

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN PARA LA
FORMACIÓN INTEGRAL DE DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL
MUNICIPIO DE CÁQUEZA, CUNDINAMARCA

CARLOS ANDRÉS GERENA BALLÉN - 646478

DERLI LORENA LEIVA MAYORGA - 217877

ALVEIRO LÓPEZ ZULUAGA – 652046

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2018

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN PARA LA
FORMACIÓN INTEGRAL DE DEPORTISTAS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL
MUNICIPIO DE CÁQUEZA, CUNDINAMARCA

CARLOS ANDRÉS GERENA BALLÉN - 646478

DERLI LORENA LEIVA MAYORGA - 217877

ALVEIRO LÓPEZ ZULUAGA – 652046

Estudio de factibilidad

Director: Edgard Alberto Méndez

Grado académico

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

POSGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2017

Resumen

Este proyecto tiene como fin realizar el estudio de factibilidad para la creación de una fundación para la formación de deportistas de escasos recursos en la población de Cáqueza Cundinamarca, identificando estudiantes entre los 12 años y los 18 años que estén adelantando estudios en el municipio, con perfiles de vulnerabilidad económica y que tengan en el deporte como su base futura de desarrollo profesional.

Para el avance de este proyecto se trabajaron en varios frentes: El primero, la indagación dentro de la población de Cáqueza Cundinamarca, que cumpliera con las características mencionadas anteriormente, a través de encuestas conformadas por 17 preguntas enfocadas en sus aspectos emocionales, culturales, sociales y económicos. Los resultados fueron tabulados y analizados, mostrando que existe una población de jóvenes que ven el deporte como una opción de desarrollo profesional, de este grupo de jóvenes un porcentaje del 62% tiene necesidades que pueden ser apoyadas por una fundación en los aspectos emocionales, cultural y académico para conseguir su objetivo de proyecto de vida paralelo a su desarrollo como deportista de escasos recursos. El segundo, el análisis financiero que permite que la fundación muestre una sostenibilidad durante los primeros 5 años basados en las actividades propias de la fundación para la consecución de ingresos y a través de las donaciones tanto del estado como de la empresa privada.

Palabras Clave: Deporte, Jóvenes, Apoyo curricular, Apoyo emocional, Cultura deportiva, Proyecto de vida, fundación.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Uniminuto Virtual y a Distancia

Formulación y evaluación

"Estudio de factibilidad para la creación de una fundación para la formación integral de deportistas de alto rendimiento en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca."

Especialización en Gerencia de Proyectos –EGF–

Presenta:

"Carlos Andrés Gerena Ballén, Derli Lorena Leiva Mayorga, Alveiro López Zuluaga"

Línea de investigación en la que se inscribe el Proyecto

Gestión social, participación y desarrollo comunitario.

Asesor tutor:

Edgard Alberto Méndez

Bogotá, Colombia, abril 8 de 2018

Tabla de contenido

Introducción	7
1. Problema de Investigación	9
1.1. Planteamiento del problema	9
2. Objetivos	10
3. Justificación	11
4. Relación con la línea de investigación institucional	12
5. Alcance	15
6. Marco de referencia	16
6.1. Marco histórico	16
6.2. Marco teórico	17
6.3. Marco legal y normativo.....	22
7. Diseño metodológico	25
7.1. Formulación de metodología.....	25
7.2. Población o muestra.....	25
7.3. Instrumentos.....	27
8. Análisis de mercado	29
8.1. Población objetivo.....	29
8.2. Segmentación demográfica.....	29
8.3. Modelo de la encuesta	30
8.4. Análisis de la encuesta	30
9. Estudio de mercado.....	45
9.1. Análisis del sector.....	45
9.2. Análisis de la demanda	46
9.3. Análisis de la oferta.....	47
9.4. Mercadeo	48
10. Estudio técnico	50
10.1. Tamaño	50
10.2. Localización	54
10.3. Aspecto socioeconómico.....	60

10.4.	Distribución y diseño de las instalaciones	61
10.5.	Recursos físicos y tecnológicos	62
10.6.	Diagrama de procesos	65
11.	Estudio legal y administrativo	66
11.1.	Aspecto jurídico en la constitución de la fundación.....	66
11.2.	Misión, visión, valores.....	70
11.3.	Personal de la fundación.....	72
11.4.	Organigrama de la fundación	74
11.5.	Manual de funciones	75
12.1.	Inversiones y financiamiento.....	76
12.2.	Presupuesto de sostenibilidad	77
12.3.	Proyección de balance general	78
12.4.	Proyección de resultados	80
12.5.	Flujo de caja	82
12.6.	Indicadores financieros.....	82
13.	Evaluación del proyecto.....	84
13.2.	Evaluación económica y social	90
14.	Cronograma.....	92
15.	Presupuesto.....	93
	Conclusiones	94
	Referencias bibliográficas	96
	Anexos	98

Introducción

El deporte es una actividad que le ha traído glorias a Colombia en muchos escenarios a nivel mundial, en diferentes disciplinas como el ciclismo, automovilismo, boxeo, atletismo, gimnasia, patinaje, tiro, futbol, pesas, béisbol entre otras. Los colombianos hemos tenido muchas alegrías cuando sabemos que los hijos de esta región pujante, reciben medallas y se suben al podio de los ganadores haciendo entonar orgullosamente el himno nacional.

Muchas veces no conocemos el origen de estos deportistas triunfadores. Al revisar cada historia, encontramos que vienen de familias humildes, de escasos recursos, sin que hayan podido recibir apoyos económicos suficientes para tener una formación acorde a su desempeño deportivo. Todos lograron sus metas con mucho esfuerzo y disciplina, con el apoyo de sus familias y amigos más cercanos.

Viendo precisamente esta situación es cuando nace la idea de la fundación FIDAR. Una fundación sin ánimo de lucro para la formación integral de deportistas de escasos recursos. Pero no para fortalecerlos en su aspecto deportivo, sino para fortalecerlos en su parte emocional, personal, académico, físico y médico. Enfocados en jóvenes de un sector de la sociedad con edades entre los 12 y los 18 años. Hemos seleccionado el municipio de Cáqueza Cundinamarca para iniciar este proyecto piloto y que un grupo de estos jóvenes deportistas tengan la oportunidad de ser personas integrales tanto en su perfil deportivo como en su perfil personal y profesional.

El desarrollo de este proyecto nos determinará la factibilidad de crear la fundación FIDAR en el municipio de Cáqueza y poder entregar a la sociedad unos beneficios representados en bienestar para los jóvenes deportistas.

1. Problema de Investigación

1.1. Planteamiento del problema

En Colombia, y debido a las grandes actuaciones de deportistas que son ejemplo y han dejado en alto el nombre de nuestro país, cada vez son más los jóvenes que se interesan por practicar algún deporte y hacer de este parte esencial de su existencia, colocando sus ilusiones y buscando por medio de estas prácticas generar una mejor calidad de vida para ellos y para sus familias.

Sin embargo, no todo es tan fácil como parece, pues en algunas poblaciones, como Cáqueza, los recursos no son suficientes para llevar a cabo sus sueños, aunque los jóvenes estén llenos de energía y con ganas de salir adelante, las condiciones no siempre son favorables y tiene que esquivar un sinnúmero de obstáculos descuidando en la mayoría de los casos otros factores importantes para sus vidas. La falta de dinero, de patrocinio, de conocimiento, de escenarios deportivos, de escuelas de formación en ciertos lugares, hace que muchos jóvenes se desplacen a otros lugares en busca de oportunidades, desatendiendo las obligaciones académicas, exponiéndose a dificultades de tipo físico, psicológico y económico.

De ahí la necesidad de conocer la factibilidad de crear una asociación sin ánimo de lucro en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca para desde allí ayudar a jóvenes deportistas a tener una formación integral.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una organización sin ánimo de lucro que contribuya con la formación integral de jóvenes deportistas de escasos recursos en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca.

2.2. Objetivos específicos

Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los jóvenes deportistas de escasos recursos en el municipio de Cáqueza.

Estimar los requerimientos técnicos y operativos necesarios para la puesta en marcha de la fundación.

Realizar un estudio legal que permita evaluar la forma más factible de estructurar una fundación sin ánimo de lucro.

Realizar un estudio financiero para determinar la viabilidad de la creación de la fundación.

3. Justificación

Con este proyecto se pretende conocer la viabilidad para la creación de una fundación integral para deportistas de escasos recursos en el municipio de Cáqueza, con el fin de apoyar las ilusiones de jóvenes que ven en el deporte, una herramienta para su proyecto de vida que puede ayudar a solventar sus necesidades y la de sus familias. Ilusión que puede hacerse realidad si apoyamos a cada joven para que tenga una orientación integral de tal manera que, cuando al final del proceso evolutivo el joven alcance su meta deportiva también alcance su meta cultural, físico-médico y de comportamiento.

Se pretende, de ser viable el proyecto, ser facilitadores y apoyar incondicionalmente a aquellos jóvenes deportistas del municipio de Cáqueza a que tengan una formación integral y puedan ser triunfadores en varios aspectos de su vida. Asimismo se proyecta llegar a jóvenes de otras zonas vulnerables de la región.

4. Relación con la línea de investigación institucional

Según El sistema de investigaciones de la Universidad Minuto de Dios (Uniminuto, 2012) dice lo siguiente: “Las agendas de investigación de los grupos son parte central del plan estratégico de investigaciones. Estas se ajustan a los lineamientos de política en temas de agenda de investigación del Sistema Universitario Minuto de Dios que ha definido un gran campo de investigación institucional: el desarrollo humano y el desarrollo social integral y sostenible. Este gran campo de investigación pone el énfasis en la dignidad de la persona humana.”

Siguiendo con los parámetros que tiene la Uniminuto en los temas de investigación se centra en la realidad nacional colombiana y en los parámetros enmarcados por la UNESCO en aras de la innovación social y el aprendizaje social siendo relevantes en el desarrollo humano, podemos ver claramente dentro del campo de investigación, se agrupan en en cuatro grandes líneas:

- a.- Educación, transformación social e innovación.
- b.- Desarrollo humano y comunicación.
- c.- Innovaciones sociales y productivas.
- d.- Gestión social, participación y desarrollo comunitario.

Dado que nuestro proyecto de grado (Estudio de factibilidad para la creación de una fundación para la formación de deportistas de alto rendimiento en la población de Cáqueza Cundinamarca), tiene un enfoque de apoyo a la comunidad de jóvenes entre los 12 y 18 años de sectores vulnerables de la población de Cáqueza Cundinamarca, que ven en el deporte su estilo

de vida, en el sentido que estos jóvenes recibirán desde la fundación el apoyo integral para fortalecer su parte cultural, físico y emocional como un aspecto adicional al desarrollo profesional deportivo. Tener en cuenta una población que no es atendida debidamente por la sociedad ni por el estado, sufriendo todas las inclemencias de falta de oportunidades en la creación y fortalecimiento de un proyecto de vida personal por un lado, un soporte de cuidado físico por el otro y un acompañamiento psicológico para que estas personas hagan de su deporte su estilo de vida pero también tengan un soporte cultural para tener un proyecto de vida alternativo de tal manera que pueda continuar su vida en el momento que les llegue la muerte deportiva y adicional a esto que tengan sus cuidados pertinentes a sus salud física y emocional.

Con todo esto vemos que la línea que se ajusta más en la investigación según los parámetros de la Uniminuto es la **4.- Gestión social, participación y desarrollo comunitario**. La gestión de los futuros posibles, la participación y el desarrollo comunitario son centrales dentro del proyecto educativo institucional de UNIMINUTO. Temas como la coproducción de conocimiento con las comunidades, la participación activa de estas en la búsqueda y construcción de las soluciones a los problemas que confrontan son relevantes para esta línea. Así como se define la importancia de la persona humana y su desarrollo integral, se plantea de igual manera la relevancia del desarrollo de las comunidades. La gestión social del desarrollo, el empoderamiento de las comunidades de base, así como de la propia comunidad educativa, son aspectos centrales al desarrollo de la línea. Los estudios sobre las formas de organización, la exploración de mecanismos e instrumentos que permitan el desarrollo local, el de las organizaciones y el de las empresas solidarias, son muy pertinentes en el contexto de la línea y el

campo de investigación. Los tópicos en los que se ha investigado son: economía solidaria, micro finanzas, desarrollo organizacional, gestión de calidad. Sin duda queda un amplio campo para el desarrollo de la presente línea de investigación, muy en concordancia con la anterior línea centrada en la innovación. Dentro del proceso de elaboración del plan estratégico de investigaciones, una tarea prioritaria ha de ser fundamentar las líneas de investigación, establecer los núcleos básicos de desarrollo, sus retos y las preguntas pertinentes, así como plantear y desarrollar nuevas líneas.

5. Alcance

Realizaremos un estudio de factibilidad para la creación de una fundación sin ánimo de lucro, que contribuya con la formación integral de jóvenes deportistas de escasos recursos en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca. Para esto vamos a realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los jóvenes deportistas de escasos recursos de este municipio del oriente cundinamarqués. También vamos a estimar los requerimientos técnicos y operativos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Como soporte adicional realizaremos un estudio legal con los parámetros y normativas existentes en Colombia sobre la materia, que permita evaluar la forma más factible de estructurar la fundación. Y finalmente realizaremos un estudio financiero para determinar la viabilidad de la creación de la fundación. Estas actividades se ejecutarán durante el tiempo comprendido en la especialización de Gerencia de Proyectos en la Uniminuto que se encuentra detallado en la sección “Cronograma”.

6. Marco de referencia

6.1. Marco histórico

Las organizaciones no lucrativas, también conocidas como del tercer sector, son aquellas que tienen como propósito general cumplir una función social. Por tanto su fin no es generar utilidades para los inversionistas sino satisfacer la necesidad social para la cual fue creada. (Bernal, 2017).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, Las entidades sin ánimo de lucro surgen como desarrollo del derecho fundamental de asociación contenido en los artículos 38 y 39 de la Constitución política, en donde el Estado garantiza la libertad de las personas para unirse y desarrollar actividades comunes desprovistas del ánimo de lucro.

Dada la naturaleza eminentemente patrimonial de la fundación, se dice que ésta existe mientras subsista su patrimonio, aun cuando sus administradores, sean personas naturales o jurídicas, dejen de existir, ya que éstos pueden ser remplazados por otros y la fundación continuará existiendo. (Gaitán, 2014)

Las entidades sin ánimo de lucro tienen su antecedente legislativo próximo en la consagración que el código civil hace de las personas jurídicas. Sin embargo su existencia se remonta a la época de la colonia desde cuando ha sido fuertemente influida por acontecimientos de naturaleza histórico-políticos, que han reflejado cambios en el papel de estas instituciones.

Así, fueron originalmente entidades que cumplían funciones de asistencia y evolucionan hasta llegar a entidades que se dedican a la prestación de toda clase de servicios, como las conocemos actualmente. (Pimentel, 2004)

En un principio estas entidades surgieron de comunidades religiosas brindando ayuda a las sociedades vulnerables de la época dedicadas especialmente a brindar protección, albergue y asistencia a grupos minoritarios desfavorecidos como indígenas, negros libertos o esclavos y otros desprotegidos. (Molina, 1997)

Bien lo menciona (Vargas, 1992), después de la segunda mitad del siglo XIX, se abolieron muchas de las instituciones que prestaban servicios desde la colonia. Y a comienzos del siglo XX se crean nuevas entidades sin ánimo de lucro con diferentes fines, por ejemplo las sociedades de artesanos y el círculo de obreros de Bogotá. Posteriormente para el periodo comprendido entre los años 60 y 80 del siglo pasado, surgieron instituciones desde la iniciativa privada que se encargaban de prestar servicios de toda clase especialmente en suplir las necesidades básicas de educación, salud y servicios públicos

6.2. Marco teórico

Es bien sabido que en la actualidad, el deporte se encuentra presente en todos los niveles de la sociedad y es asumido desde diferentes perspectivas, para algunos por ejemplo es un espacio de entretenimiento y diversión, para otros una práctica para mejorar un estado de salud y para otro tanto es visto como un medio o una herramienta para salir de la pobreza y adquirir otra

forma de vida. Claro está que sin importar desde que perspectiva sea examinado, el deporte genera un impacto de gran connotación dentro de cualquier comunidad.

