicación dentro de las Asociaciones sin fines de lucro, para ello, se consideraran aspectos teóricos que fungirán como basamento que sustente la presente investigación.

Bases Teóricas

Matriz DOFA

El análisis DOFA, haciendo un poco de historia, esta nace de la necesidad de descubrir la razón por la cual falla la Planificación Corporativa, dicha investigación fue conducida por el Stanford Research Institute entre los años 1960 y 1970. La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. 1100 empresa y Asociaciones fueron entrevistadas, y se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

Para Alan Chapman en su publicación, la matriz FODA, “es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Para el autor el análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas”

El análisis DOFA, es una herramienta que resulta muy útil cuando se desea desarrollar planes estratégicos para el mediano y largo plazo, ya que ello representa analizar y expresar de manera clara y sencilla la situación actual de la organización.

Presupuesto

Un segundo punto y el tema central del presente trabajo de investigación es el presupuesto como herramienta financiera en el control de costos y gastos en las asociaciones civiles sin fines de lucro y las organizaciones que su fin es la búsqueda de renta, ya que en ambos casos lo que se busca es la minimización de los costos fijos y gastos sin que con ello se comprometa de manera negativa la eficiencia ni eficacia económica.

Para Antonio Fernández Fernández y Carmen Muñoz Rodríguez, Catedrático de la Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Extremadura y Dra. En Ciencias Económicas y Empresariales de la misma Universidad respectivamente, en su publicación “*La Actuación Estratégica de la Empresa y la Contabilidad de Gestión*” (octubre – diciembre 2006); indican que existe una estrecha relación entre los planes, la toma de decisiones y el presupuesto.

Esta interrelación comienza con un análisis de entorno, las *decisiones estratégicas* a tomar surgen del establecimiento de objetivos claros, específicos y sencillos, mediante el cual se evalúa el entorno actual en el cual se desarrollan las actividades de la organización, esto permite obtener una apreciación ajustada a la realidad económica local, ya que las decisiones políticas, las políticas económicas que se establezcan afectan directamente

las actividades de todas las organizaciones, en función a ellos se toman decisiones que afectaran o tendrán repercusión en el mediano plazo. Dichas decisiones se plasman cuantifican en un presupuesto estratégico o maestro que permitirá maniobrar de manera eficiente a las Asociaciones:

Otro aspecto que los autores plasman en su publicación es que existen *decisiones tácticas*, que deben asumirse una vez que se tenga la cuantificación en un presupuesto, ya que mediante la instrumentación de este se asigna de manera eficaz y eficiente los recursos con los que la organización cuenta, estableciendo responsabilidades a los ejecutores de las mismas, en términos de cumplimiento los ejecutores de este tipo de decisiones deben ser sujetos altamente cualificados y calificados para este nivel, ya que de él depende la proyección y ejecución de presupuestos en inversión en bienes de capital y presupuestos financieros, ya que son decisiones gerenciales de alto nivel.

Por último los autores consideran la existencia de *decisiones operativas*, estas están ligadas con las actividades diarias de la organización, siendo su objetivo primordial es el cumplimiento de manera adecuada de los objetivos individuales, entendiendo que se deben cumplir con los objetivos establecidos a nivel individual de cada área que conforma la organización, ya que de este modo, al cumplirse con las metas u objetivos de corto plazo y que se encuentren en concordancia con las decisiones estratégicas y tácticas que conducen a la elaboración de un presupuesto operativo final efectivo con el cual mejorara en le mediano plazo su existencia eficiente en el mercado.

Ahora bien para la Ing. Dayana Córdoba “el Presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia. A propósito, esta definición hace una distinción entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto para un período anterior pueda compararse con los resultados reales (pasados)”.

Ahora bien, existe una muy estrecha relación entre lo que es la planeación y el presupuesto, ya que el presupuesto es el resultado final de un plan que se haya ideado con el propósito de dar el uso más eficiente de los recursos con los que se cuenta, con el presupuesto se busca dar cumplimiento a los objetivos planteados, dichos objetivos en términos financieros deben tener tiempo pre determinado de cumplimiento en las condiciones que se establecieron.

El Proceso Presupuestario en las Asociaciones

El proceso presupuestario dentro de cualquier tipo de organización, bien sean las perseguidoras de rentas y las no buscadoras de la misma, tiende a reflejar de una forma cuantitativa sus planificaciones a través de los presupuestos y los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa,

asociación y de la gerencia. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos.

En cuanto a la programación presupuestaria resultara mucho más eficaz asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente tendrán que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

Cuando se hace referencia al presupuesto para Dayana Córdoba “La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad”.

Etapas del Presupuesto

Para dar cumplimiento al presupuesto se deben cumplir con los siguientes pasos que se detallan a continuación:

➤ **Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos:**

La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad,

o área de actividad, dependen de la planificación estratégica y de las políticas generales de la empresa fijadas a largo plazo.

- **Elaboración de planes, programas y presupuestos:** A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.
- **Negociación de los presupuestos:** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- **Coordinación de los presupuestos:** A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
- **Aprobación de los presupuestos:** La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.

- **Seguimiento y actualización de los presupuestos:** Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

El proceso presupuestal y las actividades de control son procesos complementarios dado que la presupuestación define objetivos previstos, los cuales tienen valor cuando exista un plan que facilite su consecución (medios), mientras que la característica definitoria del control presupuestario es la comparación entre la programación y la ejecución, debiéndose realizar de forma metódica y regular.

Siendo el eje fundamental del control presupuestario la información necesaria acerca del nivel deseado de rendimiento, el nivel real y la desviación. Además es necesaria la acción para poner en marcha los planes y modificar las actividades futuras. El control presupuestario, por tanto, va mucho más allá de la mera localización de una variación.

Esto supone comparar los resultados con los correspondientes programas, y si no coinciden deberán analizarse las causas de tales diferencias. En este contexto, pues, para ejercer un control eficaz deben realizarse las siguientes consideraciones:

- Todo lo que ha sido objeto de una programación debe ser objeto de control.

- Toda desviación entre programas y ejecución del presupuesto tiene un motivo que hay que analizar y que puede deberse a un fallo en la programación, un defecto en la ejecución o a ambas razones.
- Toda desviación debe ser asignada a un responsable concreto, lo que requerirá llevar a cabo un análisis minucioso de dicha desviación.

Las desviaciones pueden exigir medidas de corrección; es decir, el fin último del control presupuestario no es transmitir temor a los directivos, sino hacerles ver las deficiencias que se han producido y sugerirles las acciones correctoras a emprender.

Características de los Presupuestos

Integrador

Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

Coordinador

Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. En términos monetarios: significa que debe ser expresado en unidades monetarias.

Operaciones

Uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

Recursos

No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:

- Presupuesto de efectivo.
- Presupuesto de adiciones de activos.

Objetivos del Presupuesto

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Funciones del Presupuesto

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes

gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- La capacidad para pretender el desempeño.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

Importancia de los Presupuestos para la Gerencia

Las Asociaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.

Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción o de acierto, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, además de:

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Ventajas que Brindan los Presupuestos

- Presionan para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propician que se defina una estructura Asociacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.

- Incrementan la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilitan la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilitan la coparticipación e integración de las diferentes áreas.
- Obligan a realizar un auto análisis periódico.
- Facilitan el control administrativo.
- Son un reto para ejercitar la creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- Ayudan a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

Todas estas ventajas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

Según su flexibilidad

Presupuesto Flexibles

Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación,

administrativos y ventas. Este se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante.

Su utilidad es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa.

Se elabora en forma tabulada, representando cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

Según el Periodo que Cubran

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

✓ **A corto plazo**

Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.

✓ **A largo plazo**

En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc.

Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para una período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

Según su Aplicabilidad

Presupuesto Maestro

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa.

