Reestructuración Administrativa y Financiera de la Fundación Asistencial Armada Nacional (FASAN)

Hermes Alexi Villacís Malo
Ing. Constantino Tobalina Ditto
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
havillacis@hotmail.com
ctobalin@espol.edu.ec

Resumen

El propósito de este proyecto es desarrollar procesos y procedimientos que permitan a FASAN regular y maximizar los recursos que dispone a fin de optimizar el servicio que brinda a la comunidad.

Se enfocan tres aspectos importantes de gestión: el legal, organizacional y financiero de modo que se viabilicen proyectos en beneficio de los niños con capacidades especiales y se cumpla así con su objeto social.

En cuanto a su situación jurídica, se derivaron una serie de gestiones tendientes a regular su accionar a nivel interno así como a legalizar las relaciones con otros organismos del Estado.

La necesidad de establecer un sistema que le permita a la Fundación obtener resultados medibles de su gestión organizacional y de las oportunidades de mejora continua, fue la que motivó al establecimiento de la gestión por procesos.

En cuanto al aspecto económico y financiero se establecieron políticas y herramientas para el manejo de los recursos económicos, y el control sobre el Flujo de Operaciones, a fin de que pueda en un mediano plazo financiar costos operativos actualmente cubiertos por la Armada, y así cumplir con uno de los objetivos estratégicos que es el disminuir la dependencia de la misma.

Palabras Clave: *Reestructuración, procedimientos, políticas, optimización.*

Abstract

The purpose of this project is to develop processes and procedures that enable FASAN regular and maximize the resources available in order to optimize the service offered to the community.

Targeted three important aspects of management: the legal, organizational and financial so as to permit projects to benefit children with special needs and comply with its corporate purpose well.
As for their legal status, were derived a series of efforts to regulate their activities domestically and to legalize relations with other State agencies.

The need to establish a system that will enable the Foundation to obtain measurable results of their organizational management and opportunities for continuous improvement, which was led to the establishment of managing processes.

As for the economic and financial policies and tools established for the management of economic resources, and control over the flow of operations, to enable it to a medium-term fund operating costs currently covered by the Navy, and thus meet with one of the strategic objectives is to reduce the dependence of the same.

1. Introducción

Las fundaciones, que forman parte de nuestra sociedad civil junto con otras instituciones sociales, pueden con mayor o menor fortuna, representar y transmitir las iniciativas de esa sociedad en la que tan difícil es encontrar vías de contacto y de colaboración.

Las fundaciones son un cauce de participación social, cultural y económica de primera magnitud, donde es necesaria una colaboración estrecha entre los distintos sectores de la sociedad, pues de lo que se trata es de aunar esfuerzos para potenciar la plena dignidad del individuo y de esta manera garantizar el desarrollo sostenido y equilibrado de la sociedad en general. Pero esta colaboración debe estar siempre enmarcada en leyes, reglamentos, normas y procedimientos que la sustenten, a la vez que le permitan viabilizar proyectos en beneficio de quienes reciben los servicios cumpliendo de esa manera con su objeto social.

Del análisis del campo de acción de FASAN y de su situación jurídica, se derivaron una serie de gestiones tendientes a regular su accionar a nivel interno así como a legalizar las relaciones con otros organismos del Estado, de los cuales obtendría beneficios para el cumplimiento de su Misión.

La necesidad de establecer un sistema que permita a la Fundación obtener resultados medibles de su gestión organizacional, fue la que motivó al establecimiento de la gestión por procesos, identificando de esa manera la secuencia lógica de sus actividades para la obtención de objetivos y las oportunidades de una mejora continua, tanto de la Fundación como del Centro de Educación y Rehabilitación Infantil (CERI).

Un aspecto importante en la Reestructuración de FASAN le corresponde a lo económico y financiero donde fue necesario el establecimiento de políticas y herramientas para el manejo de sus recursos económicos, que le permitirán mantener un control sobre su Flujo de Operaciones, a fin de que pueda en un mediano plazo financiar costos operativos que actualmente son cubiertos por la Armada, cumpliendo de ese modo con uno de sus objetivos estratégicos que es el de disminuir la dependencia de la misma.