Balibrea E, Castillo J, Ortega A, (2001) presentan un estudio en donde, la actividad física es utilizada como un potencializador para mejorar la cohesión social y desarrollar métodos para la optimización y difusión de programas socio-educativos dirigidos a las poblaciones desfavorecidas. Es así como poblaciones vulnerables, apoyadas en el deporte pueden generar inclusión a una vida social mejor, generando espacios donde sus metas y sueños se van forjando de la mano de ilusiones que pueden volverse realidad.

El deporte además de ser parte de un estilo de vida saludable, dada las condiciones sociales que enfrenta nuestro país también es una forma donde los jóvenes pueden invertir el tiempo libre, lejos de drogadicción, pandillas y de otros malos hábitos.

En Colombia, los deportistas de alto rendimiento en su gran mayoría son personas que provienen de las zonas marginales o de los estratos bajos, (víctimas del conflicto) pero que vieron en el deporte una alternativa de vida para salir de la pobreza, ser personas de bien o estar lejos de los vicios y entre otros anhelos, obtener beneficios económicos y de reconocimiento que se consiguen con disciplina y entrega a los deportes.

Los resultados en las justas deportivas a nivel internacional son un reflejo fiel de lo que sucede con nuestros deportistas, la falta de apoyo hace que los logros y las medallas sean

escasos, de no ser por los grandes talentos que brota nuestra tierra y a esa entrega que el deportista pone en cada competencia, los resultados serían nulos, como bien lo deja entrever Torres, J (2013) en uno de sus artículos *“Es tal el orgullo nacional que hasta el Estado se ufana por aquello que no ha podido darle a nuestros deportistas. No es un secreto que muchos de los que han triunfado en el exterior han debido bregar por su sustento desde el proceso de formación física e integral y alimentación, hasta el patrocinio ineludible para cubrir los gastos de logística; tanto, que además de la especialidad en la respectiva disciplina, los deportistas ostentan posgrados en la facultad de rebusque en la universidad de la vida. Es de caracterizar los numerosos vendedores ambulantes de maní, agua, flores, libros, rifas; etc.; albañiles, cotereros, escobitas, porteros, taxistas, cuidanderos de carros y aseadores, entre un sin fin; que recurren a estos menesteres como fórmula para garantizar su sostén y cobijar los gastos que acarrea una representación nacional o internacional. En muchos casos los deportistas deben partir hacia otros horizontes en busca de oportunidades para la realización de sus sueños”*

La formación deportiva debe tener una relación directa con la formación educativa. Si nos remontamos a la antigua Grecia, a los Romanos y al pueblo Egipcio, los niños dedicaban la mayor parte del día a una formación física la cual la convertían como un arte y era el arte de la guerra; hacia mediados del siglo XX, los países socialistas lo introdujeron a la formación deportiva como parte integrante de sus programas de educación escolar; al igual paso en países como Francia, las Alemania entre otros (Historia del Fútbol, 2012).

Las prácticas deportivas y sus tipos de conocimiento en Colombia se desarrollaron en torno a una fantasía ideológica que puede ser nombrada como fantasía moderna. Esta fantasía se construyó como continuación del deseo civilizador (Rojas, 2001) surgido a partir de las relaciones coloniales de poder dentro de las cuales las élites colombianas del siglo XIX internalizaron el mandato del Gran Otro, la metrópoli europea, constituyendo la fantasía civilizadora como disposición mimética frente a la civilización europea.

Psicólogos, pedagogos, sociólogos y educadores físicos vienen destacando el valor educativo del deporte para el desarrollo psicosocial del individuo y como medio de integración social y cultural. Quienes defienden este planteamiento, consideran el deporte como una herramienta apropiada para enseñar a todos, pero sobre todo a los más jóvenes, virtudes y cualidades positivas como justicia, lealtad, afán de superación, convivencia, respeto, compañerismo, trabajo en equipo, disciplina, responsabilidad, conformidad y otras (Cruz, 2004)

En Colombia, la Ley 181 de 1995 del congreso nacional establece el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y la educación física y crea el sistema nacional del deporte. Los objetivos generales de dicha ley son el patrocinio, el fomento, la masificación, la divulgación, la planificación, la coordinación, la ejecución y el asesoramiento de la práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre y la promoción de la educación extraescolar de la niñez y la juventud en todos los niveles y estamentos sociales del país, en desarrollo del derecho de todas las personas a ejercitar el libre acceso a una formación física y espiritual adecuadas. Así mismo, la implantación y fomento de la educación física para

contribuir a la formación integral de la persona en todas sus edades y facilitarle el cumplimiento eficaz de sus obligaciones como miembro de la sociedad.

Por otro lado, las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores (Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968). Entre otras característica, el sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos).

Según portal web actualícese.com Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL), también son denominadas organización sin fines de lucro (OSFL) u organización no lucrativa (ONL) y por lo general, su objetivo misional responde al deseo de contribuir al desarrollo integral de la sociedad mediante el apoyo a áreas o sectores débiles, tales como las madres cabeza de familia, los niños, los grupos al margen de la Ley, la investigación y el desarrollo, etc.

La principal fuente de ingresos de este tipo de organizaciones, son por lo general los dineros recibidos de parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado por medio de la figura legal de donaciones o ayudas.

Según Vega (2015), un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe

establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. De acuerdo con Méndez, R (2017), después de elaborar un proyecto, la decisión puede ser que en el momento las condiciones existentes no lo hacen viables, lo cual no significa que no es un buen trabajo. Así mismo nos recuerda que este tipo de estudio se hace para obtener mayores elementos de juicio antes de tomar una decisión, bien sea para continuar con la siguiente etapa, aplazar, modificar o rechazar el proyecto.

Cáqueza es un municipio del departamento de Cundinamarca, capital de la Provincia de Oriente, situado a 39 km de Bogotá. Limita hacia el sur con Fosca, al norte con Ubaque, con Chipaque hacia el oeste y Quetame hacia el oriente Su temperatura media es de 20°C.

Cáqueza basa su desarrollo económico en las actividades agropecuarias y de agricultura, aunque existe presencia de otras actividades comerciales que constituyen los sistemas productivos. Cuenta con 6 instituciones educativas, 2 en el área urbana y 4 a nivel rural

6.3. Marco legal y normativo

Una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general.

La fundación surge de la destinación que haga su fundador o sus fundadores, de unos bienes o dineros preexistentes para la realización de unas actividades que, según su sentir, puedan generar bienestar social.

Dada la naturaleza eminentemente patrimonial de la fundación, se dice que ésta existe mientras subsista su patrimonio, aun cuando sus administradores, sean personas naturales o jurídicas, dejen de existir, ya que éstos pueden ser remplazados por otros y la fundación continuará existiendo.

La Fundación, se encuentra regulada en el Decreto 1529 de 1990, para las fundaciones que se constituyan en los departamentos, y en el Decreto 059 de 1991 para las que se constituyan en la ciudad de Bogotá y le son aplicables las normas del Código Civil, las del Decreto 2150 de 1995 y demás normas complementarias.

Dado el carácter voluntario y asociativo de las entidades sin ánimo de lucro, ESAL, su constitución debe surgir a partir de la manifestación de la voluntad del fundador (en el caso de las fundaciones) o constituyente o de los fundadores o constituyentes (para el caso de las asociaciones o corporaciones, las entidades del sector solidario, las veedurías ciudadanas).

Esta manifestación de voluntad de crear una ESAL, en el caso de las fundaciones y las veedurías ciudadanas también puede plasmarse en un documento denominado documento de constitución, o también puede, como en el caso de las asociaciones o corporaciones y entidades

del sector solidario, plasmarse en un documento que debe tener unas mínimas formalidades y que se denomina acta de reunión o de asamblea de constitución. (Gaitán, 2014)

7. Diseño metodológico

7.1. Formulación de metodología

El tipo de investigación que se utilizara en este análisis, es el de una investigación de tipo descriptivo, cuyo objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su propósito no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Este método implica la recopilación sistemática de datos para dar una idea acerca de la factibilidad de formar la fundación, las ventajas que tiene el estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica.

Por otro lado y para el cumplimiento de los objetivos se avanza en un análisis financiero para verificar la factibilidad de la creación de la fundación sin ánimo de lucro en la población de Cáqueza Cundinamarca. Al tratarse de una organización sin ánimo de lucro, el análisis estará orientado en beneficios sociales que aporta la fundación a la comunidad o población objeto.

7.2. Población o muestra

Para realizar la investigación es necesario definir quiénes y qué características deberán tener y cuantos son los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) participantes de la investigación. (Bernal, 2016)

Este estudio tendrá como fuente de información la percepción de una parte de la población que potencialmente puede pertenecer al grupo de beneficiarios de los servicios de la fundación FIDAR, y para esto definimos la muestra de la siguiente forma:

Alcance:

Cáqueza es un municipio ubicado en el departamento de Cundinamarca, capital de la Provincia de Oriente, fundada el 23 de octubre de 1.600.

Tiempo:

Años 2017-2018

Elementos:

La población del municipio de Cáqueza Cundinamarca que según el censo de 2015 es de 16.467 habitantes. En el casco urbano se concentra una población alrededor de 5.937 habitantes.

Unidades de muestreo:

De la cantidad total de caqueceños, el 39% corresponde a la población menor de edad, de los cuales el 51 % son jóvenes de entre los 12 y los 18 años de edad, nuestra población objetivo. Parte de esta población reciben escolaridad en 2 instituciones educativas urbanas y 4 instituciones educativas rurales. Para la muestra de estudio de mercado se ha tomado 50 estudiantes que hacen parte de las instituciones educativas urbanas ubicadas en el centro del municipio. Esta muestra es suficiente información para realizar el estudio de factibilidad para la

creación de una organización sin ánimo de lucro que contribuya con la formación integral de jóvenes deportistas de escasos recursos en el municipio de Cáqueza, Cundinamarca.

7.3. Instrumentos

La recolección de datos juega un papel importante en los análisis de la demanda ya que nos permite conocer el potencial de usuario que pueden acceder a los servicios de la fundación FIDAR. Podemos analizar diferentes características de la población observada. Dentro de la lista disponible que tenemos para la medición requerida son la observación, la encuesta y la entrevista.

Particularmente en este proyecto de estudio de factibilidad, vamos a usar la encuesta como instrumento de medición de datos y lo formalizamos a través de un cuestionario preparado que consta de 17 preguntas enfocadas a aspectos de localización, económico, preferencia y percepción del futuro del encuestado.

7.4. Procedimiento

La encuesta se ha elaborado para que el tipo de pregunta sea directa y aplicada individualmente con el fin de obtener la información directamente de la fuente, según el plan de la muestra. El encuestador se dirige a la institución seleccionada dentro del casco urbano del municipio de Cáqueza, lugar donde se ha determinado la aplicación de la encuesta. Se entrega el cuestionario a cada persona para que lo conteste de manera personal e intransferible, lo más sincero posible a cada pregunta formulada.

El tiempo estimado que demora cada encuestado en contestar el formulario de 17 preguntas es de 3 minutos lo que hace que sea una labor muy sencilla y no requiere la intervención del encuestador.

En una fase posterior a la recolección de las encuestas, se procede con la tabulación de datos, realizando gráficos por cada pregunta. Esto permite analizar los resultados de una manera visual encontrando la distribución porcentual con respecto al total de personas encuestadas.

Al final, este análisis y en combinación con lo análisis financiero se determina la viabilidad para la creación de la fundación para la formación integral de deportistas de escasos recursos.

8. Análisis de mercado

8.1. Población objetivo

La fundación FIDAR tiene el objetivo de brindar un apoyo en la formación integral a los jóvenes deportistas de escasos recursos que habitan en el municipio de Cáqueza Cundinamarca. Estos jóvenes deben tener edades dentro del rango de los 12 años y los 18 años, que el nivel de escolaridad sea la secundaria y que las condiciones económicas no estén en el nivel para soportar los pagos que requieren para recibir atención especializada en su formación integral tendiente a apoyar su perfil cultural, emocional y físico.

Estos jóvenes que habitan en el sector rural o urbano, podrán acceder a los servicios de la fundación FIDAR, previo cumplimiento de los requisitos de admisión que serán evaluados por funcionarios idóneos de la fundación.

8.2. Segmentación demográfica

Según datos del (DANE, 2005), tiene un total de 16.467 habitantes, de los cuales 5.937 hacen parte de la cabecera y los 10.530 restantes pertenecen a la zona rural. En cuanto a género, 8314 son hombre y 8153 mujeres. Por rango de edad los datos se muestran en la siguiente tabla:

Distribución etárea

Rangos de edad	>1 año	1-4	5-14	15-44	45-59	>60
Total por edad	192	841	2859	7233	2789	2426

El 91.9 % mayores de 5 años saben leer y escribir.

El 31.9% de la población de 3 a 5 años asiste a un establecimiento educativo formal, el 95.1% de la población de 6 a 10 años y el 83.5 de la población de 11 a 17 años.

El 51,7% de la población residente en Cáqueza, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 28,5% secundaria; el 2,5% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,8% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 9,0%.

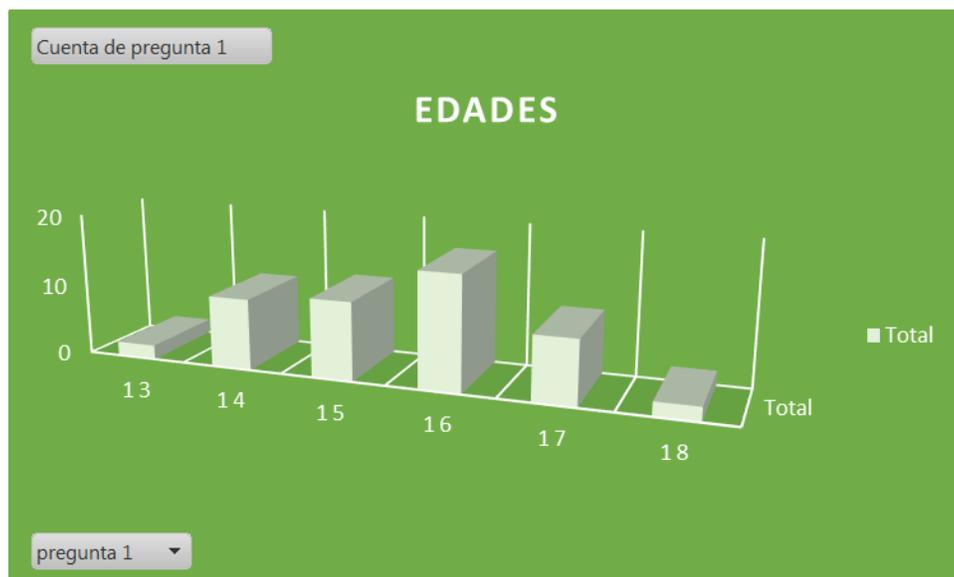
8.3. Modelo de la encuesta

El detalle del modelo de la encuesta se encuentra en el anexo 1.

8.4. Análisis de la encuesta

Luego de realizar las encuestas y de tabular las respuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1. Edad



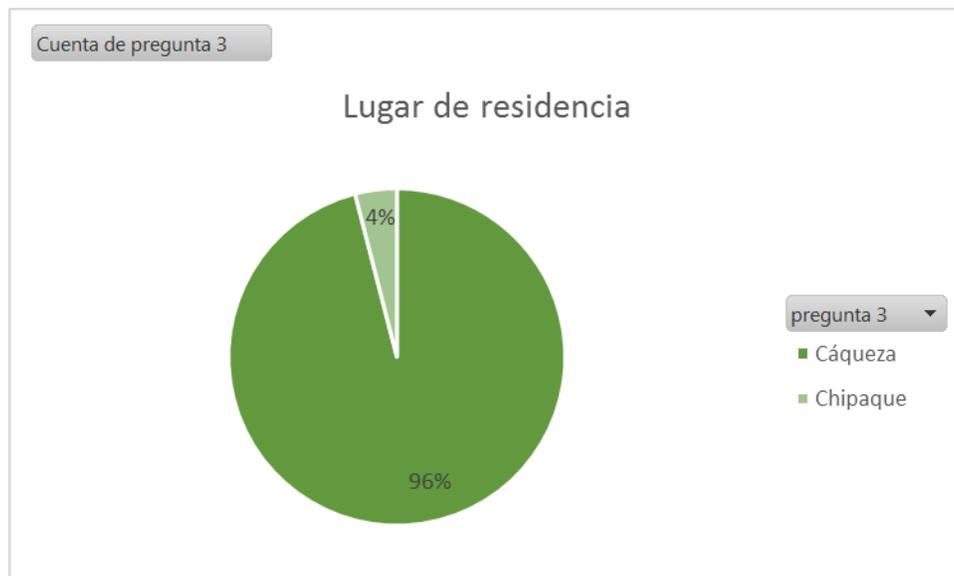
El personal encuestado hace parte de la población juvenil, con edades entre los 13 y los 18 años de edad.