El inicio de un presupuesto maestro se ejecuta con la estimación de la variable que va a condicionar el desarrollo de la actividad de la empresa en un período determinado, teniendo en cuenta los objetivos a largo plazo y la concreción a corto plazo que de los mismos se ha realizado; este proceso culmina con la presentación de los estados que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas. La presentación y contenido de estos estados es similar a la de los estados financieros formulados por las empresas el final del ejercicio económico, con la única diferencia que en este contexto las cifras son prospectivas.

Ahora bien para poder llegar a la presentación de los estados financieros deberá desarrollarse previamente un conjunto de lo que se podría denominar "presupuestos intermedios" que pueden agruparse en dos

grandes áreas:

Presupuestos Operativos

Estos presupuestos hacen referencia, principalmente, al área de comercialización, producción y a los gastos de gestión los cuales suelen abarcar un ejercicio económico (un año), si bien en algunos casos puede resultar aconsejable referenciarlos a otra subdivisión temporal tal como: trimestre, semestre, etc.

Para el caso de estudio que nos ocupa, como lo es una Asociación sin Fines de Lucro, son aplicables solo algunos de los elementos tales como:

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de compras
- Presupuesto de gastos generales
- Presupuesto de publicidad y televisión.
- Presupuesto de evangelismo y obras sociales.
- Presupuesto de administración.
- Presupuesto de inversión en bienes de capital.

Presupuestos de Inversión

Son los que vienen a cuantificar las necesidades en bienes de capital, consecuencia de las decisiones tomadas dentro de la planificación estratégica.

A partir de los presupuestos operativos y de inversiones se determinará el conjunto de cobros y pagos que configurarán el presupuesto de tesorería, para formular al final del proceso el balance de la situación.

Beneficios del Presupuesto

- Define objetivos básicos de la organización o asociación.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones del Presupuesto

- El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro, ya que existen variables que no son controladas por la administración que son ajenas al funcionamiento de la organización, asociación o compañía.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración si no todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de las organizaciones.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- Es poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de

ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Este Presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medirle, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

Utilidad de los Presupuestos dentro de una Organización

En la mayor parte de las Asociaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.

- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

Definición de Términos

Eficacia: implica que se han tomado las decisiones correctas.

Eficiencia: métodos que son empleados para llevarlas a cabo las decisiones tomadas.

Matriz DOFA: es analizar y expresar de manera clara y sencilla la situación actual de la organización.

Control Presupuestario de gastos: consiste en una comparación simple de los costes resultantes con los previstos. Un control flexible calcula de antemano el coste previsto para cada producto en todos los niveles posibles dentro del proceso productivo. Al final de cada periodo o fase, los costes finales son comparados con los presupuestos y se analizan las variaciones o desviaciones que se hayan producido.

Presupuesto: puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar; mediante la formulación y puesta en práctica de estrategias.

Presupuesto maestro: es el que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Restricción presupuestaria: Nos indica las combinaciones de bienes y servicios que puede comprar el consumidor dado un nivel de ingreso fijo.

Expectativas: Creencias sobre la marcha futura de determinadas variables, tales como precios, salarios reales, etc.

Costo de oportunidad: Utilidad máxima que podría haberse obtenido de la inversión en cualquiera de sus usos alternativos.

Maximización de beneficios: es la diferencia positiva que resulta entre los ingresos totales y los costos totales.

Costos: La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa. Es lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.

Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc.

Presupuesto Participativo: es un espacio de concertación mediante el cual las Asociaciones; definen en conjunto a través de una serie de mecanismos de análisis y de toma de decisiones, cómo y a qué se van a orientar

los recursos de los que se disponen para ejecutar sus actividades.

Objetivos: Metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Políticas: Serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.

Planes: Conjunto de decisiones para el logro de los objetivos propuestos.

Estrategias: Arte de dirigir operaciones. Forma de actuar ante determinada situación.

Programa: Cada una de las partes específicas de un plan al cual se le asigna los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

Organizar: Asignar los recursos humanos, económicos y financieros, estructurándolos en forma que permitan alcanzar las metas de las empresas.

Ejecutar: Colocar en marcha los planes.

Controlar: Comparar lo que se planeó contra lo que se ha ejecutado. Incluye la asignación de responsabilidades y, la medición de las previsiones en cuanto a variaciones y causas de las mismas.

Prever: Determinar de manera anticipada lo que va a producir.

Líder de área: Persona que se encarga de la coordinación de las actividades de un grupo de personas capacitadas para la ejecución de actividades.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

Es un tipo de investigación descriptiva, ya que se realiza un análisis de la situación actual de la organización y se plantea el presupuesto como herramienta de control financiero para el mejoramiento de sus actividades diarias. El proyecto presentado es perfectamente factible, ya que se cuenta con el apoyo de las autoridades que dirigen la Iglesia, también con los recursos necesarios para la implementación del proyecto y con el apoyo y disponibilidad del investigador para la aplicación de la herramienta

Universo Poblacional

De acuerdo a la necesidad del investigador se determinó como universo población la administración y cada una de las áreas que conforman la estructura organizacional de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, ubicada en la Zona Industrial Castillito de la ciudad de Valencia en el Municipio San Diego en el año 2010.

Unidad de Análisis

Luego de dar cumplimiento a cada una de las fases representados por los objetivos y de hacer a una revisión al basamento teórico sobre el cual se fundamenta la presente investigación, se determinó que las unidades de estudio que comprende el universo poblacional son cada una de las ocho áreas que conforman la estructura organizativa de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.

Variables de la Investigación

Las variables consideradas para la investigación son de tipo económica, las cuales se encuentran representadas por los costos fijos, niveles de gastos, ingresos, estructura organizativa, estimaciones de inversiones futuras.

Variable Dependiente

Fue deducida en función de la base teórica sobre la cual se fundamenta la presente investigación de campo, la cual está referida a la “Necesidad de establecer un sistema de Planeación Financiera que le permita a Iglesia Cristiana Maranatha como Asociación sin Fines de Lucro hacer uso de sus recursos económicos de una manera más eficiente en pro del cumplimiento de sus funciones en el marco religioso y social en el cual se desarrolla su actividad principal.

Variables Independientes

Fueron deducidas en función de los factores que teóricamente conforman y establecen las pautas para que un Presupuesto Maestro permita una mejor ejecución de las actividades que desarrolla la Iglesia Cristiana Maranatha en el plano de acción tanto en el plano religioso y social, maximizando de este modo todos los recursos que ingresan como lo son las donaciones y contribuciones que realizan todos sus miembros y entidades que cooperan para que estas actividades sigan llevándose a cabo en cada región de Venezuela.

Entre las variables consideradas para la presente investigación es la estructura de gastos, estructura de costos, ingresos con los que cuenta la iglesia mediante el aporte individual de cada uno de sus miembros, la planificación de actividades a realizar durante cada año, eventos culturales y recreacionales dirigidas a las diferentes comunidades carabobeñas, ejecución de nuevos proyectos de expansión y demás proyectos.

Instrumento

No se realizó un instrumento para la recolección de datos o información ya que todo el proceso se realizó mediante la observación directa de las actividades administrativas dentro de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana de Avivamiento Maranatha Valencia.

Con el propósito de lograr consolidar el Presupuesto Maestro con la data de la estructura de ingresos estimada y los gastos y costos en los cuales incurre la Iglesia Cristiana Maranatha en pro del cumplimiento de sus

objetivos sociales establecidos como Organización sin Fines de Lucro, que resultan aplicables para cada una de las unidades que generan gastos o que representan costos a la misma, cada uno de los formatos están conformados por las cuentas de gastos conforman cada uno de los departamentos de acuerdo a las necesidades y actividades que ejecutan, se toma como base el plan de cuentas general de la organización, esta data se consolida en el formato de consolidación del presupuesto global, lo que permitirá al investigador proyectar el costo de sus actividades en el siguiente ejercicio económico y en los sucesivos, a su vez permitirá tomar las mejores decisiones en función a las variables tanto internas como externas a sus actividades.