Para una mejor comprensión de este proyecto de tesis, se ha dividido el mismo en tres capítulos: Aspecto legal, Aspecto organizacional y Aspecto financiero, de modo tal que se logre alcanzar el propósito de desarrollar procesos y procedimientos que permitan a FASAN regular y maximizar los recursos que dispone a fin de optimizar el servicio que brinda a la comunidad.

2. Aspectos legales

Dentro de la Reestructuración Administrativa y Financiera de la Fundación Asistencial Armada Nacional "FASAN" era de trascendental importancia el que se analice el marco legal bajo el cual venía operando esta Fundación, en concordancia con la Visión y nuevos objetivos que la Presidenta como Representante Legal de la misma mantenía, a fin de que esta se desenvuelva bajo los parámetros legales apropiados y correspondientes a su naturaleza y actividad, así como para corresponder al apoyo que brinda la Armada Nacional, a través de la realización de contratos y convenios que garanticen y transparenten las actuaciones de ambas Instituciones. Resultado de esta Reestructuración se realizaron varias actividades, las mismas que inicialmente fueron emitidas como recomendaciones en el diagnóstico respectivo y que luego de ser aceptadas por su Presidenta, permitieron la realización de gestiones, las mismas que a continuación se detallan:

2.1 Contratos de trabajo

Luego del análisis a la relación laboral que mantenía FASAN con su personal, se elaboraron los contratos de trabajo a fin de enmarcar al personal, que no es asignado por la Armada, bajo las leyes laborales correspondientes.

FASAN por ser una persona jurídica de derecho privado, sin fin de lucro, en la cual la Armada no tiene aporte económico en su patrimonio, se convierte en un empleador que debe someterse al Código del Trabajo y por ende a cumplir con el registro correspondiente en la Inspectoría del Trabajo del Guayas, tal como lo dispone el Art. 20 del Código del Trabajo.

"Art. 20.- Autoridad competente y registro.- Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador…"

A fin de respaldar la forma y tipo de contratos que se debían elaborar conforme a las necesidades que presentaba la Fundación, se presentó un análisis legal detallado sobre la modalidad de contratación del personal de FASAN.

Una vez revisado y aprobado el análisis legal presentado, se elaboraron y remitieron a la señora Presidenta de la Fundación, los modelos de contratos de trabajo para que los mismos sean suscritos por el personal, y posteriormente legalizados y registrados ante la Inspectoría del Trabajo del Guayas, llegando a concluirse dicho trámite, con lo cual la Fundación hoy en día tiene legalizada la contratación del personal bajo relación de dependencia.

Es importante hacer mención que en orden a las necesidades de FASAN se celebró un contrato de servicios profesionales con una Terapista, con el objetivo de que supla aquella necesidad de terapias adicionales del Centro de Educación Especial y Rehabilitación Infantil (CERI); este contrato se legalizó únicamente con la firma de las partes sin necesidad de registro en la Inspectoría del Trabajo ya que las cláusulas están sujetas al derecho civil, por no existir relación de dependencia con FASAN.

2.2 Comodato

Las instalaciones en las cuales funciona FASAN se encuentran dentro de la Base Naval Sur, por lo que fue indispensable regular el uso de las mismas. De conformidad con el Art. 63 del Reglamento General Sustitutivo para el Manejo y Administración de Bienes del Sector Público, se determinó la viabilidad para la suscripción de un comodato con una entidad privada, considerando que no tiene fin de lucro y persigue un beneficio social.

Art. 63.- Contrato con entidades privadas.- También se podrá celebrar contrato de comodato entre entidades y organismos del sector público y personas jurídicas del sector privado que por delegación o concesión realizada de acuerdo con la ley, presten servicios públicos, siempre que dicho contrato se relacione con una mejor prestación de un servicio público, favorezca el interés social, se establezcan las correspondientes garantías y esté debidamente autorizado por la máxima autoridad de la entidad u organismo, de acuerdo con la ley y este reglamento.

Resultado del diagnóstico que fue elaborado inicialmente en que se recomendó la suscripción de un contrato de Comodato con la Armada, se realizaron las gestiones necesarias a través de la señora Presidenta de FASAN a fin de solicitar la aprobación y suscripción del Comodato previo análisis jurídico al organismo respectivo, obteniéndose como resultado el envío del Proyecto de Acuerdo Ministerial, la minuta de Comodato y un plano a fin de que sean enviados a la máxima autoridad de la Armada. Luego de efectuada una revisión final sobre la base legal aplicable, se procedió a elaborar los modelos de Oficio y Minuta que fueron remitidos por parte de la señora Presidenta de FASAN a la máxima autoridad de l Armada a fin de que se proceda con los trámites correspondientes para la suscripción del Comodato obteniéndose la respectiva delegación del Ministerio de Defensa Nacional.