Pregunta 2. Lugar de Nacimiento



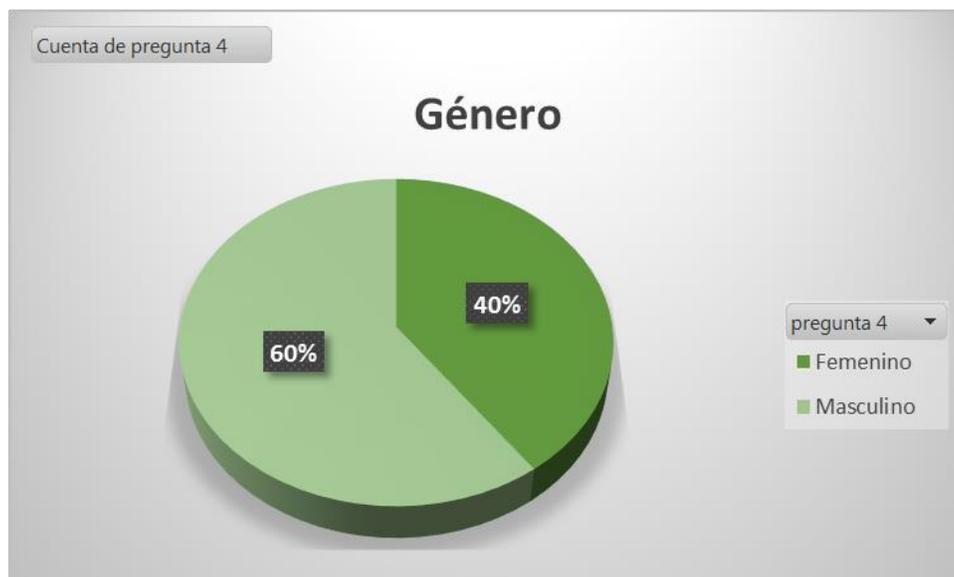
El 72% de los encuestas afirma haber nacido en Cáqueza, el 14% en Bogotá y el 14% restante en otras ciudades de Colombia.

Pregunta 3. Lugar de Residencia



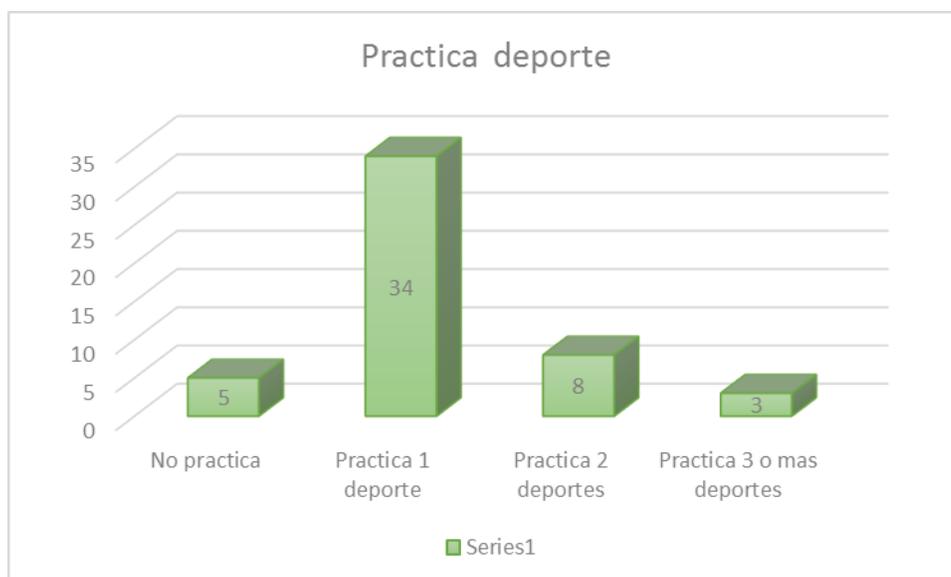
A la pregunta 3, los encuestados respondieron que su lugar de residencia es Cáqueza con un 96% y Chipaque con un 4%.

Pregunta 4. Género



El 40% de los encuestados hacen parte del género femenino y el 60% del género masculino.

Pregunta 5. ¿Cuál deporte practica?



De los encuestados el 10% no practica deporte, el 68% practica un deporte, el 16% dice practicar dos deportes y el 6% afirma practicar 3 o más deportes.



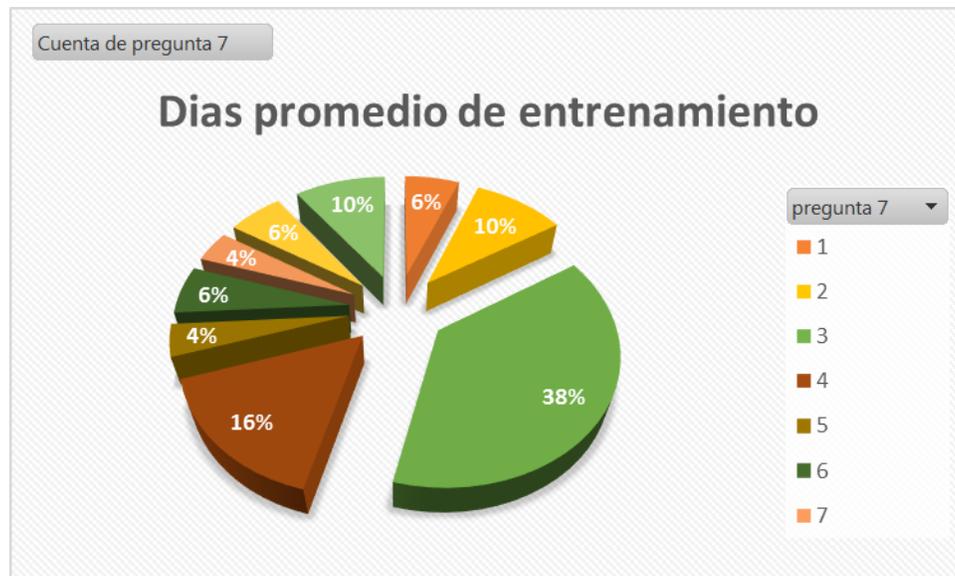
El deporte que más practican los jóvenes encuestados es el futbol, seguido de voleibol, patinaje y atletismo; otros deportes menos practicados son baloncesto, natación y ciclismo.

Pregunta 6. ¿Pertenece a una liga deportiva?



De los encuestados el 72% afirma no estar vinculado con ligas deportivas, el 24% dice si pertenecer a ligas deportivas y un 4% no respondió a la pregunta.

Pregunta 7. ¿Cuántos días en promedio le dedica semanalmente al deporte que practica?



De los jóvenes encuestados y que practican algún deporte, se evidencia que un 38% dedica en promedio 3 días a la semana a entrenamientos, 16% 4 días y 10% 2 días.

Pregunta 8. ¿En promedio cada cuanto tiene competiciones?



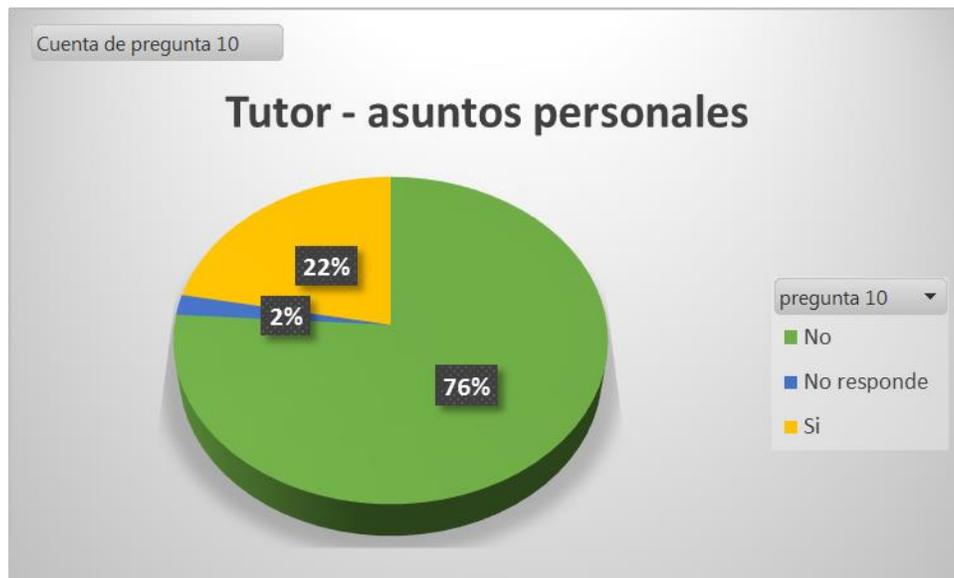
El 40% de los jóvenes encuestados afirman tener competencias mensuales en las disciplinas que practican, y un 2% dice tener competencias deportivas semestrales.

Pregunta 9. ¿Cuenta con un entrenador físico que le ayude a mejorar en el deporte que practica?



62% de los encuestados contestó afirmativo a la pregunta, 26% dijo no tener un entrenador físico, 2% no respondió a la pregunta y 10% no practican deporte, por lo tanto no requieren de uno.

Pregunta 10. ¿Cuenta con un tutor que le ayude a organizar sus asuntos personales?



De los encuestados el 76% no cuenta con tutor, 22% afirma si tener uno y el 2% restante no respondió a la pregunta.

Pregunta 11. ¿Recibe ayuda adicional como apoyo a mejorar los estudios que cursa actualmente?



44% de los jóvenes tiene algún tipo de apoyo académico adicional al colegio, 54% no posee ningún apoyo adicional y 2% no respondió a la pregunta.

Pregunta 12. ¿Usted cree que prepararse académicamente es importante para su futuro?



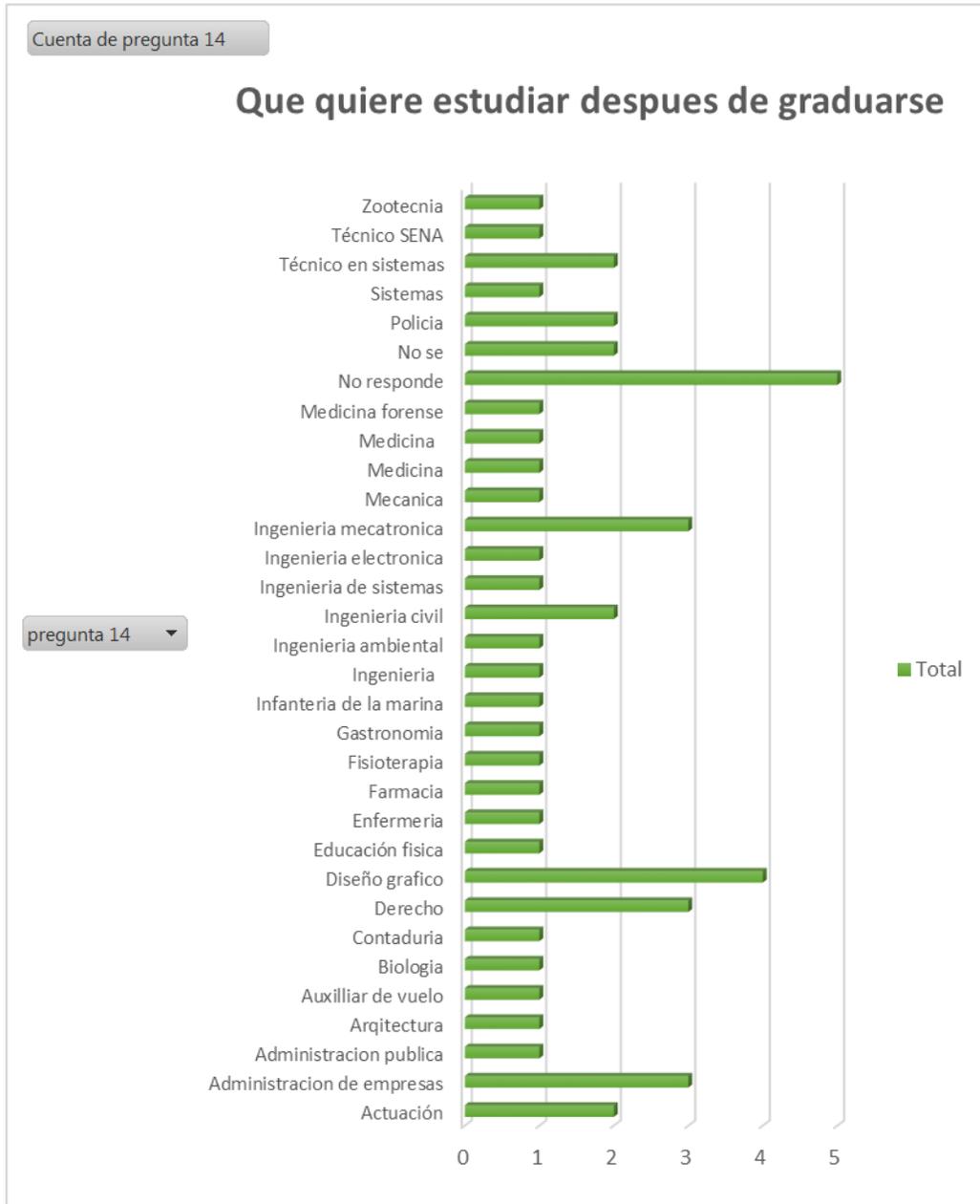
Para el 82% de los jóvenes encuestados es importante la preparación académica, caso contrario ocurre con un 8%. No respondió a la pregunta un 10%.

Pregunta 13. ¿A qué se dedicaría una vez termine sus estudios de bachiller?



De los jóvenes encuestados, la mayoría, el 72% tiene pensado seguir estudiando luego de terminar el bachillerato. 10% de la población cree que tendrá que trabajar al culminar sus estudios. 8% son quienes dicen van a tener que trabajar y a estudiar y 10% no responde a la pregunta.

Pregunta 14. Que le gustaría estudiar cuando se gradúe de bachiller



Dentro de las opciones que tienen los jóvenes para estudiar luego de terminar el colegio están: Derecho, ingenierías, diseño gráfico, administración de empresas, contaduría pública, arquitectura, medicina, entre otras.

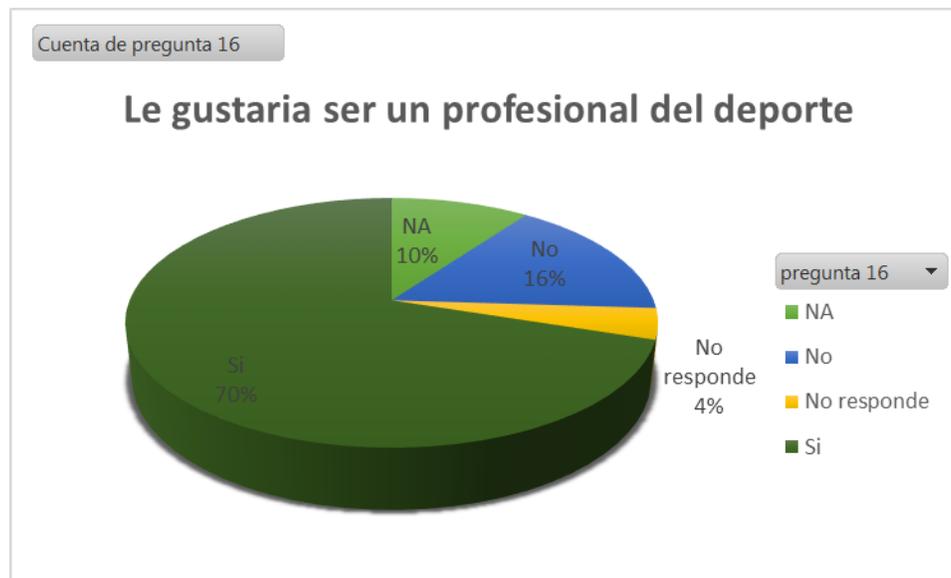
Pregunta 15. ¿Sus padres pueden pagar sus estudios después de que se gradúe de

bachiller?