Propuesta de Agrupación de Plan de Cuentas

Iglesia Cristiana Maranatha Valencia según sus Características

A continuación se presenta el cuadro donde se expresa la agrupación de las cuentas contables de la Administración de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro de la Iglesia Cristiana de Avivamiento Valencia

Grupos de Ctas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Total \$
Recursos Humanos													0,00	\$0,00
Alquileres													0,00	\$0,00
Gastos de Viajes													0,00	\$0,00
Tecnología													0,00	\$0,00
Material de Oficina													0,00	\$0,00
Marketing													0,00	\$0,00
Servicios Generales													0,00	\$0,00
Depreciacion													0,00	\$0,00
Reproduccion													0,00	\$0,00
Seguros													0,00	\$0,00
Obras Sociales													0,00	\$0,00
Eventos Especiales													0,00	\$0,00
Sonido													0,00	\$0,00
Ampliaciones Edificio													0,00	\$0,00
Impuestos y Comisiones													0,00	\$0,00
Gastos Varios													0,00	\$0,00
Gastos Legales													0,00	\$0,00
Musicales													0,00	\$0,00
Casa Cuidado Tinaquillo													0,00	\$0,00
Servicios Contratados													0,00	\$0,00
Profit													0,00	\$0,00
NO ESPECIFICADA													0,00	\$0,00
Total Mensual	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$0,00

NOTA: Cuadro de Elaboración Propia

Unidades que Conforman la Estructura de Costos
De la Asociación Civil sin Fines de Lucro
Iglesia Cristiana Maranatha Valencia

TOTAL POR CECO_20XX

CECO	VEF	USD
Direccion General	Bs. 0	\$0,00
Administracion	Bs. 0	\$0,00
Seguridad	Bs. 0	\$0,00
Servicios Generales	Bs. 0	\$0,00
Television	Bs. 0	\$0,00
Sonido	Bs. 0	\$0,00
Reproduccion	Bs. 0	\$0,00
Sistemas	Bs. 0	\$0,00
Iglesia	Bs. 0	\$0,00
Dptto. Jovenes	Bs. 0	\$0,00
Maranatha Maternal	Bs. 0	\$0,00
Marnatha Infantil	Bs. 0	\$0,00
Maranatha Juvenil	Bs. 0	\$0,00
Diaconos	Bs. 0	\$0,00
Discipulado	Bs. 0	\$0,00
Bodas	Bs. 0	\$0,00
Ujieres	Bs. 0	\$0,00
Protocolo	Bs. 0	\$0,00
Cesta de Amor	Bs. 0	\$0,00
Evangelio Cambia	Bs. 0	\$0,00
Teatro	Bs. 0	\$0,00
Evangelismo	Bs. 0	\$0,00
Compañía de Arte	Bs. 0	\$0,00
Actores	Bs. 0	\$0,00
Direccion Musical	Bs. 0	\$0,00
Coro	Bs. 0	\$0,00
Grupo Musical	Bs. 0	\$0,00
ESTIMADO	Bs. 0	\$0,00

Nota: Cuadro de Elaboración Propia.

En cuanto a la validez, confiabilidad de la información recolectada no fue requerido establecer un patrón de encuestas ni la validación de un instrumento a aplicar, ya que, la información obtenida viene dada mediante una observación directa en el área de administración en la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.

Los datos que se presentan surgen de las conversaciones con el personal adscrito al área de administración y contabilidad, dirección general.

CAPITULO IV

Entorno Social de la aplicabilidad de un presupuesto Dentro de una Asociación Civil y su situación

Según cita el Trabajo de Grado a Magister “Desarrollo del Presupuesto Maestro en la Gestión Financiera de las Empresas. Caso de Estudio: Daimler Automotive de Venezuela”. El autor Desiree Villanueva, hace mención a un estudio realizado por la Revista Venezolana de Gerencia en el 2006 (Ver Cuadro 1), en el cuál se hizo un diagnóstico de cuáles son los principales problemas que afectan al sistema económico-social y político venezolano, a través de un análisis FODA resumiendo en forma sinóptica los puntos fuertes y débiles, internos y externos, claves y característicos del desenvolvimiento de la economía del país. Y donde los principales problemas eran estancamiento del Producto Interno Bruto (PIB), el Gobierno, la inflación, el desempleo, la seguridad social, la pobreza crítica, entre otros.

Cuadro 1 Resultados del análisis de la matriz FODA en el sistema venezolano	
Fortalezas	Oportunidades
• Cierta nivel de desarrollo industrial en la transformación de materia prima proveniente de los recursos naturales que posee el país. • Alto potencial para el desarrollo turístico. • Bajo costo de la mano de obra. • Se cuenta con vías de comunicaciones terrestres, acuáticas y aéreas. Asimismo, alto desarrollo de telecomunicaciones. • Mejora del clima político luego del proceso de relegitimación de los poderes, lo cual contribuye positivamente en la calificación del riesgo país.	• Abundantes recursos naturales renovables y no renovables. • Ubicación geográfica excelente, lo cual favorece el intercambio comercial internacional. • Intensificación de los procesos de integración, entre ellos: La Comunidad Andina, El Grupo Tres, ALADI, MERCOSUR, con tendencias a una globalización. • Población activa altamente joven. • Elevado Desarrollo Mundial de las Telecomunicaciones lo cual facilita la internacionalización de las relaciones comerciales. • Intensificación del las Alianzas estratégicas con sistemas no tradicionales.
Debilidades	Amenazas
• Economía monoprodutiva altamente dependiente de las fluctuaciones de los precios del mercado petrolero. • Elevados niveles de subempleo y desempleo dentro de la población. • Escasa cultura tributaria del venezolano. • Servicios Públicos muy deficientes. • Alto niveles de inseguridad Social. • Cultura paternalista altamente enraizada en la mentalidad del ciudadano común. • Pérdida de valores dentro de la población por crisis en el sector educativo. • Dicotomía entre el desarrollo del campo y la ciudad, la concentración del 85% de la población está localizada en el 7% del territorio nacional.	• Alta dependencia del sector externo (tanto para las exportaciones, como para las importaciones). • Pérdida de la competitividad mundial de los productos factibles de exportación por fuentes alternativas energía. • El impacto del Plan Colombia. • Ola de especulaciones a nivel internacional sobre la existencia interna de un gobierno de corte comunista. • Incremento de los pagos por servicio de la deuda externa. • Litigio con Guyana. • Penetración de la guerrilla. • Puente del narcotráfico internacional de estupefacientes. • Lluvias prolongadas sobre territorio venezolano.

Fuente: Revista Venezolana de Gerencia v.11 n.35 Maracaibo sep. 2006.

La implementación de un presupuesto maestro le permitirá a la Iglesia Cristiana Maranatha como Asociación Civil sin Fines de Lucro, poder mejorar su gestión financiera, ya que de este modo podrá en el mediano y largo plazo establecer fuertes vínculos entre una planificación mucho más acorde con los principios de eficiencia y eficacia económica, es una planificación estratégica de todas las actividades que dicha organización realiza para sí misma como

Asociación Civil y para la comunidad a la cual hace extensivas sus actividades.

Actualmente la Organización no cuenta con una estructura presupuestaria formal, por lo cual la implementación y consolidación presupuestaria permitirá el cumplimiento de sus objetivos planteados en el mediano y largo plazo. Dicha implementación le permitirá maximizar todos los recursos con los que cuenta actualmente, entre los cuales destacan: tiempo, dinero, recursos no financieros, así como el control de actividades y evaluación financiera en cuanto al destino que se les asignaran a los recursos en función de su mejor uso.

Cuando se hace referencia a la implementación de un Presupuesto dentro de una organización sea cual sea su naturaleza o denominación legal, se busca establecer criterios básicos de eficiencia y eficacia económica, esto permitirá tomar decisiones asertivas en los momentos oportunos.