2.3. Convenio Armada-FASAN

Las Fuerzas Armadas tienen como responsabilidad, velar por la seguridad y bienestar de su personal, argumentos plasmados en los Arts. 187, 188 y 189 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas, determinando adicionalmente que se garantizará a sus miembros, los servicios sociales de subsistencias, educación, vivienda, crédito, asistencia social, recreación, comisariatos o almacenes y los demás que se requieran para atender otras necesidades; así mismo, las Fuerzas Armadas, y concomitante con la misión fundamental de conservar la soberanía nacional, colaborará en el desarrollo social y económico del país, principio establecido en el Art. 183 de la Constitución Política del Ecuador.

Art. 183.- La fuerza pública estará constituida por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional. Su misión, organización, preparación, empleo y control serán regulados por la ley.

Las Fuerzas Armadas tendrán como misión fundamental la conservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado y la garantía de su ordenamiento jurídico.

Además de las Fuerzas Armadas permanentes, se organizarán fuerzas de reserva, según las necesidades de la seguridad nacional.

La Policía Nacional tendrá como misión fundamental garantizar la seguridad y el orden públicos. Constituirá fuerza auxiliar de las Fuerzas Armadas para la defensa de la soberanía nacional. Estará bajo la supervisión, evaluación y control del Consejo Nacional de Policía, cuya organización y funciones se regularán en la ley.

La ley determinará la colaboración que la fuerza pública, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas, prestará para el desarrollo social y económico del país.

Con este antecedente, la ARMADA colabora activamente en las actividades de FASAN propendiendo el desarrollo social y al bien de la comunidad; sin embargo, es necesario que esta ayuda se vea plasmada en un documento que respalde legalmente las relaciones entre ambas entidades.

Para este fin, se preparó un modelo de Convenio de prestación de servicios mutuos entre la Armada y FASAN el mismo que responde a la necesidad y obligación que tiene la Armada de brindar este servicio a su personal, y que contiene todos aquellos servicios que tanto la Armada como FASAN se prestarán mutuamente.

2.4. Convenio ISSFA - FASAN

El Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas "ISSFA", es un organismo cuya finalidad es proporcionar seguridad social al profesional militar, a sus dependientes y derechohabientes, a los aspirantes a Oficiales, Aspirantes a Tropa y Conscriptos, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales. De conformidad con el Art. 3 literal i, de la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, el ISSFA podrá celebrar convenios con organismos nacionales o internacionales para el cumplimiento de sus finalidades específicas.

A fin de que FASAN sea considerada como una institución calificada por el ISSFA, se realizaron las gestiones necesarias con el objeto de que todas aquellas necesidades de los afiliados en el área que atiende FASAN sean promocionadas y remitidas a la Fundación.

Esta relación entre el ISSFA y FASAN se debía plasmar en un Convenio de prestación de servicios para lo cual este documento luego de haber sido revisado conjuntamente con funcionarios del ISSFA, fue remitido a ese Instituto por parte de la Presidenta de la Fundación en el que solicitó la suscripción del Convenio, obteniéndose más tarde la aprobación y firma respectiva del Director General del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

2.5. Legalización y reformas al Estatuto

El pilar fundamental para el desarrollo de las operaciones de la Fundación, es su Estatuto, el mismo que luego de ser revisado, se determinó que se encontraba desactualizado y que no mantenía la misma relación con los nuevos objetivos y visión de la Fundación; que al inicio de la vida jurídica de la misma, siendo necesario por tanto realizar reformas al Estatuto en conjunto con los principales funcionarios de FASAN, reformas que fueron aprobadas en Asamblea General de Socias Fundadoras y posteriormente certificadas por la Subsecretaría de Bienestar Social del Guayas, en donde consta el respectivo registro del nuevo Estatuto.

3. Aspectos organizacionales

3.1 Plan estratégico FASAN 2008 -2011

Misión.