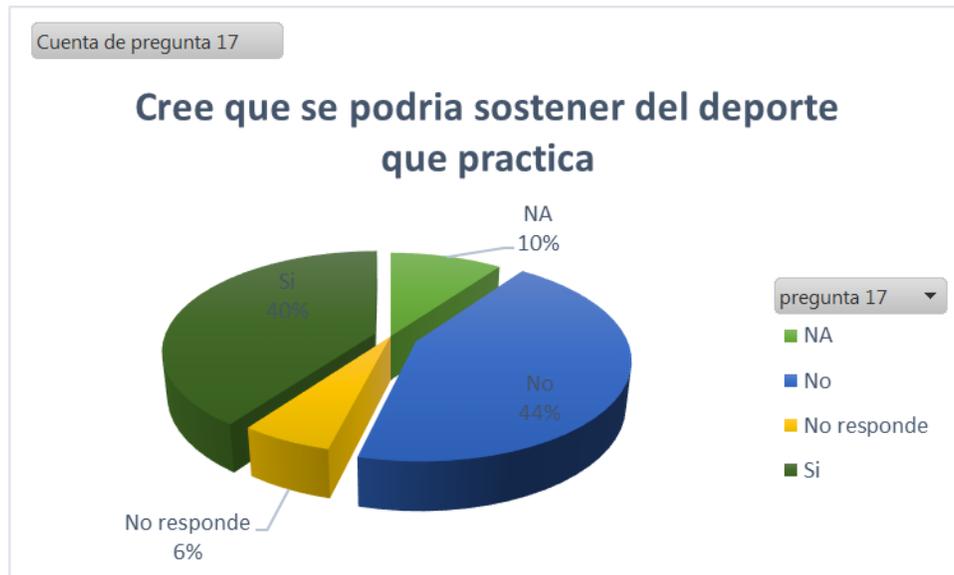
El 64% de los jóvenes afirma que sus padres están en capacidad de costear sus estudios posteriores al bachillerato, el 32% dice que sus padres no pueden suplir este costo y el 4% de los encuestados no respondieron la pregunta.

Pregunta 16. ¿Le gustaría ser un profesional del deporte que practica?



Al 70% de los encuestados le gustaría ser un profesional del deporte que practica, al 16% no le interesa ser un deportista profesional, el 4% de la población encuestado no respondió a la pregunta y 10% no practica deporte.

Pregunta 17. ¿Cree usted que cuando termine sus estudios de bachiller, se puede sostener económicamente del deporte que practica?



A la última pregunta el 44% respondió negativamente, el 40% piensa que si podría sostenerse del deporte, 6% no respondió, y 10% no practica deporte.

9. Estudio de mercado

9.1. Análisis del sector

De acuerdo con su objeto social, FIDAR está encaminada a prestar sus servicios a jóvenes deportistas de escasos recursos en el municipio de Cáqueza Cundinamarca, su fin es brindar apoyo a jóvenes entre los 12 y 18 años, estudiantes de secundaria y de estrato socio-económico 1 y 2. Dentro de sus prioridades no está obtener algún tipo de beneficio económico o algún tipo de utilidad a nombre propio, sino por el contrario ser una entidad sin ánimo de lucro que contribuya a generar bienestar a una comunidad donde la ganancia sea re-invertida en pro de sus beneficiarios, por tal motivo FIDAR formaría parte del comúnmente llamado tercer sector.

La economía Colombiana por muchas décadas ha estado segmentada en dos grandes sectores, el sector público y el sector privado. Sin embargo en los últimos tiempos se ha evidenciado el crecimiento de otro tipo de organizaciones, entidades que sin ser públicas y sin perseguir el beneficio que caracteriza al libre mercado están conformando lo que se denomina el Tercer Sector.

El tercer sector hace referencia a la economía social o economía social y solidaria, está conformado por entidades u organizaciones que lideran proyectos de acción social, o que se encargan de defender intereses colectivos de cualquier tipo (cultural, deportivo, social, etc.). Se destacan en este sector las cooperativas y los fondos de empleados, también se encuentran las

Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD), principalmente con fundaciones, corporaciones y asociaciones.

Según un estudio adelantado por la organización DIS y Fundación Promigas, con el auspicio de la Agencia Regional para la Inmigración y Cooperación de la comunidad de Madrid, Secot, Gestrategica y la AFEm, en Colombia se identificaron 129 fundaciones; así también se evidenció que de las 100 empresas más grandes en el país, 42% han creado fundaciones para aportar a la sociedad. Las inversiones a través de sus propias fundaciones están motivadas en generar conocimientos específicos, hacer una mejor gestión, atraer recursos adicionales, mejorar la inclusión y tener mejores desempeños administrativos.

Solo 35% de las fundaciones son financiadas en su totalidad con los fondos de la empresa y 16% de la totalidad de los recursos de las fundaciones provienen de la cooperación internacional o del Gobierno. Según el estudio en mención en 2012 la inversión de 70 fundaciones se calculó en US\$239,5 millones, donde 81,5% de los recursos se invirtieron en programas de educación, seguido por 64,4% que invierte en desarrollo comunitario, 42,5% que invierte en medio ambiente, 37,9% en temas de paz y convivencia, 36,8% en derechos humanos, 35% en arte y cultura, y 25% en vivienda.

9.2. Análisis de la demanda

El objetivo de la fundación FIDAR es ofrecer unos beneficios a los jóvenes deportistas de bajos recursos del municipio de Cáqueza Cundinamarca para la formación integral paralela a su actividad deportiva.

Para conocer la demanda de cuantos jóvenes pueden acceder a los servicios de la fundación, hemos realizado una recolección de datos usando la encuesta como instrumento; esto permite conocer el perfil preferencial por el gusto del joven a la práctica de un deporte, por otro lado sabemos cuáles tienen dificultades económicas y quienes tienen necesidades de fortalecimiento en los aspectos emocionales, académicos y médicos.

La demanda potencial corresponde a la población juvenil que tiene edades entre los 12 y los 18 años y de acuerdo a los datos oficiales del censo del 2005 realizado por el DANE son 300 jóvenes. De estos, el 90% practica algún deporte, entonces la demanda potencial son 270 personas.

La demanda real corresponde a la población de jóvenes que practican algún deporte con la visión de seguir ejerciendo ese deporte en el futuro. Para esto el resultado de las encuestas nos muestra que de los 300 jóvenes el 90% practica algún deporte, el 62% tienen un entrenador y el 24 % pertenecen a una escuela o liga deportiva. La demanda real corresponde a 186 jóvenes.

9.3. Análisis de la oferta

Los servicios que ofrece la fundación FIDAR es la formación integral para deportistas de bajos recursos que habitan en el municipio de Cáqueza. Los servicios prestados por la entidad son 3. El primero es el apoyo emocional, brindado por un Psicólogo; ayuda al beneficiario al fortalecimiento como persona para que aprenda a manejar las situaciones personales. El segundo es el soporte académico, este programa lo apoya un licenciado y su función es fortalecerlo en las falencias de conocimiento acorde a su evolución de escolaridad. El tercer servicio tiene que ver con la formación física. Este servicio está a cargo de un médico con especialidad en medicina deportiva apoyando al beneficiario en el conocimiento y buen manejo de los cuidados de su cuerpo.

En el municipio de Cáqueza no existe ninguna entidad que ofrezca estos servicios, así como tampoco servicios similares. La fundación FIDAR sería pionera en ofrecer este tipo de servicios en esta región de Cundinamarca; está incursionando en un mercado sin competencia.

9.4. Mercadeo

El enfoque de mercadeo es social. Este enfoque es el más reciente en actividades de mercadeo y considera que el objetivo de las empresas es identificar necesidades y deseos de las personas consideradas como mercado objetivo, y desarrollar productos (bienes o servicios) para este mercado con un valor superior al de la competencia, en forma tal que el bienestar de las personas y de la sociedad se mantengan a un nivel similar, o en lo posible superior. (Shiffman & Kanuk, 2005).

Luego de realizar la investigación de mercado, hemos detectado la necesidad dentro de la población de jóvenes deportistas con edades entre los 12 y los 18 años, de fortalecer tres aspectos (emocional, académico y físico) con profesionales idóneos en cada área que se harán cargo del proceso de formación integral acompañando a cada beneficiario durante su estadía por la fundación.

La fundación FIDAR establecerá una relación con su beneficiario basada en la satisfacción de tal manera que recibirá todos los beneficios de los servicios prestados y al final cuando ya se desvinculen de la fundación tendrán una formación integral que les permitirá enfrentarse a la vida con toda su competitividad con planes más concretos para su desarrollo personal y profesional.

Constantemente la fundación FIDAR mantendrá comunicación con la población para que conozcan los servicios que ofrece la entidad y la forma como pueden acceder a esos servicios. Estos canales son: Página Web, Correo electrónico y mensajes publicitarios a través de la emisora local.

10. Estudio técnico

10.1. Tamaño

El tamaño de un proyecto en buena parte se determina al analizar en forma interrelacionada la tecnología del proyecto y el estudio del mercado. El tamaño es importante para conocer el monto de las inversiones y los costos operativos del proyecto. (Méndez, 2016)

Capacidad Nominal:

La fundación FIDAR desea acceder a unas instalaciones en el municipio de Cáqueza Cundinamarca que permita prestar servicios de formación integral hasta 120 jóvenes deportistas al año según la siguiente proyección:

AÑO	JOVENES
2019	50
2020	70
2021	90
2022	110
2023	120

La formación a cada individuo está compuesto por 3 servicios básicos: 1.- Asistencia emocional, 2.- Asistencia académica y 3.- Asistencia médica. El total de servicios prestados se muestran en la siguiente tabla:

AÑO	SERVICIOS
2019	150
2020	210
2021	270

2022	330
2023	360

Factor de Servicio:

Es el porcentaje de operación de la fundación en relación con la capacidad de nómina para un periodo de tiempo. La fundación prevé prestar los servicios durante los días hábiles de todo el año. Esto significa que del total del número de días no se prestará servicio los siguientes días:

- 1.- Sábados, domingos y festivos.
- 2.- Semana Santa.
- 3.- Semana de receso estudiantil.
- 4.- Periodo de vacaciones de fin de año.

$$\text{FSN} = 220 \text{ días} / 365 \text{ días} = \mathbf{60.27\%}$$

Tamaño óptimo del proyecto:

Desde la perspectiva de las ciencias económicas, el tamaño recomendado (óptimo) corresponde a la capacidad de producción o de prestación de servicio que se obtiene con el mínimo costo unitario. (Méndez, 2016)

Si:

Cv = Costo variable

Cf = Costo fijo

CT = Costo total = Cv + Cf

X = Cantidades de servicio

Entonces:

Cfm = Costo fijo unitario = Cf/X

Cvm = Costo variable unitario = Cv/X

Cmu = Costo medio unitario = CT/X

TAMAÑO ÓPTIMO EN FUNCION DE COSTOS MEDIOS							
Periodo	Capacidad nominal	Costos		Costos Totales	Costos medios		
		Fijos	Variables		Cfm	Cvm	Cmu
2019	150	333.600.000	81.000.000	414.600.000	2.224.000	540.000	2.764.000
2020	210	343.458.000	82.620.000	426.078.000	1.635.514	393.429	2.028.943
2021	270	353.611.740	84.272.400	437.884.140	1.309.673	312.120	1.621.793
2022	330	364.070.092	85.957.848	450.027.940	1.103.243	260.478	1.363.721
2023	360	374.842.195	87.677.005	462.519.200	1.041.228	243.547	1.284.776

Mercado:

En los capítulos 8.- Estudio del mercado y 9.- Análisis del mercado, de este proyecto, veíamos aspectos referentes a población objetivo, segmentación demográfica, análisis de la oferta y la demanda. Los estudios y análisis adelantados en estas fases nos indica que el tamaño del proyecto de la creación de la fundación FIDAR es menor que el tamaño del mercado lo que nos da una situación de menor riesgo, porque podemos incursionar en el segmento de jóvenes deportistas que ven en el deporte una carrera profesional y que pueden acceder a los servicios de calidad que ofrece la fundación. El tamaño máximo del proyecto de la fundación está dado por el potencial máximo del mercado, en el municipio de Cáqueza Cundinamarca, que son 270 jóvenes.

Tecnología:

Hoy por hoy la tecnología hace la base de apoyo en las operaciones y actividades generales de las organizaciones. En el caso de la fundación FIDAR no es la excepción. Tendremos la necesidad de adquirir al menos unos recursos tecnológicos que hacen que el tamaño de la fundación sea mínimo para que los costos se posicionen en un punto de equilibrio y sea parte de la viabilidad del proyecto. Después de realizar algunas cotizaciones en el mercado tecnológico, se hizo la valoración de la base de tecnología constituido en equipos de cómputos, audiovisuales y soporte cotidiano con un valor de 29 millones que corresponden a un poco más del 50% de la inversión inicial. Esto nos indica que el número mínimo de servicios año debe ser de 90 que los recibirían 30 jóvenes deportistas.

Localización:

El tamaño del proyecto FIDAR depende mucho de la localización y es precisamente por la disponibilidad de locales en el municipio de Cáqueza Cundinamarca en el momento de decidir la fase inicial. Aunque en el momento de realizar este estudio se detectaron varios locales disponibles y que podrían ser funcionales dependemos de la variable tiempo ya que el dinamismo de las contrataciones no nos asegura la disponibilidad de estos locales en un futuro.

Inversiones:

FIDAR al tratarse de una fundación, las inversiones iniciales están sujetas a las donaciones recibidas por parte del estado y de la empresa privada. El tamaño del proyecto depende del logro

del recaudo de estas donaciones para cumplir con la planeación inicial de la adquisición del local y el equipamiento de las áreas para el funcionamiento mínimo de las instalaciones.

10.2. Localización

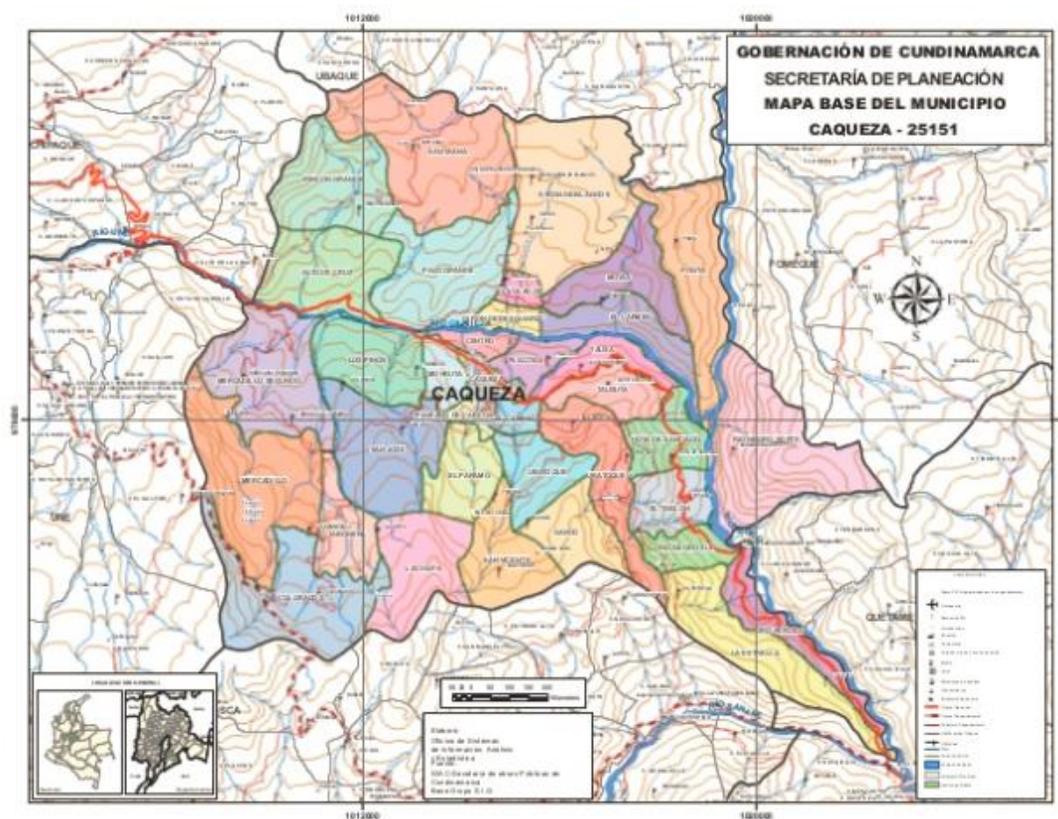
La localización del proyecto FIDAR es una decisión importante para obtener los mejores beneficios para los servicios prestados, porque se debe tener en cuenta la ubicación de la población y facilitar el acceso de los jóvenes deportista al sitio de concentración, cuando vayan a participar en las actividades que permiten la formación integral. Para esto evaluamos varias alternativas de acuerdo al contexto geográfico dentro y fuera del casco urbano dentro del análisis de la macrolocalización. Así mismo, hicimos un análisis específico para ayudarnos a decidir en la ubicación exacta del local donde funcionaría la fundación FIDAR dentro de la alternativa seleccionada en la macrolocalización.