Con el Presupuesto Maestro, se busca asegurar el mejor desempeño económico a alcanzar, lo que se traduce en el cumplimiento de los objetivos corporativos u Asociación, se consolidan las metas mediante la aplicación de normas o disciplina presupuestal y mediante la observación continua del comportamiento de los gastos y costos se pueden realizar análisis de costo de oportunidad entre la decisión de seguir ejecutando pagos por tipos de servicios recibidos o la inversión en capital de trabajo en función al comportamiento histórico de los gastos y costos con la tendencia de crecimiento y expansión que tenga la organización, con lo cual se evalúa el costo de oportunidad.

Al establecer controles y criterios en función a los gastos y concientización del valor económico que representa para la organización los recursos con los que se labora, permitirá corregir fallas que puedan estar presentándose en el día a día. Con un criterio de maximización de recursos dirigido desde la administración central hacia una cada de área que conforma la organización (aguas abajo) guiándolas en función a la concientización de un nuevo orden estableciendo metas de corto plazo (un año) que redundaran en la mejor distribución de los recursos financieros.

Al hablar de presupuesto no solo se refiere exactamente a una reducción en la distribución de recursos, sino que es una visión más amplia, es la estimación o proyección de los tanto de los ingresos como de los egresos. Cuando se realiza este tipo de implementación también se busca el desarrollo de estrategias que permitan incrementar o las posibilidades de nuevas inversiones con el mejor costo sin sacrificar calidad en el servicio que se presta y adicionalmente optar por aquellas opciones de financiamiento más racional y conveniente para la misma.

Con miras a la proyección que estima de expansión de las actividades y proyecto, se hace necesaria la implementación de herramientas financieras que permitan dar una respuesta más efectiva a las necesidades y exigencias que se presentan tanto en el ámbito económico como en el ámbito social, se requiere de información precisa, confiable y validada para la toma de decisiones financieras acertadas. Si bien es cierto que cualquier tipo de organización tanto las que buscan un fin meramente económico (percibir renta) como las sin fines de lucro, ambas se manejan en un escenario económico donde la incertidumbre económica es la norma, se requiere y se hace necesaria la implementación de propuestas de planeación y control de los recursos.

La Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, como Asociación Civil sin Fines de Lucro, maneja sus recursos propios que son proporcionados por las donaciones y aportes que realizan sus miembros, en función a ello se desea mejorar con la presente propuesta de manera sustancial el manejo actual de sus recursos.

Con el diseño de un Presupuesto Maestro se persigue perfeccionar el control mediante la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades a cada CeCo o Departamento, advirtiéndose a tiempo las desviaciones de los objetivos plateados durante cada ejercicio económico.

CAPITULO V

Presentación y Análisis de Resultados

El procedimiento a seguir es la observación directa, razón por la cual no se realizó ningún tipo de cuestionarios sino de indagación entre el personal que participa directamente en el proceso de manejo y control de la data referida a la organización contable y administrativa de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana de Avivamiento Maranatha Valencia, depurar la información suministrada por parte del personal la cual se encuentra ubicada en el Municipio San Diego de la ciudad de Valencia, Edo. Carabobo. Por lo que no se requirió de la aprobación de expertos en la aplicación de instrumentos.

A continuación se presenta las tablas levantadas en el proceso de levantamiento de información.

Tabla de Diagnostico Estratégico DOFA Actual

Cadro de Diagnóstico Estratégico

DOFA	FORTALEZAS · Espacio Físico. · Personal Capacitado contablemente. · Disponibilidad externa dentro de los miembros de la iglesia con sólidos conocimientos financieros y de planificación estratégica. · Sistema de Administración actual (Profit). · Herramientas y equipos de oficina. · Planes de expansión de la iglesia. · Proyectos de inversión a mediano y largo plazo. · Personal comprometido con la misión, visión y valores de la Iglesia Cristiana Maranatha.	DEBILIDADES · No se ejecutan para la totalidad de los gastos los respectivos análisis económicos de comportamiento histórico de manera consecuente con proyección hacia el futuro, lo que se traduce en pérdida económica en algunos de los casos. Al no ejecutarse con regularidad análisis de financiero a la data histórica se traduce en perdida de eficiencia económica, ya que se desaprovecha el máximo uso que se le puede dar a los ingresos percibidos por concepto de donaciones y contribuciones percibidas. · No se cuenta a nivel interno con el personal dedicado al análisis financiero para la evaluación de alternativas en el análisis de costo de oportunidad y valoración económica. · Falta de evaluación de alternativas de uso de los recursos financieros o económicos. · Salida de efectivo por caja chica para cubrir gastos imprevistos, adelantos de efectivo empleados, entre otros.
OPORTUNIDADES · Nuevas herramientas financieras que pueden ser aplicables a la asociación civil sin fines de lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, que permitirían realizar un manejo más eficiente de los recursos económicos. · Nuevos territorios para la ejecución de la evangelización. · Expansión en las actividades de ejecución del trabajo social que se ha venido realizando. · Receptividad de las comunidades y autoridades para la aprobación de la ejecución de nuevos proyectos de inversión social.	ESTRATEGIAS FO: Al contar con un espacio físico de oficina y un personal capacitado tanto interno como con disponibilidad que no está dentro de su estructura (nómina) con amplios conocimientos financieros, la administración de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha, puede dar un mejor aprovechamiento de sus recursos financieros económicos con los que cuenta y un mayor alcance de sus actividades de calle y con la expansión en cuanto a trabajo espiritual y su responsabilidad social con la comunidad no solo del Estado en la cual se encuentra su sede principal, sino con la presencia que está teniendo en todo el territorio nacional	ESTRATEGIAS DO: Con el presupuesto como herramienta financiera se puede lograr el estbaecimiento de criterios eficiencia económica con lo cual se anticipa a hechos futuros que afectan de manera directa las actividades de orden social, dotación de equipos para los diversos grupos de evengelistmos con los que cuenta, la adquisición de equipos para el desarrollo de sus actividades y la adquisición de insumos que son para donaciones para las comunidades mas necesitadas de las diferentes comunidades, con lo que se minimizan los riezos deperdida de eficiencia económica en el manejo de recursos financieros.
AMENAZAS La no ejecución oportuna de proyectos de inversión al no contar con estudios de factibilidad económica lo suficientemente detallados. · Incremento en el riesgo de pérdida de oportunidades de inversión. · La inflación, el tipo de cambio, políticas de orden macro y microeconómico, regulaciones, ordenanzas locales pueden afectar negativamente las actividades que se planean realizar. · Desaprovechamiento de adquisición de bienes de capital. · Pérdida de eficiencia económica.	ESTRATEGIAS FA: Al contar con un personal con conocimiento en el análisis financiero de los recursos con los que cuenta la administración de la Iglesia, puede llevar un mejor control de la estructura de costos y distribución de los mismos, lo cual permitirá disipar el riesgo de perdida económica que implica una inversión a destiempo o adquisición de bienes para la ejecución de proyectos y actividades regulares. Ganandole de éste mod a la inflación interna e incluso externa dependiendo del escenario económico o mercado en el cual se maneje la iglesia. Esto permite maximizar los beneficio estimados en todas las asistrn de accionar d la Iglesia respecto a su entono.	ESTRATEGIAS DA: Minimización de desinformación financiera y eonómica del mercado interno y externo, Mejora considerable de los análisis de costo beneficio de las desiciones que la lgesia tome en función al cumplimiento de los planes de expansión como Iglesia de restauración espiritual, social y de atencion a las diferenres comunidades. Contar con personal especializado en lo que respecta a la Planeación Financiera en pro de obetener mejores resultados en sus ejercicios económicos como Asociación Civil sin Fines de Lucro. lo que permite una evaluación efectiva y efeciente en cuanto a manejo de uinformación de precios relativos, inflación, variables macro y microeconómicas que afectan directamente las actividades que realiza.