Brindar apoyo integral en especial a los miembros de la Fuerza Naval y sus dependientes, así como a la sociedad en general en servicios de asistencia social, especialmente para menores con deficiencias físicas, mentales y/o sensoriales.

Visión.

"Ser la mejor opción de calidad en servicios de educación especial, sicorehabilitación y terapias, para niños con discapacidad física y mental".

Directrices estratégicas.

1. Desarrollar organizacionalmente a la Fundación y al Centro de Rehabilitación Infantil.
2. Disminuir a mediano plazo la dependencia económica de la Armada respecto del financiamiento de las operaciones de la Fundación.
3. Implementar nuevas formas de rehabilitación en el Centro de Rehabilitación Infantil (CERI).

Objetivos estratégicos.

1. Regular la situación de FASAN, e Implantar manuales organizacionales y de procedimientos que contribuyan al desarrollo organizacional de la Fundación y del CERI.
2. Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad.
3. Implantar proyectos de recaudación de fondos que contribuyan a financiar las operaciones de FASAN.
4. Desarrollar nuevos programas de rehabilitación de menores con capacidades especiales, mediante el potenciamiento de habilidades y destrezas en el campo deportivo y gimnástico.

Programa de desarrollo organizacional.

1. Proyecto: Manual de Procesos y Procedimientos.
   I. Objetivo: Implantar una administración por procesos.
2. Proyecto: Diagnóstico de situación legal de FASAN.
   I. Objetivo: Regular la situación interna y externa de FASAN.
3. Proyecto: Sistema de Gestión de Calidad para el servicio de sicorehabilitación y terapias.
   I. Objetivo: Implantar un sistema de gestión de calidad que permita visualizar el grado de avance y mejoramiento de los pacientes, identificándose el proceso de desarrollo, producto de la adecuada aplicación de los programas y terapias establecidos por un profesional de gran experiencia.

Programa de recaudación de fondos.

1. Proyecto: Actualización de la acción de venta de Tarjetas Navideñas
   I. Objetivo: Desarrollar una estrategia para la acción de venta de Tarjetas Navideñas en lo relacionado a los diseños y comercialización.
2. Proyecto: Mercadotecnia con Causa
   I. Objetivo: Obtener fondos provenientes de empresas y de organismos nacionales e internacionales, que les permita proyectar una imagen de responsabilidad social apoyando en la implementación de programas de asistencia social adecuados.

3.2 La gestión por procesos y la elaboración de manuales

Los resultados de toda organización son más eficientes y efectivos, cuando éstos se basan en una gestión por procesos, pues permite de esa manera identificar una secuencia lógica de actividades, orientadas a la consecución de un objetivo cuyas metas facilitan su control, comparando resultados y permitiendo así la identificación de oportunidades para la mejora continua.

De acuerdo a un primer enfoque, se realizó el primer Manual de Procesos del Centro de Educación y Rehabilitación Infantil "CERI", en conjunto con la Directora, sicólogos rehabilitadores y terapistas, identificando de ese modo la Misión y el servicio primario, para luego proceder a formular la cadena de valor y finalmente el Mapa de Procesos, en el que se describen los objetivos, productos secundarios, y actividades que ofrece el CERI.

Producto del análisis de los procesos del Centro, así como del tipo de programas requeridos y aplicados a los niños con capacidades especiales, se determinó que este no solo ofrece el servicio de rehabilitación, sino que también brinda el apoyo a través de la educación especial; determinándose de esa manera la denominación de Centro de Educación y Rehabilitación Infantil "CERI".

De acuerdo con la visión de FASAN, constante en su Estatuto, de ampliar su ayuda social a través de proyectos de subsedes, en lugares donde exista la presencia de Repartos Navales a nivel nacional, se consideró necesario el contar con una organización responsable por la obtención de recursos financieros para la creación y mantenimiento de estos proyectos sociales, así como para garantizar el nivel de calidad en la aplicación de los programas de educación y rehabilitación. Con este objetivo se aceptó el separar a la Fundación del Centro de Educación y rehabilitación Infantil.

En lo que se refiere a la elaboración del Manual de Procesos de la Fundación, este fue realizado en concordancia con el objetivo planteado de una administración por procesos, e identificándose la vinculación existente entre la cadena de valor de la Fundación y la cadena de valor del Centro de Educación y Rehabilitación Infantil.