Macrolocalización:

Cáqueza es un municipio del departamento de Cundinamarca, capital de la Provincia de Oriente, situado a 39 km de Bogotá. Se encuentra a una altitud de 1.746 m.s.n.m. y tiene una temperatura media anual de 21 °C. Limita hacia el sur con Fosca, al norte con Ubaque, con Chipaque hacia el oeste y Quetame hacia el oriente. Tiene varias vías de acceso hacia y desde el municipio conectándolos con sus municipios vecinos y muy cerca de la vía principal Bogotá – Villavicencio. Cáqueza se encuentra en un sector montañoso haciendo que el acceso a ciertos lugares del municipio sea difícil sobre todo en el sector rural.



El municipio de Cáqueza está compuesto por 34 veredas intercomunicadas por caminos de categoría 4, la mayoría de ellos sin pavimentar.



(Forero, 2018)

Se analizaron tres sitios probables para la selección del lugar de las instalaciones donde entraría en operación la fundación FIDAR. Estas ubicaciones iniciales se seleccionaron teniendo en cuenta la disponibilidad de edificio para albergar las instalaciones de infraestructura y de talento humano. La macrolocalización de estos sitios son: 1.- El casco urbano, 2.- La vereda Girón del Resguardo y 3.- La vereda Río Negro.

Para seleccionar la mejor alternativa usamos la calificación por puntos como método de localización. Este método nos permite hacer una valoración teniendo en cuenta una clasificación

de factores. Al final del ejercicio dará un puntaje mayor a la ubicación de macrolocalización que mejor opción tiene para el proyecto FIDAR.

Los factores analizados fueron los siguientes:

F1.- Comportamiento del mercado: Analizamos la ubicación de los usuarios potenciales del programa FIDAR.

F2.- Condiciones ambientales: En este aspecto revisamos los asuntos de Uso y tratamiento de residuos, contaminación ambiental y características de los suelos.

F3.- Disponibilidad de servicios básicos: Disponibilidad de servicios públicos (Agua, luz, energía, Internet) y la calidad del servicio.

F4.- Infraestructura de Transporte: Se tuvo en cuenta la calidad de las vías terrestres, disponibilidad, acceso al transporte y seguridad vial.

F5.- Cultura Regional: Importante para este factor la actividad cultural, sitios culturales y centros de recreación.

F6.- Comunicaciones: Acceso a red telefónica, interconexión a redes de información y costo de los servicios.

F7.- Servicios complementarios: Acceso a los servicios financieros, servicios notariales, médicos y hospitales y contra incendio.

Por otro lado la tabla de calificación se define en una puntuación de 0 a 5 según la siguiente escala:

Puntuación	Criterio
5	Excelente
4	Bueno
3	Regular
2	Deficiente
1	Mala
0	Nula

A continuación veremos la matriz para evaluar la alternativa de macrolocalización.

Alternativas de localización	Factores condicionantes							Totales
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	
Casco Urbano	4	4	4	4	3	4	5	28
Vereda Girón del Resguardo	3	2	2	2	0	3	1	13
Rio Negro	3	4	3	4	1	4	2	21

Como resultado de este ejercicio, después de analizar los 7 factores en las 3 alternativas, la mejor opción de macrolocalización es en el casco urbano, que es el que ha obtenido el puntaje mayor con una calificación final de 28 puntos.

Microlocalización:

El siguiente paso después de haber seleccionado la ubicación de la fundación FIDAR en el casco urbano de Cáqueza, es determinar las condiciones de Microlocalización para determinar la ubicación definitiva, donde analizamos aspectos detallados de disponibilidad de instalaciones, facilidad de acceso, distribución física de las instalaciones, remodelaciones, centros culturales y de recreación cercanas, acceso a servicios básicos y costos de arriendos.

Durante el tiempo de la evaluación de este proyecto encontramos tres alternativas de micro ubicación en el casco urbano:

Alternativa 1:

Ubicado en la Calle 2 con carrera 4. Es un edificio de 2 pisos. Tiene un área total de 214 mt². En el primer piso tiene: 1 salón, 2 áreas, cocina, baño y un área descubierta; en el segundo piso cuenta con 4 áreas y un baño. Está ubicado una cuadra de Telecom y a media cuadra del parque principal. Cerca del comercio, fácil acceso a la alcaldía sistema financiero y médico. El costo del arrendamiento mensual es de un millón quinientos mil pesos (\$1.500.000).

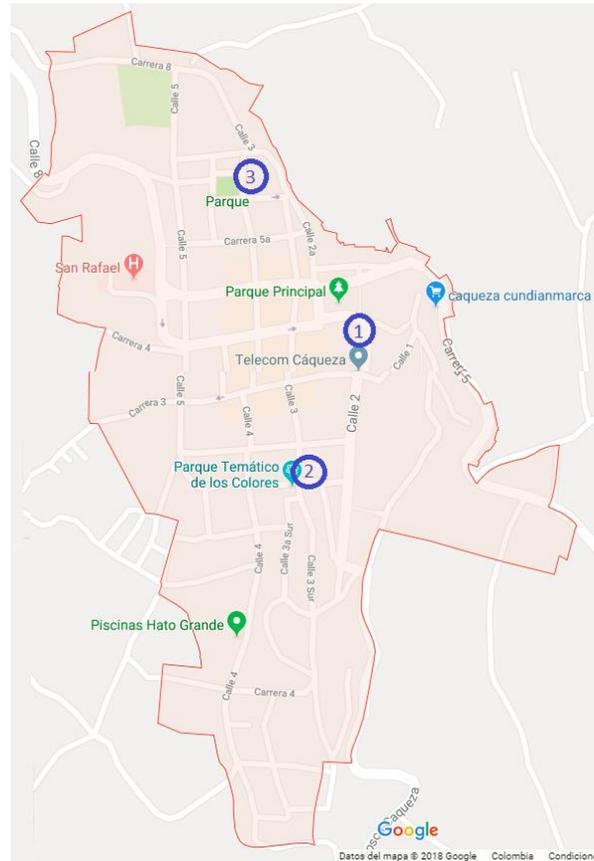
Alternativa 2:

Ubicado en la Carrera 1 con calle 3, en la parte alta del municipio. Esta es una zona de fácil acceso frente al parque temático de los Colores, muy conocido por los habitantes del municipio, ubicado a dos cuadra el centro del municipio donde se encuentra el comercio, servicio financiero y médico. Es una edificación de 1 piso con un área de 180 mts² que consta de 5 áreas, 2 baños, salón y patio. El valor del arriendo es de un millón doscientos mil pesos (\$1.200.000).

Alternativa 3:

Ubicado en la calle 4 con carrera 7, en la parte baja del municipio. Es un edificio de 2 plantas con un tamaño de 230 mt² y consta de un salón, 3 áreas, 1 baño y 1 patio en la planta baja. En la planta alta consta de 4 espacios y 2 baños. Esta cerca al parque polideportivo con fácil

acceso de transporte y distanciado del comercio, sector financiero y medico 5 cuadras. El valor de arriendo en esta alternativa es un millón trescientos mil pesos (\$1.300.000)



Cualquiera de las tres opciones puede ser válida para la ubicación de las instalaciones marcando diferencia algunos aspectos económicos y de distribución de espacio y ubicación geográfica por la cercanía a parques o centros culturales. La primera opción es la alternativa 1, en caso de no encontrar disponibilidad al momento de tomar la decisión se puede optar por la alternativa 2 o si no la alternativa 3.

10.3. Aspecto socioeconómico

Cáqueza basa su desarrollo económico en las actividades agropecuarias y de agricultura, aunque existe presencia de otras actividades comerciales que constituyen los sistemas productivos.

Según la encuesta de Sisben, la población de Cáqueza está clasificada en los siguientes niveles: el 55.8 % corresponden a beneficiarios del nivel 1, el 35% corresponden a beneficiarios del nivel 2, el 8.6% corresponden a beneficiarios nivel 3 y el 0.6% corresponden a beneficiarios nivel 4 y 5. Lo que indica que la mayoría de pobladores se encuentran clasificados en nivel 1 y 2 del Sisben.

10.4. Distribución y diseño de las instalaciones

Basados en la Microlocalización y teniendo en cuenta que la mejor opción es la alternativa 1, hemos revisado estas instalaciones y dimensionado la distribución de las instalaciones. La propuesta es la siguiente:



Primer piso



Segundo piso

10.5. Recursos físicos y tecnológicos

El proyecto FIDAR requiere una inversión inicial básica para satisfacer las necesidades del cumplimiento de las actividades en aras de ofrecer un buen servicio a los beneficiarios de la fundación.

Recursos físicos:

Son todos los bienes tangibles que son utilizados para el logro de los objetivos de la fundación, estos son: En primera medida la adquisición de unas instalaciones, en calidad de arrendamiento, para adecuar las oficinas donde se desarrollarán todas las actividades por parte

del talento humano. También están los muebles y enseres conformados por: escritorios, sillas, televisores y microondas. En equipo de cómputo tenemos la necesidad de adquirir servidor, computadores e impresoras. Y finalmente, para el control y apoyo de las comunicaciones con el uso de infraestructura telefónica y la seguridad de las instalaciones con la utilización de sistemas de detección de movimientos y cámaras para monitoreo.

La administración de la entidad debe velar por la calidad, cantidad y tipo de recursos físicos requeridos y para ello debe llevar un adecuado sistema de control de inventarios de los activos de la fundación. Los costos de estos recursos físicos están estimados en el capítulo 12.- Estudio financiero, más adelante en este proyecto.

Recursos tecnológicos:

En este mundo actual tan cambiante y dinámico, las compañías tienen que estar alineadas al avance tecnológico global, aprovechando al máximo estas herramientas. De esta manera son más competitivas y pueden marcar la diferencia en el mercado.

La fundación FIDAR gestionará adecuadamente sus tecnologías para alinearse con el plan estratégico y hacer uso de la tecnología acorde a los avances del mercado para desarrollar ventajas competitivas.

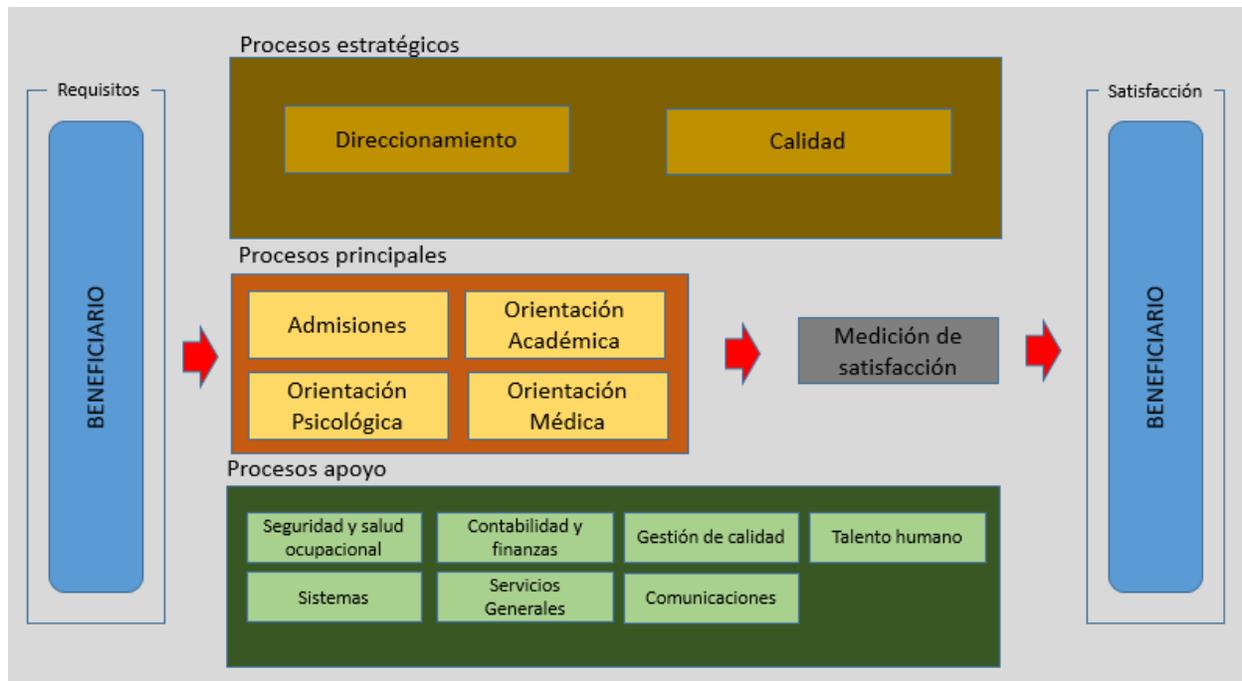
La fundación al ser una entidad de servicio, el uso de la tecnología está orientada a dar soporte de captura, administración, consulta, evaluación, informes y control de datos e

información de sus beneficiarios, así como su proceso de fortalecimiento en la formación integral en los aspectos emocionales, académicos y médicos; de la misma forma, hacer uso de esta tecnología como apoyo utilizando herramientas de Recursos de Educación Digitales, muy sonados en estos tiempos como evolución en el sistema de educación personal. Otro aspecto de uso tecnológico es en la administración de los aspectos operativos de la fundación, haciendo uso adecuado de una ERP (Software para entidades) ajustado a las necesidades de la organización.

El uso de estas tecnologías requieren de un arrendamiento anual para su uso; es labor de la administración velar porque estos contratos de uso se mantengan actualizados y así seguir gozando del uso de estas tecnologías y llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización con los más altos niveles de calidad en la prestación del servicio.

Los costos de estos recursos tecnológicos están estimados en el capítulo 12.- Estudio financiero, más adelante en este proyecto.

10.6. Diagrama de procesos



El diagrama de procesos indica como entrada los requerimientos de los beneficiarios y están orientados en las necesidades de fortalecimiento en la formación integral. La salida tener un beneficiario satisfecho al final de su permanencia en la fundación. Como procesos estratégicos se encuentra los procesos en cabeza de la dirección de la fundación FIDAR que son El Direccionamiento y Calidad. En los procesos principales se encuentran los de Admisiones, Orientación Psicológica, académica y médica. Finalmente en los procesos de apoyo se cuenta con seguridad y salud ocupacional, contabilidad y finanzas, gestión de calidad, talento humano, sistemas, servicios generales y comunicaciones.

11. Estudio legal y administrativo

11.1. Aspecto jurídico en la constitución de la fundación

La cámara de Comercio de Bogotá maneja una guía para la constitución de fundaciones sin ánimo de lucro en Colombia describiendo paso a paso los requisitos para que la creación quede bien soportada y registrada ante los entes gubernamentales. A continuación describimos estos pasos y fueron tomados de (Gaitán, 2014).

Dado el carácter voluntario y asociativo de las entidades sin ánimo de lucro, ESAL, su constitución debe surgir a partir de la manifestación de la voluntad del fundador (en el caso de las fundaciones) o constituyente o de los fundadores o constituyentes (para el caso de las asociaciones o corporaciones, las entidades del sector solidario, las veedurías ciudadanas).