NOTA: Cuadro de Elaboración Propia.

Diagnostico Estratégico

Perfil de Capacidad Interna (PCI) Iglesia Cristiana Maranatha Valencia

La Prueba de Capacidad Interna como herramienta del proceso de estratégico de diagnóstico situacional en una empresa u organización sin fines de lucro busca la evaluación de la cultura y estructura organizacional, se evalúan aspectos como la identificación con los principios, valores, misión y con la visión que las mismas tengan, capacitación del talento humano, factores internos y externos que generan algún impacto de manera directa o indirecta. A su vez permite al investigador analizar de manera mucho más detallada y minuciosa la situación actual de la organización respecto a su entorno y su dinámica organizacional.

En este análisis se consideran capacidades tales como la Dirección de la organización, el Nivel de Competencia, la Capacidad Financiera, su Capacidad Tecnológica, y su Recurso Humano con el que cuenta, para dirigir la organización de manera eficiente y eficaz como se requiere.

A continuación se presentan los diferentes análisis correspondientes el grado de debilidades – fortalezas, amenazas y oportunidades, en cada una de las direcciones o áreas que conforman la Asociación Civil Sin fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.

Prueba de Capacidad Dirección

Capacidad Directiva: La capacidad gerencial es el recurso más escaso dentro de una organización, cualquiera que sea su naturaleza pero la base fundamental dentro de la misma. Es la que lleva la responsabilidad de materializar cada uno de los elementos que conforman la misión, visión y valores de la misma en pro de la consecución de los objetivos organizacionales, de trazar el camino a seguir en la senda temporal de crecimiento en su horizonte de planeación en el largo plazo.

Dicha Capacidad en la actualidad comienza en los niveles más bajo dentro de la organización, tal es el caso de la Asociación Civil sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, en la cual desde los asistentes regulares a las reuniones o servicios regulares como de adiestramiento espiritual, moral y ciudadano que se imparten en las instalaciones de la sede principal, como los servidores, quienes son aquellas personas o miembros que de manera voluntaria prestan sus servicios, conocimientos o tiempo en favor de las actividades que se realizan tanto a nivel logístico como a nivel operativo en las actividades con las diferentes comunidades que conforman nuestras ciudades, lo que se traduce en que cada miembro se convierta en un gerente que garantiza una efectiva y eficiente actividad, respondiendo a los diferentes niveles de autoridades que se encuentran establecidas dentro de la organización de la iglesia. Lo que garantiza que cada servidor, miembro o colaborador se sienta pertinente dentro de las actividades que enmarcan la Iglesia Maranatha Valencia.

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra los resultados de la observación directa de las variables que demuestran el nivel de fortalezas, amenazas y su impacto dentro de las actividades en el área de Dirección General.

Cuadro de Prueba de Capacidad Interna (PCI)

Calificación	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad Directiva									
Imagen Corporativa y Responsabilidad Social				x			x		
Uso y Manejo de Planes Estratégicos de Actividades				x			x		
Evaluación de Escenarios					x			x	
Capacidad de Repuesta ante Condiciones Inestables				x			x		
Nivel de Comunicación y Transferencia de Información a Organizacional				x			x		
Orientación del Trabajo Eclesiástico y Social				x			x		
Capacidad de Mantener Personal Altamente Efectivo y Eficiente en la Administración y en las Diversas Áreas que Conforman la Iglesia					x		x		
Habilidad de Respuesta Ante la Innovación Tecnológica					x		x		
Destreza de Manejo en Escenarios Inflacionarios e Inestables					x		x		
Capacidad de Repuesta Ante Situaciones Críticas				x			x		
Fuente: Iglesia Maranatha Vln				Leyenda: (A) Alta, (M) Media, (B) Baja.					

Prueba de Capacidad De Talento Humano

Capacidad de Talento Humano: En la Iglesia Cristiana Maranatha, el talento o recurso humano es fundamental dentro de su concepción, ya que son los brazos que ejecutan y extienden cada una de sus actividades, los cuales se transforman en entes multiplicativos de los principios espirituales morales y sociales que se imparten desde ella.

En cuanto al personal que labora diariamente, busca la evaluación del nivel de desarrollo y capacidad de gerenciar de su personal en esta área, ya que este debe estar altamente capacitado para confrontar de manera eficiente y entorno actual y futuro del personal que labora en la administración y la parte operativa de la Asociación, ya que esta se encuentra regida por las normas del trabajo vigente. Ahora bien en cuanto al personal que lleva la responsabilidad de pertenecer a la plantilla de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha.

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra los resultados de la observación directa de las variables que demuestran el nivel de fortalezas, amenazas y su impacto dentro de las actividades en el área de Talento Humano.

Cuadro de Prueba De Talento Humano

Calificación	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de preparación académica de Personal			X	X			X		
Experiencia Técnica				X			X		
Estabilidad Laboral				X			X		
Rotación del Personal			X			X		X	
Nivel de Ausentismo			X			X			X
Sentido de Pertenencia				X			X		
Motivación				X			X		
Nivel de Remuneración		X		X			X		
Accidentalidad			X		X		X		
Nivel de Retiros						X		X	
Indice de Desempeño		X					X		

Fuente: Iglesia Maranatha Vln

Leyenda: (A) Alta, (M) Media, (B) Baja

Prueba de Capacidad Tecnológica

Capacidad Tecnológica: Son el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento al proceso de programación de las actividades en cuanto la calidad de servicio prestado a la comunidad en general, los recursos tecnológicos con los que cuenta para realizar una mejor trabajo en equipo en prensa, radio, televisión, proceso y edición de material digital recogido en cada una de las actividades realizadas. Esta es una arista de suma importancia para la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, por lo que la capacitación y equipamiento interno y nivel de compromiso es determinante en el proceso comunicacional de la Iglesia.

Cuadro de Prueba De Capacidad Tecnológica

Calificación	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
Capacidad Tecnologica	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad en el Manejo Técnico de los Recursos Tecnológicos				X			X		
Nivel de Tecnología Empleada				X			X		
Efectividad en los Niveles de Comunicación con Cada una de las Áreas				X			X		
Nivel Tecnológico del Sistema de Redes				X			X		
Nivel de Aplicación de Computadores				X			X		

Fuente: Iglesia Maranatha Vln

Leyenda: (A) Alta, (M) Media, (B) Baja.

Prueba de Capacidad de Competencia

Capacidad de Competencia: Toda organización necesita líderes capaces de asumir nuevos retos y llevarlos a cumplimiento, mediante la aplicación de estrategias que les permitan obtener los resultados planteados por la Dirección de la Iglesia, ya que cuentan con una sola visión y misión, razón por la cual las estrategias trazadas y la competencia de los líderes se encuentran indudablemente unidas. Por lo que el propósito de la estrategia es el poder expandirse en todo el territorio nacional mediante un mensaje que llegue al corazón del ciudadano, de cada habitante de Venezuela que cambien sus vidas, algunas de las estrategias con las que cuenta es el Evangelio Cambia, el cual es brazo social de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha.

Cuadro de Capacidad De Competencia

Calificación	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
Capacidades Competitiva	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad de los Servicios que se Prestan a las Comunidades y Miembros de la Iglesia				X			X		
Nivel de Compromiso de los Miembros de la Iglesia				X			X		
Presencia en las Comunidades				X			X		
Costos de Desplazamiento del Personal Voluntario en las Diversas Comisiones o Equipos de Trabajo			X	X			X		
Ventajas o Beneficios Alcanzados por la Labor Social Realizado en las Diferentes Comunidades				X			X		
Barreras a la Entrada de Nuevas Opciones de Actividades a Ejecutar			X	X					X
Programación de Nuevas Actividades				X			X		
Nivel de Respuesta de los Llamados a la Realización de Actividades					X		X		
Fortaleza de los Proveedores y Disponibilidad de Insumos para la Ejecución de las Actividades				X			X		

Prueba de Capacidad Financiera

Capacidad Financiera: Una organización se encuentra solvente cuando esta es capaz de cumplir con todas sus obligaciones de vencimiento de corto y largo plazo, cuando esta es capaz de cubrir sus actividades de funcionamiento, lo que se traduce en la capacidad de liquidar sus compromisos contraídos, otro factor que permite conocer el nivel de solvencia de una organización es que mediante un estudio se pueda demostrar que ésta puede seguir una trayectoria normal que le permita mantenerse en ese nivel a lo largo de su horizonte de planeación económica. Cuando se hace referencia a la solvencia debe quedar clara la diferencia que existe entre dicho término y liquidez, ya que ésta última es el efectivo necesario con el que cuenta la organización al momento oportuno que permita la cancelación de los pagos de los compromisos adquiridos.