Una vez reconocidos los procesos de la Fundación y del CERI, se procedió a la identificación de los puestos de trabajo requeridos para los procesos y su interrelación, obteniéndose como resultado la estructura organizacional basada en procesos, la misma que consta en el Manual de Organización de la Fundación así como del CERI.

Las funciones generales y específicas, así como los diferentes perfiles y competencias requeridas en cada uno de los puestos identificados dentro de la estructura organizacional, constan en los Manuales de Organización de la Fundación y del Centro.

3.3 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad del Centro de Educación y Rehabilitación Infantil

El Centro de Educación y Rehabilitación Infantil de FASAN (CERI), se encuentra en el proceso de implantación de una administración por procesos, la cual le permitirá gestionar sus actividades enfocándolas al cumplimiento de requerimientos de niños o jóvenes, con capacidad especial.

El presente modelo del Sistema de Gestión de Calidad, se basa en las normas internacionales ISO 9001:2000 que contribuyen a garantizar la satisfacción del cliente debido a que la gestión basada en procesos enfatiza la importancia de:

a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (que requiere el cliente)
b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
d) La mejora continua de los procesos en base a mediciones objetivas.

Siendo la función básica del Centro de Educación y Rehabilitación Infantil, la de ofrecer el servicio de educación especial y de terapias a niños con discapacidad mental, se requiere tomar en consideración las normas relacionadas con la validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio:

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos
b) La aprobación de equipos y calificación del personal
c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
d) Los requisitos de los registros
e) La revalidación

En concordancia con lo que determina la norma de calidad descrita anteriormente, se observa la necesidad de que el actual "Currículum Psicopedagógico" del Centro de Rehabilitación y Educación Infantil, que corresponde al conjunto de terapias y programas psicopedagógicos; se actualice permanentemente ya que todas las actividades prácticas de rehabilitación en lo que corresponde a la calidad, se derivan de las normas de calidad y que al ser aplicadas con responsabilidad en los tratamientos de los niños o jóvenes del CERI, se estaría garantizando de mejor manera un grado de mejora en los mismos.

Un Programa de Desarrollo Individual sería uno de los instrumentos que permitiría registrar e identificar el grado de mejoramiento del niño o joven con discapacidad, producto de la aplicación de programas psicopedagógicos. Sin embargo, el sistema de gestión de calidad requerirá que se creen "indicadores psicopedagógicos" que permitan visualizar al padre de familia o tutor del niño y al educador, el grado de avance mencionado.

El modelo del sistema de gestión de calidad también hace énfasis en la competencia del recurso humano que se encarga de aplicar el programa de educación especial y de terapias; así como, de evaluar sus acciones y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos de calidad.

El equipo de sicólogos rehabilitadores y terapistas del CERI, deberán conocer a profundidad y tener la experiencia necesaria en los programas de educación y rehabilitación así como en su aplicación; así mismo, es necesario que éste personal se encuentre en permanente actualización y capacitación, la misma que deberá estar acorde con los continuos avances de la ciencia en esta área .

4. Aspectos financieros

4.1. Estados financieros proyectados.

Con el objeto de optimizar el control financiero de la Fundación, se procedió en una primera etapa a realizar el análisis de los Estados Financieros cortados al 30 de septiembre del 2007, los mismos que sirvieron de base para proyectar los resultados de la Fundación al 31 de diciembre (documento que será el punto de inicio de las proyecciones que se presentan de modo de poder cumplir con los objetivos del proyecto); y, en el que se plantearía un Superávit de USD 15.952 equivalente al 30% de los Ingresos Totales estimados.

4.2. Manejo de los recursos económicos

El reducido margen de los costos operativos de la Fundación respecto de sus Ingresos, provocado esencialmente por el permanente subsidio de la Armada, entidad que financia gran parte de los sueldos del total de personal especializado y administrativo, el combustible, mantenimiento de los vehículos puestos a disposición de FASAN y el pago del consumo de energía eléctrica; han permitido una reducida gestión por parte de anteriores administraciones de la Fundación para captar nuevos recursos así como también ha provocado un deficiente manejo y control de las actividades operativas, reflejadas entre otros por la falta de:

- Políticas para el manejo de los recursos económicos.
- Programas de Mantenimiento de las instalaciones del Centro debidamente sustentados.
- Presupuesto Operativo y de Inversiones que revele las fuentes y usos de los recursos.
- Proyectos de Inversión debidamente justificados.