Esta manifestación de voluntad de crear una ESAL, en el caso de las fundaciones y las veedurías ciudadanas también puede plasmarse en un documento denominado documento de constitución, o también puede, como en el caso de las asociaciones o corporaciones y entidades del sector solidario, plasmarse en un documento que debe tener unas mínimas formalidades y que se denomina acta de reunión o de asamblea de constitución.

Reunión de constitución:

La reunión o asamblea de constitución es la reunión que deben celebrar todas las personas naturales, bien sea que actúen en nombre propio o en representación de otras personas naturales

o jurídicas, que tienen la voluntad de asociarse y dar nacimiento a una persona jurídica sin ánimo de lucro. Para el caso de las fundaciones, esta decisión puede emanar de un solo fundador y su decisión se puede plasmar en el acta o documento de constitución de la fundación.

Una vez se allegue el acta de constitución, los estatutos y demás documentos para la constitución de una entidad sin ánimo de lucro a la Cámara 22 Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario de Comercio de Bogotá, deben adquirirse y diligenciarse los formularios para la inscripción en la Cámara de Comercio, a saber:

- a. Formulario para Registro Único Empresarial y Social (RUES)
- b. Formulario Adicional para registro en otras entidades
- c. Solicitar el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Aduanas Nacionales (DIAN) o descargar el pre RUT del sitio web de dicha autoridad, el cual también puede adquirirse en las ventanillas de atención al público de la Cámara de Comercio.

Si la entidad sin ánimo de lucro constituida no es de las que se debe registrar ante la cámara de comercio, por razones de competencia, hay que enviar los mismos documentos ante la entidad gubernamental competente que ejerza las funciones de inspección, control y vigilancia correspondientes (véase cuadro 2.9, p. 49).

Una vez registrada la ESAL en la cámara de comercio correspondiente, debe remitirse, para efectos de la vigilancia, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha de inscripción, copia del acta de constitución, copia de los estatutos y un certificado de existencia y

representación legal expedido por la Cámara de Comercio, a la entidad que ejerza inspección, control y vigilancia.

En todos los casos, cuando una ESAL se constituye y no deba inscribirse en la cámara de comercio, deberá efectuar la inscripción ante la DIAN, a fin de obtener el respectivo NIT, para lo cual debe llevar un certificado de existencia y representación legal expedido por la entidad gubernamental que le otorgó personería jurídica.

Registro en cámaras de comercio:

Una vez constituida la entidad sin ánimo de lucro, debe procederse a su registro en la entidad correspondiente, bien sea cámaras de comercio, si se trata de aquellas entidades que se registran en esa entidad, o bien sea en las Alcaldías, las gobernaciones, las secretarías de Gobierno, etcétera, cuando así corresponda.

Cuando se constituya una ESAL, de aquellas que se registran en las cámaras de comercio, es importante verificar el nombre que va a utilizarse, para determinar que no exista una entidad sin ánimo de lucro con el mismo nombre previamente inscrita, caso en el cual no podrá hacerse el registro.

Es importante anotar, que para las entidades de la Economía Solidaria, la verificación del nombre, también se hará respecto del nombre otra entidad mercantil ya inscrita, para prevenir que se utilicen los mismos nombres. Para efectuar el registro de la entidad sin ánimo de lucro,

debe primero diligenciar el formulario de solicitud del Pre- RUT ante la DIAN. (esta diligencia también se puede tramitar por Internet).

A partir de este momento ya la fundación puede operar legalmente en el territorio donde fue registrada ante el ente gubernamental encargado de este tipo de trámites.

Inspección, control y vigilancia:

La Constitución política de 1991 determina que el Estado y el Ejecutivo, específicamente el presidente de la República, deben ejercer funciones de inspección, control y vigilancia sobre las entidades sin ánimo de lucro.

En ejercicio de esa labor de inspección, control y vigilancia, los entes gubernamentales autorizados para ejercerla tienen influencia directa en la vida jurídica de la entidad sin ánimo de lucro, especialmente en su constitución, nombramientos, reformas, disolución y liquidación.

Beneficio tributario:

De acuerdo a la última reforma tributaria ha modificado de forma sustancial la concepción y definición que existía sobre las entidades sin ánimo de lucro, en especial de las fundaciones y corporaciones. No obstante, a partir de la ley 1819 del 2016, las entidades sin ánimo de lucro están llenas de requisitos, restricciones, registro de información, tributación ordinaria y fiscalización constante. Según la nueva disposición, este tipo de personas jurídicas quedan equiparadas, a efectos del impuesto a la renta y complementarios, a las sociedades nacionales,

con lo cual la otra valoración por los fines no lucrativos en las actividades de los particulares ha desaparecido, de allí que se niegue el trato preferencial en materia tributaria. Lo anterior es matizado con una excepción, que consiste en que el objeto social sea uno de los valorados positivamente por la ley y, en consecuencia, que sus actividades sean calificadas como meritorias, siempre que sus excedentes no sean objeto de distribución indirecta y cumpla con los límites establecidos en cuanto a retribución para sus administradores o directores, caso en el cual podrán acceder a un régimen tributario especial. (Puyo, 2017)

“Para poder acceder a este beneficio se exige en primera medida que la entidad constituida cumpla con lo dispuesto en el numeral 1 del artículo 19 del Estatuto Tributario (ver anexo 2)

En segundo lugar se debe cumplir con lo dispuesto en el artículo 359 parte 2 del Estatuto Tributario (ver anexo 2)

La fundación FIDAR puede acceder a este beneficio con el cumplimiento de todos los requisitos establecidos por la ley.

11.2. Misión, visión, valores

La filosofía institucional guía a las actividades de la fundación para que todos los autores se apropien al máximo y ofrezcan a sus usuarios del servicio, la mejor atención, obteniendo la satisfacción de todos. En el proceso de la planeación estratégica se desarrolla una serie de fases en la que precisan las actividades de misión, visión y valores, entre otros. (Bernal, 2017)

A continuación pasamos a describir cada una de ellas:

Misión: La fundación FIDAR es una entidad sin ánimo de lucro comprometida en satisfacer las necesidades de sus usuarios para lo cual ofrece una serie de servicios que respaldan al deportista de escasos recursos en la formación cultural, emocional y física. Para ello la fundación cuenta con un equipo humano con las más altas calidades intelectuales y profesionales que contribuyen a impulsar el desarrollo de los jóvenes inscritos al programa.

Visión: La fundación FIDAR tiene como gran propósito consolidarse en 5 años como la mejor fundación de apoyo al deportista de escasos recursos que más se destaque en la seccional Oriente de Cundinamarca., por su compromiso con la sociedad y respaldo continuo con las más altas calidades en los procesos de apoyo a los jóvenes inscritos en el programa.

Valores: En la fundación FIDAR los principios y valores son el eje fundamental de todas las actividades de la entidad. Todos los funcionarios se alinean con estos valores para ofrecer el mejor de los servicios a los beneficiarios de la institución. Estos son nuestros valores:

VALOR	DESCRIPCION
Honestidad	Buscamos que todos los colaboradores de nuestra fundación actúen con la verdad, decentes, razonables y justos permitiendo una buena atención.
Compromiso	Cumplimos con todas las actividades de la fundación en aras de fortalecer la

	formación integral del nuestros jóvenes deportistas.
Responsabilidad	Nos comprometemos a actuar de forma correcta con el fin de prestar nuestros servicios a total cabalidad
Respeto	Reconocemos los derechos de los individuos de la fundación a todos los niveles y en todas las direcciones generando en todo momento camaradería en la fundación y con la sociedad.

11.3. Personal de la fundación

El perfil de las personas que colaborarán en la fundación debe cumplir con unos requisitos mínimos y habilidades de acuerdo a cada cargo.

De acuerdo con Benjamin Toselli, presidente ejecutivo de la firma IT Hunter, “Hoy las habilidades blandas juegan un papel importante en las organizaciones, pues son pieza clave para que un individuo se relacione adecuadamente con su entorno. Las habilidades blandas más importantes a tener en cuenta son:

HABILIDAD	DESCRIPCION
Responsabilidad	Responder a las exigencias del puesto en los tiempos y formas establecidas.
Empatía	Ponerse en lugar de los demás y ser solidario.
Sociabilidad	Poder relacionarse con cualquier persona de la fundación. Compartir dentro y fuera dela fundación.
Facilidad de comunicación	Tener la habilidad de dar a conocer las ideas, inquietudes, problemas y puntos de vista de manera que sea entendida por todos.

Trabajo en equipo	Capacidad para entender que una forma de algo mayor que es la fundación y sumando esfuerzos de los diferentes actores se logra el éxito grupal.
Adaptación al cambio	Saber que se vive en un mundo dinámico y en permanente evolución, lo que obliga a ser flexible para adecuarse a las nuevas circunstancias.
Creatividad	Capacidad para buscar nuevas propuestas que sean originales, innovadoras y que rompan de algún modo, el esquema o modelo establecido
Espíritu de servicio	El servicio juega un papel importante para el cliente externo como para el cliente interno.
Optimización del tiempo	Manejar este recurso de una manera eficiente, con miras de alcanzar los objetivos planeados.
Asertividad	Capacidad para dar a conocer una opinión en el momento y en forma adecuada.

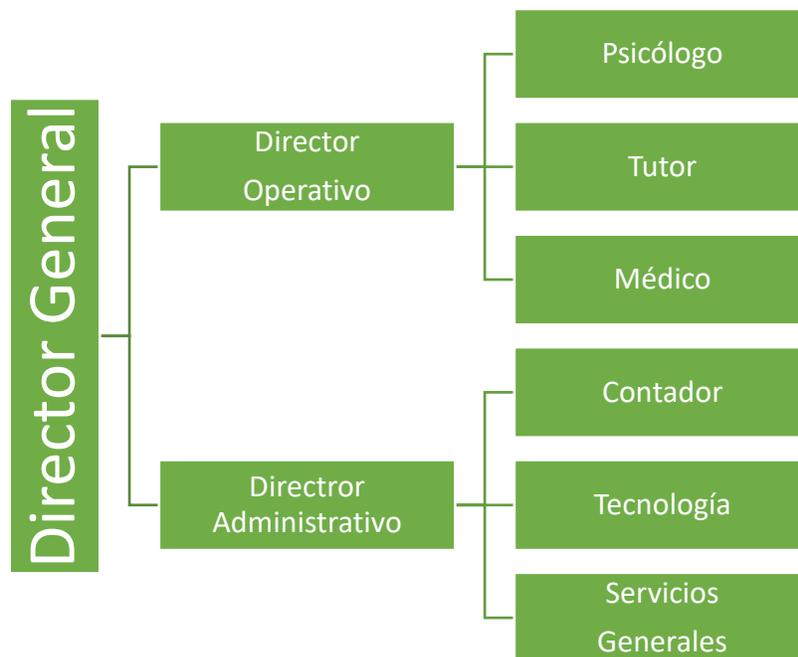
Cargos Requeridos

Para el funcionamiento adecuado de la fundación FIDAR se hace necesario cubrir todos los frentes con los siguientes cargos:

CARGO	TIPO DE CONTRATO	NIVEL DE ESTUDIOS
Director General	Término indefinido	Profesional
Director Operativo	Término indefinido	Profesional
Director Administrativo	Término indefinido	Profesional
Psicólogo	Término indefinido	Profesional
Tutor	Término indefinido	Profesional
Médico	Término indefinido	Profesional
Contador	Término indefinido	Profesional
Jefe de Sistemas	Término indefinido	Profesional
Servicios Generales	Término indefinido	Profesional

En principio la fundación FIDAR contará con los profesionales de base para soportar la operación. En la medida que el número de beneficiarios se vaya incrementando esta base se irá ampliando. La planta fija se apoya en el Director Operativo y Director Financiero recibiendo los lineamientos del Director General. Todos tendrán una contratación a término indefinido ya que esto mantendrá un mejor ambiente laboral y estabilidad en los funcionarios de la fundación.

11.4. Organigrama de la fundación



Todas las entidades necesitan organizar sus recursos, sus tareas o cargos, y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, en particular para responder a las exigencias del entorno cambiante. (Bernal, 2017)

La estructura organizacional de la fundación FIDAR es de tipo jerárquico donde el Director, a través de sus directores Operativo y Administrativo, delega todas las actividades de la fundación, soportándose en la base de profesionales idóneos para cubrir las necesidades en cada área de apoyo en la formación integral del afiliado a la fundación. Cada director de área es un profesional con experiencia suficiente para planear, ejecutar y controlar las actividades propias de su división en la organización alineadas al plan estratégico de la Dirección General.

11.5. Manual de funciones

El detalle del manual de funciones de cada integrante de la fundación FIDAR se encuentra en el anexo 3.

12. Estudio financiero

12.1. Inversiones y financiamiento

La inversión inicial está enfocada en conseguir las instalaciones en arrendamiento y el equipamiento de las oficinas. El valor inicial de la inversión es \$54.000.000.

Inversión inicial	54.000.000
Equipos de computo	20.000.000
Muebles y enseres	20.500.000
Papelería	2.000.000
Sistema de seguridad	5.000.000
Redes datos y teléfonos	4.000.000
Gasto de constitución	2.000.000
Gastos de adquisición de edificio	500.000

La estructura del capital está conformada por el 20% financiado y el 80% capital proveniente de donaciones por particulares y del estado.

El valor financiado \$10.800.00 serán provenientes de un préstamo bancario con las siguientes condiciones: El préstamo es a 5 años con una amortización fija. A una tasa efectiva anual de 9.5%. Primer año de gracia a capital y a intereses.

A continuación la tabla de amortización de la deuda con la entidad financiera.

Periodo	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo Inicial	10.800.000	11.826.000	9.460.800	7.095.600	4.730.400	2.365.200
Intereses Causados	1.026.000	1.123.470,00	898.776,00	674.082,00	449.388,00	224.694,00
Intereses Pagados	-	1.123.470,00	898.776,00	674.082,00	449.388,00	224.694,00
Intereses Capitalizados	1.026.000	0	0	0	0	0
Amortización	0	2.365.200,00	2.365.200,00	2.365.200,00	2.365.200,00	2.365.200,00
Saldo Final	11.826.000	9.460.800	7.095.600	4.730.400	2.365.200	-

12.2. Presupuesto de sostenibilidad

La fundación FIDAR tiene basado sus ingresos en dos campañas anuales de recaudos a través de eventos. El primer evento llamado Campaña Mis Sueños, consiste en el lanzamiento de 15.000 manillas a un precio individual de \$10.000. Con esta campaña pretendemos tener un recaudo de \$150.000.000 para el primer año. Los años siguientes tendrán un incremento inflacionario proyectado del 2%. El segundo evento llamado Campaña Mis Metas, consiste en el

Incremento Precios	2%	2%	2%	2%	
Periodo	2019	2020	2021	2022	2023
Campaña Mis Sueños					
Manillas					
Precio	10.000	10.200	10.404	10.612	10.824
Cantidad	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Total	150.000.000	153.000.000	156.060.000	159.181.200	162.364.824
Campaña Mis Metas					
Balones					
Precio	20.000	20.400	20.808	21.224	21.649
Cantidad	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Total	120.000.000	122.400.000	124.848.000	127.344.960	129.891.859
Total	270.000.000	275.400.000	280.908.000	286.526.160	292.256.683
Precio Prom	12.857	13.114	13.377	13.644	13.917
Cantidad	21.000	21.000	21.000	21.000	21.000

lanzamiento de 6.000 balones a un precio individual de \$20.000. Con esta campaña pretendemos tener un recaudo de \$120.000.000 para el primer año. Los años siguientes tendrán un incremento inflacionario proyectado del 2%. El total de las dos campañas dará un ingreso proyectado de 270.000.000 para el primer año.

Por otro lado la fundación FIDAR cuenta con un programa de donaciones proyectados a 5 años provenientes de la empresa privada como también de empresas del Estado y mixtas. Se mantuvo una constante durante los periodos proyectados lo que significa que no se tuvo en cuenta ningún incremento. El valor anual proyectado por donaciones es de \$180.000.000.

Donaciones	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Entidades Gubernamentales	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Entidades mixtas	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Entidades privadas	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Total donaciones	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000

12.3. Proyección de balance general

El activo está conformado por el disponible que corresponde a los dineros que permanecen en caja o bancos. Las Cuentas por Cobrar que corresponde a los dineros causados en las campañas y que un no hemos recibido de los donantes. Para este modelamiento estamos trabajando con una rotación de cartera a 30 días. La propiedad planta y equipo corresponde a todos los valores que conforman la inversión inicial y hemos proyectado la depreciación de toda la inversión a 10 años.