La solvencia es contar con los bienes, servicios y recursos suficientes para respaldar todos sus compromisos contraídos y la liquidez no es más que la capacidad de honrar los compromisos contraídos, la relación entre ambas consiste en que para tener una se debe contar con la otra, es decir que una organización tiene liquidez monetaria también cuenta con solvencia (bienes y recursos). Es decir, que una organización se considera estable cuando su flujo de caja no sufre de diferenciales negativos que pongan en riesgo la actividad económica de la organización y ésta pueda mantenerse en el tiempo, ya que, en el se refleja toda la planificación de las actividades a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

Cuadro de Capacidad Financiera

Calificación	Grado Debilidades			Grado Fortalezas			Impacto		
Capacidad Financiera	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a Recursos Económicos Cuando se Requiere					X		X		
Disponibilidad de Recursos Económicos para Realizar Inversión en Infraestructura				X			X		
Disponibilidad de Recursos Internos				X			X		
Capacidad de Evaluación de Indicadores de Gestión	X						X		
Capacidad de Análisis Financiero	X					X	X		
Capacidad de Evaluación de Costo de Oportunidad y de Inversión	X				X		X		
Capacidad de Endeudamiento			X	X			X		
Nivel de Comunicación y Control Gerencial				X			X		
Capacidad de Inversión en Bienes de Capital				X			X		
Capacidad de Repuesta ante Proveedores				X			X		
Habilidad de Mantener Estabilidad en su Estructura de Costos		X			X		X		

Perfil de Oportunidades Y Amenazas del Medio (POAM)

Existen factores ajenos al área de control administrativo y financiero de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, que ejercen influencia directa o indirecta en las actividades que la misma realiza, ya que todas las acciones de la Iglesia se encuentran enmarcadas y dirigidas en un proceso de cambio y transformación social, es decir, no solo como una Asociación Civil sin Fines de Lucro, sino como ente formador de ciudadanos responsables de sus acciones y como iglesia comprometida con la transformación espiritual de la sociedad venezolana en su conjunto, entre los factores externos al control interno se encuentran: lo Político, Variables Económicas, Sociales, Ambientales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos. Dichos factores representan las amenazas y oportunidades

Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Políticos									
Cambios en la Legislacion sobre Funcionamiento de Asociaciones Civiles sin Fines de Lucro		x		x			x		
Cambios via Decretos de la Ley del Trabajo		x			x			x	
Económicos									
Política Cambiaria	x			x			x		
Precios Relativos de Mobiliarios y Equipos	x				x		x		
Variaciones en el Salario Minimo y Beneficios de los Empleados según Ley del Trabajo	x				x		x		
Reemplazo de Sonidos y Equipos de Comunicaciones		x		x			x		
Sociales									
Responsabilidad Social		x		x			x		
Aumento en el Trabajo Social que se realiza.		x		x			x		
Posibilidad de Desarrollo Personal de los Empleados			x	x			x		
Tecnológicos									
Proveedores de Equipos de Comunicación y Sonido		x		x			x		
Geográficos									
Capacidad de Repuesta a Demanda de Atencion Social fuera de Valencia y de Atencion a Iglesias Pertenecientes al Ministerio		x		x			x		

Fuente: Iglesia Maranatha Vln

Leyenda: (A) Alto, (M) Medio, (B) Bajo

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de integración de toda la información financiera dentro de una organización cualquiera que sea su naturaleza (con fines de lucro o sin fines de lucro), se encuentra dentro de un acomodamiento global financiero, ya que, dicha información debe adaptarse a las nuevas reglas de juego establecidas por cada región o país en función de mantenerse dentro del juego o actividad económica, debido a la necesidad imperante de que exista transparencia financiera en los diferentes mercados.

Una vez concluido el periodo de observación y análisis de la información, el cumplimiento de cada uno de los objetivos trazados en el presente trabajo de investigación y una vez obtenido el perfil de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro de la Iglesia Maranatha Valencia, el investigador concluye:

➤ Para lograr aprovechar o maximizar los recursos con los que cuenta la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, se debe establecer un plan de acción a seguir con cada uno de los líderes que llevan la responsabilidad del cumplimiento de las actividades en función a la misión y visión que orientan los esfuerzos de la Dirección General de la Iglesia.

➤ Se requiere de una inducción en lo que respecta la planificación presupuestal en función a la maximización de los recursos que son limitados.

➤ Como no existe un área responsable del seguimiento de la planificación financiera se debe conformar un equipo de trabajo con un coordinador comprometido con las acciones que ejecuta la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.

RECOMENDACIONES

Elaborar en conjunto con la Dirección General un análisis técnico de las posibles variables que mejoraran el proceso administrativo financiero de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro para el establecimiento de las estrategias financieras a seguir para la mejora de los procesos de planificación.

Conformación de equipos de trabajo que permitan recoger las diferentes inquietudes y propuestas de cada una de las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización, en el cual cada líder canalice las actividades en pro del cumplimiento de la meta de la Iglesia.

Conocer a cabalidad la misión, visión y valores sobre los cuales se cimentan las diferentes actividades de la Organización, es fundamental ya que permite conocer de manera clara y sencilla la dirección hacia la cual está encausado el destino de la misma, otro aspecto importante a destacar es que mediante las evaluaciones que se realicen en cada una de las áreas dentro de la estructura organizacional de la Iglesia Cristiana Maranatha se

encuentra el conocer las debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta y del mismo modo las oportunidades y fortalezas ya que de este modo podrá afrentar el futuro inmediato de la misma, mediante una planeación financiera estratégica, lo que traducirá en una mejora sustancial de las actividades a desarrollar.

CAPITULO VII

PROPUESTA

Planteamiento

Haciendo una breve remembranza de lo planteado en los capítulos anteriores se requiere la elaboración y ejecución de una planificación presupuestal que permitirá llevar una programación de las actividades de manera más eficiente y efectiva, con el fin de lograr obtener un mayor alcance en la labor social y espiritual en el territorio nacional.

La planificación financiera o presupuestal es una herramienta que permite establecer parámetros estratégicos de acción orientados a la maximización de los recursos financieros con los que cuenta la Asociación Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, para la consecución de los proyectos planteados en el mediano y largo plazo.

Actualmente la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia tiene en marcha grandes proyectos de trabajo de alcance nacional, para lo cual requiere de una estructura de planeación con suficiente solidez financiera que le permita manejarse de manera más eficiente y cumplir a cabalidad todo lo planeado tanto en su labor social como en la formación espiritual de la nación.

Justificación de la Propuesta

Luego de dar cumplimiento y respuesta a cada uno de los objetivos planteados en el presente trabajo de grado, resulta necesario la aplicación de una plan operativo en el cual se establezcan los pasos a seguir para dar cumplimiento a la presente propuesta en función de mejorar las operaciones de orden social y de restauración espiritual de todo el universos de ciudadanos a los cuales se les atiende en diferentes ámbitos en todo el país.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Proponer y establecer un plan de acción financiero mediante una planificación presupuestal que permita la maximización de los recursos financieros de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.