Ante esta falta de gestión se ha considerado indispensable establecer políticas para el manejo de los recursos económicos, especialmente en lo que respecta a la asignación de recursos para caja chica, fondos rotativos y comisiones por liquidar, las mismas que actualmente no poseen políticas claras que aseguren un eficiente manejo de estos valores; sin que esto signifique un mal uso de estos recursos, por lo que se sugiere como un aporte a la gestión, la adaptación de estas políticas que no tienen otro objetivo sino el de permitir una mejor administración de los recursos económicos.

Todas estas políticas deberán ser analizadas y aprobadas por el Comité Ejecutivo de la Fundación y posteriormente aplicadas por parte del Director Ejecutivo.

4.3. Presupuesto de FASAN ejercicio 2008

Del análisis efectuado a la información financiera y presupuestaria que disponía FASAN, se comprobó que ésta no contaba con un presupuesto, sino únicamente con un registro de ingresos y gastos efectuados en años anteriores, lo que no le permitía planificar de manera adecuada las fuentes y usos de sus recursos.

PRESUPUESTO OPERATIVO.

El Presupuesto de Ingresos y Egresos ha sido elaborado en conjunto con el personal de la Fundación y que guarda concordancia con lo planteado en su Plan Estratégico.

De acuerdo a la actividad que desarrolla FASAN en las áreas de rehabilitación y educación especial, los ingresos por concepto de Venta de Bienes y Servicios son originados especialmente por: Matrículas, Pensiones y Terapias.

La capacidad instalada de FASAN la conforman 14 aulas para dar atención a 12 alumnos por aula; los ingresos propuestos han sido determinados considerando una población de 8 alumnos permanentes en solo 12 aulas en horario de 08H00 a 13H30; y, el uso de estas instalaciones en el horario de 13H30 a 15H30 más las dos aulas restantes durante todo la jornada para terapias ambulatorias.

Es importante mencionar que el número de alumnos considerados para esta proyección han sido tomados del estudio socio – económico que realiza anualmente la Directora del CERI y que es presentado al CONADIS para su conocimiento y aprobación.

4.4. Flujo de operaciones periodo 2008 – 2011

Se ha diseñado un Flujo de Operaciones por el período comprendido entre los años 2008–2011 con el cual se pretende realizar un pronóstico de fuentes y aplicaciones de recursos a fin de determinar los posibles excedentes de recursos producto de sus operaciones que le permitan a FASAN financiar costos operativos que actualmente son financiados por la Armada.

En esta proyección no se considera, por cuanto los recursos planteados para el período 2008-2011 no son suficientes, el financiamiento de los siguientes rubros:

- Pago de la nómina de personal docente y de apoyo que actualmente es pagada por la Armada, debido a que el nivel de estas remuneraciones no podrían ser absorbidas por FASAN puesto que no dispondría de los recursos suficientes para tales montos de desembolso.
- Pago del personal y materiales para el mantenimiento de áreas externas a la Fundación, el cual es realizado por personal de organizaciones afines a la Armada.

Referencias

1. Ley Orgánica de Fuerzas Armadas
2. Ley de Personal de Fuerzas Armadas
3. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
4. Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y Unificación y Homologación de Remuneraciones.
5. Código Civil
6. Código Tributario
7. Reglamento para Personas Jurídicas sin fin de lucro
8. Reglamento de Fundaciones de Salud
9. M.I. MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL. Plan Cantonal para Personas con Discapacidad. Plan Estratégico participativo 2004-2006.
10. SERNA GOMEZ HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. Cuarta Edición. Ram Editores, Colombia, 1996
11. HARRINGTON James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México, 1993
12. STONER James. Administración. Sexta Edición. Pentice May Hispanoamericana, México, 1996
13. SCOTT Besley. Fundamentos de Administración Financiera. Doceava Edición. Mc Graw Hill Interamericana, México.
14. ZAPATA SÁNCHEZ Pedro. Contabilidad General. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia, 1996

Alexi Villacís Malo
Matrícula 200106086

Ing. Constantino Tobalina Ditto
Director de Tesis