Balance General	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Activo	54.000.000	87.261.330	108.054.354	122.776.632	131.200.718	133.091.570
Disponible	-	1.161.330	26.904.354	46.567.632	59.923.538	66.736.847
CXC	-	37.500.000	37.950.000	38.409.000	38.877.180	39.354.724
PPE	54.000.000	48.600.000	43.200.000	37.800.000	32.400.000	27.000.000
PPE	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000	54.000.000
Depreciación Acumulada	-	5.400.000	10.800.000	16.200.000	21.600.000	27.000.000
Pasivo	11.826.000	16.210.800	13.980.600	11.753.100	9.528.354	7.306.417
CXP	-	6.750.000	6.885.000	7.022.700	7.163.154	7.306.417
Obligaciones Bancarias	11.826.000	9.460.800	7.095.600	4.730.400	2.365.200	-
Patrimonio	42.174.000	71.050.530	94.073.754	111.023.532	121.672.364	125.785.153
Capital Social	43.200.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000	43.200.000
Utilidad Periodo	- 1.026.000	28.876.530	23.023.224	16.949.778	10.648.832	4.112.789
Utilidad Acumuladas	- -	1.026.000	27.850.530	50.873.754	67.823.532	78.472.364

El pasivo está conformado por las cuentas por pagar. Este renglón corresponde a las obligaciones adquiridas en las compras realizadas para los eventos de campañas de donación y que están pendientes de pago en cada periodo. Para este modelamiento estamos trabajando con una rotación de Cuentas por para a 30 días. Las obligaciones bancarias están conformadas por el saldo del préstamo adquirido por la fundación para conformar el capital inicial; la financiación está proyectada a 60 meses.

El patrimonio está conformado por el capital social que corresponde a la inversión inicial proveniente de las donaciones hechas por la empresa privada y empresas del estado. La utilidad del periodo y utilidad acumulada; estas utilidades serán reinvertidas en la fundación para el mejoramiento de los servicios prestado a sus beneficiarios en el fortalecimiento integral de los jóvenes deportistas.

12.4. Proyección de resultados

Los estados de resultados de la fundación FIDAR están proyectados a 5 años y reflejan la actividad del objeto social de la entidad mostrando sus utilidades o pérdidas en cada periodo.

Estado de Resultados	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Ingresos		450.000.000	455.400.000	460.908.000	466.526.160	472.256.683
Costos		81.000.000	82.620.000	84.272.400	85.957.848	87.677.005
Utilidad Bruta		369.000.000	372.780.000	376.635.600	380.568.312	384.579.678
Gastos		333.600.000	343.458.000	353.611.740	364.070.092	374.842.195
Depreciacion		5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
Utilidad Operacional		30.000.000	23.922.000	17.623.860	11.098.220	4.337.483
Otros Ingresos						
Otros Egresos	1.026.000	1.123.470	898.776	674.082	449.388	224.694
Utilidad antes de impuestos	- 1.026.000	28.876.530	23.023.224	16.949.778	10.648.832	4.112.789
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Utilidad Neta	- 1.026.000	28.876.530	23.023.224	16.949.778	10.648.832	4.112.789

La sección de los ingresos está soportados en los reportes proyectados en la sección presupuesto de sostenibilidad donde se muestra las campañas Mis sueños y Mis Metas respectivamente. También se detalla las donaciones por periodo provenientes de entidades del estado y entidades del sector privado.

La sección de gastos se soporta en los ítems que a continuación mostramos en detalle que la fundación FIDAR incurrirá cada año. Este cuadro está proyectado a 5 años con un incremento inflacionario del 3% anual.

Inflación		3%	3%	3%	3%
Gastos	2019	2020	2021	2022	2023
Personal	270.000.000	278.100.000	286.443.000	295.036.290	303.887.379
Mercadeo	7.000.000	7.210.000	7.426.300	7.649.089	7.878.562
Publicidad	7.000.000	7.210.000	7.426.300	7.649.089	7.878.562
Logística	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Arriendo	24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Servicios públicos	9.600.000	9.888.000	10.184.640	10.490.179	10.804.885
Tecnología de Vigilancia	6.000.000	6.180.000	6.365.400	6.556.362	6.753.053
Seguros	5.000.000	5.150.000	5.304.500	5.463.635	5.627.544
Total Gastos	333.600.000	343.458.000	353.611.740	364.070.092	374.842.195

Para un análisis adicional hemos detallado el ítem Personal para conocer el detalle del gasto correspondiente a talento humano para el primer año. Los años siguientes tiene un incremento inflacionarios del 3%. Este cuadro muestra en detalle por cada rol el valor del salario incluido su carga prestacional.

Personal

Cargo	Numero	Tipo de contrato	Costo mensual	Costo anual
Director General	1	Termino indefunido	4.500.000	54.000.000
Director Operativo	1	Termino indefunido	3.000.000	36.000.000
Director Adminiastrativo	1	Termino indefunido	3.000.000	36.000.000
Psicólogo	1	Termino indefunido	2.000.000	24.000.000
Tutor	1	Termino indefunido	2.000.000	24.000.000
Médico	1	Termino indefunido	2.000.000	24.000.000
Contador	1	Termino indefunido	2.000.000	24.000.000
Jefe de sistemas	1	Termino indefunido	2.000.000	24.000.000
Jefe de Servicio generales	1	Termino indefunido	2.000.000	24.000.000
Total Personal				270.000.000

Para análisis adicional hemos detallado el ítem Arriendo para conocer el detalle de los pagos por concepto de gastos anuales en Arriendo de instalaciones y tecnología.

Arriendo

Instalaciones	Valor
Software	600.000
Sistema de seguridad	3.000.000
Comunicaciones(Internet)	1.800.000
Dominio y alojamiento de datos	600.000
Instalaciones	18.000.000
Total Arriendo	24.000.000

12.5. Flujo de caja

El flujo de caja neto representa el detalle de los flujos de ingresos y de egresos que tiene la fundación periódicamente proyectados a 5 años. A continuación veremos cómo se conforman los valores del disponible que hace parte del activo en el Balance General.

Aportes de Capital	43.200.000					
Periodo	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Flujo de Caja Neto	-	1.161.330	25.743.024	19.663.278	13.355.906	6.813.309
Caja Inicial	-	-	1.161.330	26.904.354	46.567.632	59.923.538
Caja Final	-	1.161.330	26.904.354	46.567.632	59.923.538	66.736.847

12.6. Indicadores financieros

Los indicadores financieros son resultados tomados de operaciones hechas sobre los estados financieros con el propósito de proporcionar a los interesados información de situaciones financieras de rentabilidad, base importante en la toma de decisiones.

Los indicadores financieros que a continuación describiremos son los seleccionados para este proyecto y permitirán evaluarlo financieramente. Ahora los definimos y en el capítulo 13. Evaluación del proyecto, calcularemos los valores para determinar su viabilidad.

TIO: Tasa interna de oportunidad.

TIR: Tasa interna de retorno.

VPN: Valor presente neto

VA: Valor actual

B/C: Beneficio / Costo

PAYBACK: Periodo en que retorna la inversión

13. Evaluación del proyecto

La evaluación de un proyecto debe ser abordada desde tres dimensiones diferentes, pero complementarias. La primera es la evaluación financiera que se orienta a medir los beneficios económicos y es lo que se denomina rendimiento de la inversión. La segunda dimensión de análisis es la denominada evaluación económica que busca medir el impacto del proyecto en el bienestar económico de la sociedad. La tercera dimensión de análisis es la evaluación social que se enfoca en medir la contribución del proyecto al bienestar social de la sociedad. (Méndez, 2016)

13.1. Evaluación financiera

La evaluación financiera examina el proyecto para conocer si es rentable o no financieramente. Nos basaremos en el esquema general de procesos para hacer la evaluación descrita por (Méndez, 2016) al final del ejercicio obtener un resultado de análisis que determinará la factibilidad de la creación de una fundación FIDAR.

- 1.- **Flujo neto de inversiones:** mostrado en el numeral 12.1 – Inversiones y financiamiento.
- 2.- **Flujo de producción:** mostrado en los numerales 12.3 - Proyección de Balance y 12.4 – Proyección de Resultados.
- 3.- **Flujo de caja libre y flujo de caja del proyecto:** que lo detallamos a continuación.
- 4.- **Indicadores financieros:** Adopción de criterios, análisis y comparación de resultados.
- 5.- **Análisis de Riesgos:** Revisión de los aspectos que pueden generar incertidumbre en el desarrollo del proyecto.

Flujo de Caja Libre y Flujo de Caja del Periodo:

A continuación revisaremos las cifras del flujo de caja en los dos aspectos anotados anteriormente y nos muestra la rentabilidad de la fundación FIDAR por los primeros 5 años de operación. La fuente de información para el diligenciamiento de este cuadro son las proyecciones de balance y resultados descritos en el capítulo anterior de este proyecto

Flujo de Caja	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
EBITDA	-	35,400,000	29,322,000	23,023,860	16,498,220	9,737,483
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Fc Operativo	-	35,400,000	29,322,000	23,023,860	16,498,220	9,737,483
CAPEX	54,000,000					
Inversión en K W	-	30,750,000	315,000	321,300	327,726	334,281
Flujo de Caja Libre	- 54,000,000	4,650,000	29,007,000	22,702,560	16,170,494	9,403,203
Intereses Financieros	-	1,123,470	898,776	674,082	449,388	224,694
Cambio en Obligaciones Financieras	10,800,000 -	2,365,200 -	2,365,200 -	2,365,200 -	2,365,200 -	2,365,200
Desembolsos	10,800,000					
Pago Deuda	- -	2,365,200 -	2,365,200 -	2,365,200 -	2,365,200 -	2,365,200
Otros Ingresos	-	-	-	-	-	-
Otros Egresos						
Flujo de Caja del Inversionista	- 43,200,000	1,161,330	25,743,024	19,663,278	13,355,906	6,813,309

En la proyección del flujo de caja lo estamos mostrando en dos partes: 1.- Flujo de Caja Libre que corresponde al comportamiento de la situación operativa del proyecto y 2.- Flujo de Caja del Periodo que por ser este proyecto una fundación, corresponde al análisis del comportamiento del dinero proveniente de las donaciones para conformar la inversión inicial.

Capital de trabajo:

Uno de los elementos que intervienen en la construcción del flujo de caja es el capital de trabajo (KW). A continuación se muestra el detalle de la conformación de la inversión del KW que precisamente por concepto se basa en el Activo corriente y el Pasivo corriente.

Capital de Trabajo	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Activo Corriente	-	37.500.000	37.950.000	38.409.000	38.877.180	39.354.724
Cuentas por Cobrar	-	37.500.000	37.950.000	38.409.000	38.877.180	39.354.724
Pasivo Corriente	-	6.750.000	6.885.000	7.022.700	7.163.154	7.306.417
Cuentas por Pagar	-	6.750.000	6.885.000	7.022.700	7.163.154	7.306.417
Capital de Trabajo	-	30.750.000	31.065.000	31.386.300	31.714.026	32.048.307
Inversión en KW		30.750.000	315.000	321.300	327.726	334.281

Indicadores financieros:

A partir de los datos calculados en el flujo de caja, hacemos los respectivos cálculos de los índices financieros descritos en el capítulo anterior. Estos cálculos se hacen sobre la fuente de datos del flujo de caja libre y sobre la fuente de datos del flujo de caja del inversionista.

Flujo de Caja libre

TIO	12%
TIR	16%
VPN	5,047,493
VA BENEFICIOS	59,047,493
VA COSTOS	54,000,000
B/C	1.09
PAYBACK	3

Flujo de caja del inversionista

TIO	12%
TIR	16%
VPN	4,708,990
VA BENEFICIOS	47,908,990
VA COSTOS	43,200,000
B/C	1.11
PAYBACK	3

Los criterios de revisión de estos índices indican que el proyecto FIDAR financieramente hablando es viable, dadas las condiciones proyectadas en inversión, ingresos, costos y gastos. La interpretación es la siguiente:

Estamos tomando para todos los efectos una Tasa Interna de Oportunidad del 12% como valor de la rentabilidad mínima que debe exigir al proyecto FIDAR y obtener ingresos suficientes para reinvertir en periodos futuros en aras de ofrecer mejores servicios a los beneficiarios de la fundación.

En el flujo de caja libre la **TIR** es mayor que la **TIO**, la **VPN** es positivo y **B/C** es mayor que 1; Los tres criterios son favorables; entonces el proyecto FIDAR es viable.

En el flujo de caja del periodo la **TIR** es mayor que la **TIO**, la **VPN** es positivo y **B/C** es mayor que 1; Los tres criterios son favorables; entonces el proyecto FIDAR es viable.

Análisis de riesgos:

Para conocer los niveles de riesgos que se encuentra el proyecto FIDAR haremos un análisis de sensibilidad, verificando varios escenarios con variaciones del 2 y 5 por ciento.

Precio campaña	TIR
13.500	37%
13.144	25%
12.857	16%
12.600	5%
12.214	-16%

Donaciones en millones	TIR
189	36%
184	24%
180	16%
176	6%
171	-12%

# Formadores	TIR
4	-43%
3	16%
2	68%

Tomaremos las variables más representativas en el ingreso, costos y gasto. El resultado de estas variaciones lo veremos reflejados en la índice financiero TIR analizando su comportamiento en la siguiente tabla:

En la primera parte (Precio en las campañas), se ha modificado 2% y 5% por debajo y por encima del valor propuesto en las campañas, mostrando que en el caso de bajar los valores unitarios a los productos de las dos campañas anuales para la recolección de fondos implicaría una no viabilidad del proyecto porque en los dos casos la TIR sería menor que la TIO. Analizando el incremento de precios en un 2 y 5% sube la TIR en 8 puntos y 20 puntos respectivamente.

En la segunda parte (Donaciones), se ha modificado 2% y 5% por debajo y por encima del valor propuesto en las donaciones, mostrando que en el caso de bajar los valores de las donaciones anuales implicaría una no viabilidad del proyecto porque en los dos casos la TIR sería menor que la TIO. Analizando el incremento en las donaciones en un 2 y 5% sube la TIR en 9 puntos y 21 puntos respectivamente.

En la tercera parte se ha revisado la variable del gasto más significativa que es el gasto de personal. En este caso se analizó el incremento en el personal de un tutor el programa de formación integral y el resultado fue en la TIR un valor negativo de 43%, implicaría una no viabilidad del proyecto. Y cuando quitamos un tutor de la nómina, el valor de la TIR aumento a 68%.

El proyecto es muy sensible cuando hay variaciones mínimas del 2% en algunas variables significativas en las campañas, donaciones y gastos. Hay un riesgo importante para el proyecto FIDAR si las campañas o las donaciones no se cumplen los valores proyectados. Es importante para la Dirección General que mantenga los trámites, los contactos y buenas relaciones para garantizar que las donaciones se mantengan acordes al presupuesto. Por otro lado la efectividad de las dos campañas anuales sean satisfactorias al 100% de lo contrario no se va poder cumplir con las obligaciones de la entidad.

Estamos en época de elecciones del congreso y presidencia de la república. Las nuevas políticas gubernamentales con respecto a las entidades sin ánimo de lucro son un aspecto de incertidumbre para la fundación FIDAR ya que un cambio en esas políticas puede generar una mayor restricción en los requisitos para la exención de impuestos creando un riesgo en la rentabilidad de la operación ya que las proyecciones tienen en cuenta el valor del impuesto a una tarifa 0.

Otra situación de riesgo es la disponibilidad de instalaciones en el municipio de Cáqueza. El tamaño de la población no es lo suficientemente grande para encontrar con facilidad áreas que podamos usar para las oficinas de la fundación FIDAR, posiblemente generando retrasos al momento de programar el inicio de la creación de la entidad.