Objetivos Específicos

- Definir los líderes responsables de cada área para la elaboración de los presupuestos de sus respectivas áreas.
- Exponer de manera clara y sencilla a los responsables de cada área la intensión de la propuesta presupuestal de manera que la recolección de información sea lo más eficiente.

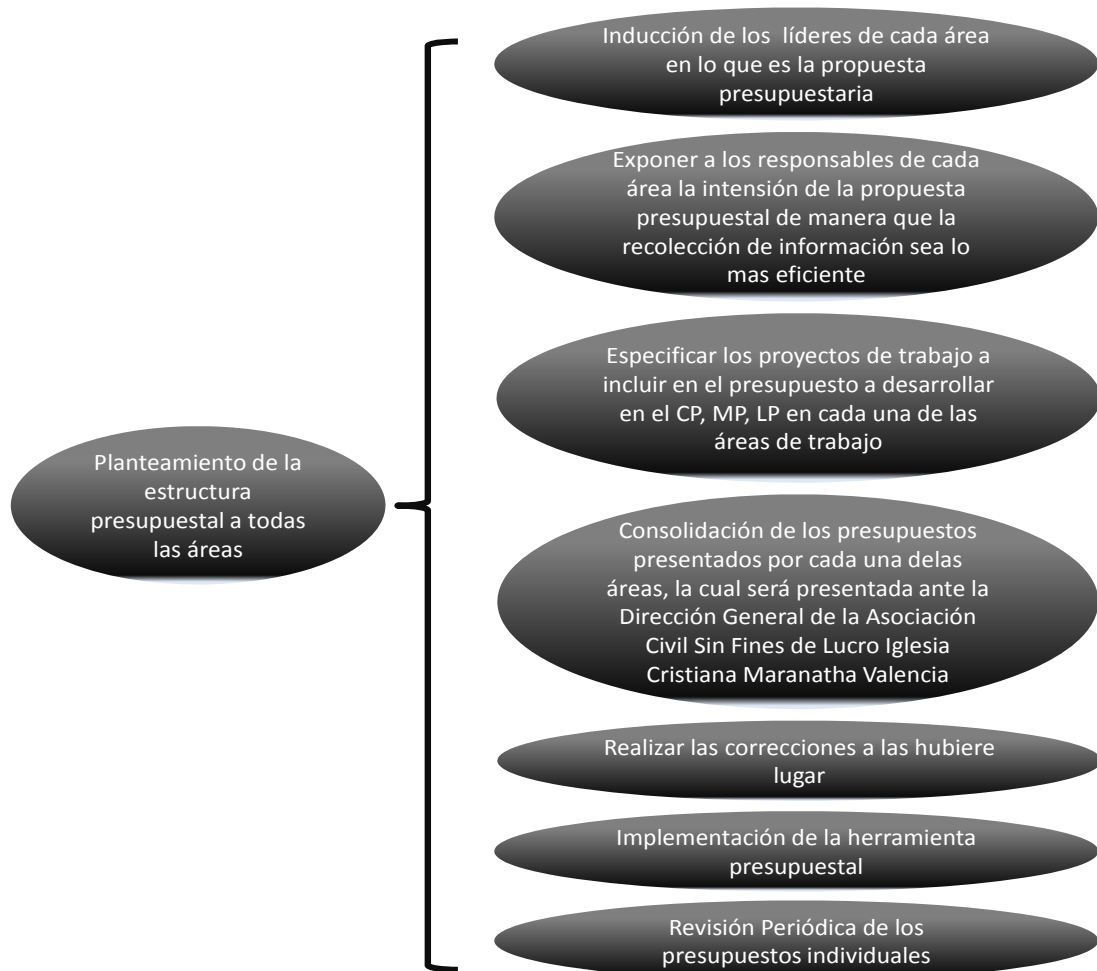
- Definir los proyectos de trabajo a incluir en el presupuesto a desarrollar en el mediano plazo en cada una de las áreas de trabajo, con el propósito de establecer de manera cuantificada los recursos a asignar a cada una según sus proyectos de trabajo.
- Consolidar los presupuestos presentados por cada uno de los líderes responsables en una sola presentación, la cual será presentada ante la Dirección General de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.
- Realizar las correcciones a las hubiere lugar.
- Implementar la planeación presupuestal global.

Diseño de la Propuesta

El diseño se basa en el plan de acción a seguir de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro de la Iglesia Cristiana Valencia, para la implementación de la propuesta presupuestaria de las actividades a desarrollar en el mediano y largo plazo en sus actividades de orden social y espiritual que tienen para el país. Lo que permitirá una mayor comprensión de la herramienta y fijación de las metas individuales en función de los objetivos, visión y misión de alcance nacional de la Iglesia Cristiana Maranatha Valencia.

Etapas del Proceso de Aplicación de la Propuesta de Elaboración del Presupuesto Maestro de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia

Cristiana Maranatha Valencia



Descripción de las Etapas de Aplicación de la Elaboración Del Presupuesto Maestro

El punto de partida se encuentra la selección de los líderes que se encontraran involucrados de manera directa en la elaboración de los presupuestos departamentales.

Coordinar un cronograma de reuniones y dar inicio de un proceso de información y capacitación sobre la estructura presupuestal que se implementará para la ejecución de las actividades a cada uno de los líderes involucrados en el proceso de planificación financiera, lo que permitirá aclarar dudas y recibir aportes de cada uno de los líderes que enriquecerán el Presupuesto Maestro Final.

Establecer los lineamientos y premisas financieras previamente discutidas y analizadas en conjunto la Coordinación Financiera responsable de llevar a cabo la elaboración del Presupuesto Maestro con la Dirección General de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha.

Una vez culminado el proceso de definición de premisas deberá se comenzar a trabajar de manera conjunta el área de planeación financiera y cada uno de los responsables de áreas o departamentos para consolidar de manera eficiente toda la data de costos y gastos estimados para consolidar planificación de actividades para el periodo el Presupuesto Maestro.

Determinar y cuantificar por parte de cada líder de área los proyectos a ejecutar en función a las actividades sociales a realizar en el corto y mediano plazo de acuerdo a la priorización que a las mismas establezca la dirección general.

Posteriormente establecer un cronograma de reuniones en las cuales se revisen los costos bajo una óptica de racionalización económica de manera eficiente.

Luego de establecidos los proyectos a ir desarrollando en el orden acordado, se consolida la data en un solo proyecto en cuanto a costos y la asignación de recursos para la cristalización de los mismo y se presenta ante la Dirección General.

Una vez presentada, revisada y aprobada la propuesta ante la Dirección General se informa a cada una de las partes involucradas el comienzo de las actividades cumpliendo con el esquema de presupuesto elaborado y aprobado.

Recursos Necesarios para la Conformación del Equipo de Planificación Presupuestal o Financiera

Para la creación y puesta en funcionamiento del área de Planeación Financiera que será el departamento o área responsable de llevar a cabo la consolidación del Presupuesto Maestro dentro de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha Valencia, se requiere de los siguientes insumos:

- Un (1) Escritorio
- Un (1) Equipo de computación.
- Un (1) Coordinador del área.
- Insumos de escritorio y papelería.

Funciones del Coordinador de Planificación Presupuestal o Financiero

- Presentar informes y presentaciones gerenciales a través de herramientas audiovisuales con el objeto de mantener informado a la junta directiva y líderes de la Asociación Civil.
- Recopila e interpreta información del entorno de investigación macroeconómica con el fin de desarrollar modelos y escenarios acordes con la actualidad que permitan la toma de decisiones.
- Analiza escenarios económicos de nuevas inversiones o proyectos (estudios de factibilidad de proyectos), con el fin de habilitar la toma de decisiones.
- Participar en equipos multifuncionales de desarrollo de nuevos proyectos de evangelización y trabajo social de alcance nacional e internacional con el fin de suministrar soporte financiero.
- Comunicar y/o gestionar cualquier incidente real o potencial relacionado con la calidad, prevención de riesgos y medio ambiente dentro del área de trabajo.