13.2. Evaluación económica y social

Los proyectos sociales generalmente no presentan rendimientos financieros sino beneficios sociales y este es el caso de la fundación FIDAR, su objetivo tiene un enfoque social, prestando servicios de beneficio a un sector de la población de Cáqueza, Jóvenes deportistas de escasos recursos. Estos servicios están enfocados en la formación integral personalizado en sus aspectos emocional, académico y médico. Esta formación que recibe el beneficiario es paralelo a su actividad de formación deportiva de tal manera que el joven cuando termine sus estudios de secundaria, serán personas que tienen proyectos de vida definidos como soporte adicional a su desarrollo deportivo, con un fortalecimiento emocional para darle manejo a su vida personal y un respaldo médico que le da la conciencia del manejo adecuado de su cuerpo.

En lo económico, la fundación se alinea al plan de desarrollo municipal en lo referente a la generación de fuentes de empleo directo, aportando 9 plazas que corresponde a la planta de personal requerida en la fundación para la ejecución de las actividades.

Hemos preparado algunos indicadores cuantitativos que nos permite evaluar como los beneficios prestados por la fundación FIDAR causan un impacto en la sociedad.

Costo unitario de empleo generado:

$$\text{Inversión total} / \text{número de empleados} = 54.000.000 / 9 = 6.000.000$$

Efecto Generador de Empleo:

$$\text{Costo unitario de empleo generado} / \text{inversión} = 6.000.000 / 54.000.000 = 0.11$$

Índice de eficiencia redistributiva:

$$\text{No. Beneficiarios / inversión} = 120 / 54.000.000 = 0$$

Eficiencia redistributiva en función de la población meta:

$$\text{Número de beneficiarios / población meta} = 120/120 = 1$$

Índice de cobertura de beneficiarios directos:

$$\text{No. Beneficiarios directos / población total} = 120 / 16.467 = 0.007$$

15. Presupuesto

Para el desarrollo de este proyecto de tesis, los integrantes, autores de este contenido incurrimos en los siguientes gastos:

Gastos de trabajo de Grado	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Desarrollo del trabajo	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Transportes						50.000			
Internet	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Impresiones						5.000			
Total	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	110.000	55.000	55.000	55.000
Total General	550.000								

Conclusiones

En el municipio de Cáqueza, ubicado en la provincia del oriente de Cundinamarca, tiene un importante potencial, como cuna de deportistas, para que sigan la continuidad a la ola de glorias del deporte en Colombia y que requieren ser apoyados para que cumplan con este sueño.

La fundación FIDAR puede ser parte de este proceso, pudiendo trasladar a la población de jóvenes deportistas, los beneficios de formación integral fortaleciendo sus perfiles emocionales, académicos, físico y médicos. Los estudios de investigación y análisis de este trabajo de grado muestran que el proyecto tiene viabilidad financiera, económica y social, siempre y cuando se cumplan con ciertas condiciones que explicamos en las recomendaciones de este estudio.

Recomendaciones

Para la ejecución de este proyecto, el gerente que lo lidere debe tener especial cuidado a las siguientes recomendaciones:

El proyecto es muy sensible a la hora de hacer modificaciones que altere los ingresos y los gastos de la fundación FIDAR. Es por esto que recomendamos tener importante interés en estos asuntos para garantizar que los ingresos se cumplan al 100% tanto en las dos campañas anuales como en las donaciones provenientes del estado y de la empresa privada. Por otro lado prestar especial cuidado en los gastos de la fundación garantizando su ejecución de acuerdo al presupuesto.

En el tema de impuestos es importante lograr la exención. Para esto, se debe hacer el trámite con rigor según los requisitos exigidos por el estado para las entidades sin ánimo de lucro.

Referencias bibliográficas

- Arboleda, & Bolaños. (2008). *Biblioteca Digital*. Obtenido de Deporte: concepción tradicional y concepto contemporáneo.: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co>
- Balibrea, E., Castillo, J., & A, O. (2001). *Dialnet*. Obtenido de Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5535>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá D.C.: Pearson.
- Bernal, C. (2017). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Bogotá: Pearson.
- DANE. (2005). *Boletín Censo General 2005. Perfil Cáqueza -Cundinamarca*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/cundinamarca/caqueza.pdf>
- EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES CTI&S - Versión 3.0 . (2012). En UNIMINUTO. Bogotá, D.C.
- Forero, E. (2018). *Mapa de Cáqueza*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/OlneyIvnEscobarForero/caqueza>
- Gaitán, O. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Obtenido de Cámara de comercio de Bogotá: <http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>
- Gossaín. (2015). *El Tiempo*. Obtenido de Las desgarradoras cifras de la violencia contra los niños.: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15602838>.
- Guevara, C. (2015). *El Tiempo*. Obtenido de Cada 9 horas, un menor de edad es asesinado en el país.: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15249536>
- Méndez, R. (2016). *Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores*. Bogotá: Innovate.
- Molina, F. (1997). *Las fundaciones en Iberoamérica, régimen jurídico* . Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Montiel, M. (2015). *El Pais*. Obtenido de Las huellas del conflicto armado en los niños y adolescentes colombianos: <http://www.elpais.com.co/judicial/las-huellas-del-conflicto-armado-en-los-ninos-y-adolescentes-colombianos.html>
- Moral, L., Miraflores, E., & murillo, M. (2005). Obtenido de La actividad físico – deportiva como integración socio-laboral de los jóvenes desfavorecidos:

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjP4eGZtLDWAhVBKC>

Pimentel, P. (2004). *Régimen de inspección y vigilancia de las entidades sin ánimo de lucro*.
Obtenido de
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS71.pdf>

Puyo, D. (2017). *La reforma tributaria y las entidades sin ánimo de lucro*. Obtenido de
<http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Otros/la-reforma-tributaria-y-las-entidades-sin-animo-de-lucro.asp>

Rojas, C. (2001). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de Civilización y violencia. La búsqueda de la identidad en la Colombia del siglo XIX, Bogotá, Grupo Editorial Norma, :
http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335_10.pdf

Shiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Mexico: Pearson.

Torres, J. (2013). *El Espectador*. Obtenido de Deporte en Colombia “Oro en abandono”:
<http://blogs.elespectador.com/actualidad/utopeando/oro-en-abandono>

Vargas, C. (1992). *Acerca de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales (ONG's) En Colombia*. . Fundacion Social.

Verdadabierta. (2009). *Verdadabierta.com*. Obtenido de Organizaciones departamentales que atienden víctimas: <http://www.verdadabierta.com/component/content/article/230-ong/1796-organizaciones-regionales-de-ayuda-a-las-victimas>

Anexos

Anexo 1: ENCUESTA

Esta encuesta se realiza con el fin de conocer las necesidades de la población juvenil en el municipio de Cáqueza Cundinamarca, y que son deportistas en edades entre los 12 y los 18 años. De antemano se agradece su tiempo, sinceridad y colaboración.

Por favor lea cuidadosamente las siguientes preguntas y contéstelas. Si alguna de las preguntas no la puede responder entonces déjela en blanco.

1.- Edad: _____

2.- Lugar de Nacimiento: _____

3.- Lugar de Residencia: _____

4.- Género: Masculino ___ Femenino: ___

5.- ¿Cual deporte practica?:

___Ajedrez ___Futbol de salón

___Arquería ___Gimnasia

___Atletismo ___Artes Marciales

___Baloncesto ___Lucha Olímpica

___Béisbol ___Motociclismo

___Boxeo ___Natación

___Ciclismo ___Patinaje

___Ecuestre ___Tejo

___Esgrima ___Tenis de campo

___Fisiculturismo ___Tenis de mesa

___Futbol ___Voleibol

Otro _____

___Ninguno

6.- ¿Pertenece a una liga deportiva? Si___ No___

Nombre de la Liga: _____

7.- ¿Cuántos días en promedio le dedica semanalmente al deporte que practica?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___

8.- ¿En promedio cada cuánto tiene competencias?

Mensual___ Bimensual___ Trimestral___ Semestral

9.- ¿Cuenta con un entrenador físico que le ayude a mejorar en el deporte que practica?

Si___ No___

10.- ¿Cuenta con un tutor que le ayude a organizar sus asuntos personales? Si___ No___

11.- ¿Recibe ayuda adicional como apoyo a mejorar los estudios que cursa actualmente?

Si___ No___

12.- ¿Usted cree que prepararse académicamente es importante para su futuro? Si___

No___

13.- ¿A que se dedicaría una vez termine sus estudios de bachiller? Trabajar___

Estudiar___

14.- ¿Que le gustaría estudiar cuando se gradúe de bachiller?:

15.- ¿Sus padres pueden pagar sus estudios después de que se gradúe de bachiller? Si___

No___

16.- ¿Le gustaría ser un profesional del deporte que practica? Si___ No___

17.- ¿Cree usted que cuando termine sus estudios de bachiller, se puede sostener económicamente del deporte que practica? Si___ No___

*** GRACIAS***

Anexo 2: Normas legales

“Artículo 19. CONTRIBUYENTES DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL. Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI del presente Libro.

1. Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;*
- b) Que dichas actividades sean de interés general, y*
- c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.”*

Y en el Parágrafo 2 del mismo artículo que dice:

“Parágrafo 2° Los pagos o abonos en cuenta por cualquier concepto, efectuados en forma directa o indirecta, en dinero o en especie, por las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, a favor de las personas que de alguna manera participen en la dirección o administración de la entidad, o a favor de sus cónyuges, o sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad, segundo de afinidad o único civil, constituyen renta gravable para las respectivas personas naturales vinculadas con la administración o dirección de la entidad y están sujetos a retención en la fuente a la misma tarifa vigente para los honorarios. Esta medida

no es aplicable a los pagos originados en la relación laboral, sometidos a retención en la fuente de acuerdo con las disposiciones vigentes al respecto.”

“Artículo 359. OBJETO SOCIAL. El objeto social que hace procedente la deducción y exención de que tratan los artículos anteriores, deberá corresponder a actividades de salud, educación, cultura, deporte aficionado, investigación científica y tecnológica o a programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.”

Anexo 3: Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Director General
Dependencia	Dirección
Reporta a	
Requisitos mínimos	
De formación	Profesional o Especialidad en Administración, Gerencia de proyectos
De experiencia	5 años
Objetivo principal	
Dirigir la Fundación FIDAR para que la misión, la visión y los valores se lleven a total cabalidad.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Ser el representante legal de la Fundación FIDAR. - Definir el plan estratégico. - Definir las políticas generales de administración y operación. - Alinear los directores administrativo y operativo. - Desarrollar y mantener las relaciones diplomáticas con las autoridades y reguladores. - Establecer las relaciones con el estado y la empresa privada para todo el tema de las donaciones a la fundación FIDAR. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Director Operativo
Dependencia	Operaciones
Reporta a	Dirección General
Requisitos mínimos	
De formación	Profesional o especialista en procesos industriales
De experiencia	3 años
Objetivo principal	
Dirigir el área de operaciones alineados al plan estratégico de la fundación	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Definir y ejecutar el plan operativo. - Supervisar las actividades ejecutadas en operaciones. - Vigilar que los servicios prestados se cumplan de acuerdo a las directrices de calidad. - Aprovechar los recursos económicos, operacionales y de instalaciones para obtener el mayor beneficio en el menor costo. - Coordinar con la Dirección administrativa las compras, los gastos, adquisiciones del área de operaciones. 	

- Llevar el control de los programas de bienestar a los beneficiarios del programa FIDAR.
- Coordinar con la Dirección administrativa las dos campañas anuales de donaciones.
- Reportar a la Dirección General los indicadores del resultado de las actividades de bienestar.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Director Administrativo
Dependencia	Administración
Reporta a	Dirección General
Requisitos mínimos	
De formación	Administrador de Empresas
De experiencia	3 años
Objetivo principal	
Dirigir el área de apoyo de la fundación para que el soporte financiero, tecnológico y servicio supla las necesidades de la organización.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Definir y ejecutar el plan administrativo. - Supervisar las actividades ejecutadas en administración. - Coordinar con la dirección operativa las compras, los gastos, adquisiciones del área de operaciones. - Controlar las compras, los gastos y adquisiciones del área administrativa. - Coordinar con la Dirección operativa las dos campañas anuales de donaciones. - Reportar a la Dirección General los indicadores del resultado de las actividades de administración en los aspectos Financieros, Tecnología y apoyo. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Psicólogo
Dependencia	Operaciones
Reporta a	Director Operativo
Requisitos mínimos	
De formación	Psicólogo especialista en medicina deportiva
De experiencia	2 años
Objetivo principal	
Proporcionar los servicios de apoyo emocional a los beneficiarios.	
Funciones Esenciales	

- Ejecutar el plan definido por la dirección operativa concerniente a los aspectos emocionales de los beneficiarios.
- Llevar el control de los beneficiarios.
- Llevar el control de las actividades emocionales de los beneficiarios.
- Registrar todas las actividades concernientes a los aspectos emocionales.
- Organizar todos los eventos tendientes a apoyar la ejecución del plan emocional.
- Reportar a la dirección operativa los indicadores de gestión.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Tutor
Dependencia	Operaciones
Reporta a	Director Operativo
Requisitos mínimos	
De formación	Licenciado con experiencia en educación virtual
De experiencia	2 años
Objetivo principal	
Proporcionar los servicios de apoyo académico a los beneficiarios.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar el plan definido por la dirección operativa concerniente a los aspectos académicos de los beneficiarios. - Llevar el control de los beneficiarios. - Llevar el control de las actividades académica de los beneficiarios. - Registrar todas las actividades concernientes a los aspectos académicos. - Organizar todos los eventos tendientes a apoyar la ejecución del plan académico. - Reportar a la dirección operativa los indicadores de gestión. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Médico
Dependencia	Operaciones
Reporta a	Director Operativo
Requisitos mínimos	
De formación	Médico especialista en medicina deportiva
De experiencia	2 años
Objetivo principal	
Proporcionar los servicios de apoyo médico a los beneficiarios.	
Funciones Esenciales	

- Ejecutar el plan definido por la dirección operativa concerniente a los aspectos médicos de los beneficiarios.
- Llevar el control de los beneficiarios.
- Llevar el control de las actividades emocionales de los médicos.
- Registrar todas las actividades concernientes a los aspectos médicos.
- Organizar todos los eventos tendientes a apoyar la ejecución del plan médicos
- Reportar a la dirección operativa los indicadores de gestión.

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Contador
Dependencia	Administración
Reporta a	Director Administrativo
Requisitos mínimos	
De formación	Contador con experiencia en fundaciones
De experiencia	2 años
Objetivo principal	
Garantizar que todas las transacciones de la fundación queden registradas conforme a la ley.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar el control contable de todas las transacciones de la fundación FIDAR. - Reportar mensualmente a las Direcciones administrativa y General el reporte de los estados financieros. - Realizar todas la actividades de reporte periódicas de los impuestos municipales y nacionales. - Hacer y reportar todos los informes exigidos por las entidades a las que tenemos que reportar. - Ejecutar y llevar un control de los recaudos por donaciones. - Ejecutar las compras y los gastos de la fundación. - Ejecutar y llevar el control de los pagos programados a los proveedores. 	

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Jefe Tecnología
Dependencia	Administración
Reporta a	Director Administrativo
Requisitos mínimos	
De formación	Ingeniero de sistemas
De experiencia	2 años
Objetivo principal	

Dar el soporte técnico y tecnológico a la fundación.

Funciones Esenciales

- Administrar los recursos tecnológicos de la Fundación FIDAR.
- Realizar planes periódicos tendientes a mantener la infraestructura acorde a los avances globales.
- Llevar el control de los programas instalados en los equipos de la fundación.
- Llevar el control de las licencias de uso de los programas instalados.
- Mantener los sistemas de redes garantizando un buen servicio a los usuarios internos.
- Garantizar el respaldo de la información de todos los equipos de cómputo de la fundación.
- Mantener una relación óptima con todos los proveedores de tecnología de la fundación.
- Controlar el sistema de telefonía fija y móvil de todos los funcionarios de la fundación.

MANUAL DE FUNCIONES

Identificación del cargo

Nombre del cargo	Jefe Servicios Generales
Dependencia	Administración
Reporta a	Director Administrativo

Requisitos mínimos

De formación	Salud ocupacional
De experiencia	2 años

Objetivo principal

Dar el apoyo administrativo a los integrantes de la fundación.

Funciones Esenciales

- Llevar un control sobre todos los suministros exigidos por la fundación. Cafetería, papelería, insumos tecnológicos.
- Velar por la buena limpieza y orden de las instalaciones.
- Dar apoyo en el sistema de mensajería.
- Dar soporte en el sistema de seguridad de la fundación.