Alcance y limitaciones de la propuesta

La presente propuesta se realizó con el propósito de que se lleve a cabo y mejorar el proceso financiero dentro de la Asociación Civil Sin Fines de Lucro Iglesia Cristiana Maranatha valencia y no solo en ella, sino que pueda ser extensible a todas las Iglesias Cristianas Maranatha que conforman esta asociación de Iglesias en Venezuela y otras organizaciones de esta naturaleza y en el exterior, también puede ser aplicable a otras organizaciones que fungen como Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro.

Como limitante en un inicio se encuentra la contratación de la persona coordinadora del área de Planificación Presupuestal o Financiera en el mediano plazo, debido a los costos directos que implica.

AVANCE BIBLIOGRAFICO

Altuve, G. J. **Interrelación de los Presupuestos Operativos Financieros.**

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Los Andes.

Antonio F. y Carmen M. R. **“La Actuación Estratégica de la Empresa y la Contabilidad de Gestión”.** Universidad de Extremadura (octubre – diciembre 2006).

BURBANO, A. **Presupuestos Enfoque moderno de la Planeación y Control de Recursos.** (2da Edición). Santa Fé de Bogotá, 2004.

González, M. **¿Qué es un Presupuesto?** México.

H.W Allen Sweeny y Robert Rachlin. **Manual de Presupuesto,** Editorial McGraw Hill, 1era Edición, México.

Iglesia Maranatha Valencia, Venezuela, 2010.

Jorge E. Burbano y Alberto Ortiz Gómez, **Presupuesto.** Editorial McGraw Hill, 2da Edición, Colombia.

MENDEZ, C. **Metodología Diseño Y Desarrollo del Proceso de Investigación.** (3ra Edición). Bogotá, Colombia, 2001

Morón, G. Selhimer. **“Elaboración del Presupuesto. Caso de Estudio “ASERCA AIRLINES C.A.”** Año 2008

Villanueva, Desiree. **“Desarrollo del Presupuesto Maestro en la Gestión Financiera de las Empresas. Caso de Estudio: Daimler Automotive de Venezuela”.** Julio 2009 Julio 2010.

Upel. **Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales.** (3ra Edición). Caracas 2003.

[.http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizacion](http://es.wikipedia.org/wiki/Globalizacion)

<http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

http://www.qualityconsultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#_Toc532229545

<http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>

<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id18.html>

http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

ANEXOS

Plantilla Dirección General

[illegible][illegible]

Plantilla Recursos Humanos

2012
Bs.F
Recursos Humanos

[illegible]

Cuadro Resumen

[illegible]

Nota: Estas plantillas son aplicables para todas las áreas de desempeño en la estructura administrativa de la Iglesia.

Plantillas Propuestas para la conciliación de la data financiera de cada una de las áreas MTD (mensual) y YTD (acumulado) y su respectiva comparación Real Vs Budget

TOTAL GASTO REAL POR DPTTO_2012

CECO	MTD	YTD
Direccion General	-	-
Administracion	-	-
Seguridad	-	-
Recursos Humanos	-	-
Servicios Generales	-	-
Television	-	-
Sonido	-	-
Reproduccion	-	-
Sistemas	-	-
Iglesia	-	-
Dptto. Jovenes	-	-
Maranatha Maternal	-	-
Marnatha Infantil	-	-
Maranatha Juvenil	-	-
Diaconos	-	-
Discipulado	-	-
Bodas	-	-
Ujieres	-	-
Protocolo	-	-
Cesta de Amor	-	-
Evangelio Cambia	-	-
Teatro	-	-
Evangelismo	-	-
Compañía de Arte	-	-
Actores	-	-
Direccion Musical	-	-
Coro	-	-
Grupo Musical	-	-
Real	0	0

VS TOTAL BUDGET POR DPTTO_2012

CECO	MTD	YTD
Direccion General	-	-
Administracion	-	-
Seguridad	-	-
Recursos Humanos	-	-
Servicios Generales	-	-
Television	-	-
Sonido	-	-
Reproduccion	-	-
Sistemas	-	-
Iglesia	-	-
Dptto. Jovenes	-	-
Maranatha Maternal	-	-
Marnatha Infantil	-	-
Maranatha Juvenil	-	-
Diaconos	-	-
Discipulado	-	-
Bodas	-	-
Ujieres	-	-
Protocolo	-	-
Cesta de Amor	-	-
Evangelio Cambia	-	-
Teatro	-	-
Evangelismo	-	-
Compañía de Arte	-	-
Actores	-	-
Direccion Musical	-	-
Coro	-	-
Grupo Musical	-	-
Real	0	0

NOTA: Tablas de Elaboración Propia.

Plantilla de clasificación de grupos de cuentas

<u>Leyenda</u>	Grupos de Ctas	TOTAL	Total
	Recursos Humanos		0
	Alquileres		0
	Gastos de Viajes		0
	Tecnologia		0
	Material de Oficina		0
	Marketing		0
	Servicios Generales		0
	Depreciacion		0
	Reproduccion		0
	Seguros		0
	Obras Sociales		0
	Eventos Especiales		0
	Sonido		0
	Ampliaciones Edificio		0
	Impuestos y Comisiones		0
	Gastos Varios		0
	Gastos Legales		0
	Musicales		0
	Casa Cuidado Tinaquillo		0
	Servicios Contratados		0
	Profit		0
	NO ESPECIFICADA		0
	Prestaciones de Antigüedad		0

NOTA: Cuadro de elaboración propia.

Análisis Comparativo de Presupuesto

Analisis Compartivo de Presupuesto

	Real	PPTO. 2012	Variación	Comentarios
Total Mano de Obra	-	-	#¡DIV/0!	
Salarios			#¡DIV/0!	
Costos Asociados			#¡DIV/0!	
Bonos Variables			#¡DIV/0!	
Seguro Social			#¡DIV/0!	
Utilidades			#¡DIV/0!	
Prestaciones sociales			#¡DIV/0!	
Otros			#¡DIV/0!	
Seguro			#¡DIV/0!	
Bono Vacacional			#¡DIV/0!	
Fondo de Ahorro			#¡DIV/0!	
Otros Costos			+100,0%	
Ahorro Habitacional			+100,0%	
Total Renta	-	-	#¡DIV/0!	
Oficinas			#¡DIV/0!	
Condominio			#¡DIV/0!	
Vivienda			#¡DIV/0!	
Total Consultoría	-	-	#¡DIV/0!	
Audidores Financieros			#¡DIV/0!	
Asesoría Fiscal			#¡DIV/0!	
Consultores Legales			#¡DIV/0!	
Otros Servicios Profesionales (sistema PROFIT,etc)			+100,0%	
Total Viajes	-	-	#¡DIV/0!	
Internacionales			#¡DIV/0!	
Nacionales			#¡DIV/0!	
Total information technology	-	-	#¡DIV/0!	
PROFIT			#¡DIV/0!	
Otros software			#¡DIV/0!	
Hardware			#¡DIV/0!	
Telecomunicaciones			#¡DIV/0!	
Matt. Y Arrendamiento de Equipos			+100,0%	
Pago de Software u Otros	-		+100,0%	
Material de Oficina			#¡DIV/0!	
Seguros			#¡DIV/0!	
Servicios generales (incluye agua, electricidad, seguridad, servicio de limpi			#¡DIV/0!	
Ottros Gastos			100%	
Total de Gastos Generales y Administr	-	-	#¡DIV/0!	
Depreciación			#¡DIV/0!	
Total de gastos generales y administra	-	-	#¡DIV/0!	
Mercadeo y Publicidad en Medios			#¡DIV/0!	
Total Costos Fijos	-	-	#¡DIV/0!	
	-	0	#¡DIV/0!	
Diferencia	-	-		