

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA A UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA
DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GUDELIA ALONDRA RECINOS RODRÍGUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2007

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Canton Lee Villela
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
Vocal 5º	P.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área	Catedrático examinador
Matemática-Estadística:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia-Administración de Operaciones:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Administración-Finanzas:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

TERNA QUE REALIZÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Secretaria:	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Examinadora:	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo

Guatemala, agosto 2006

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

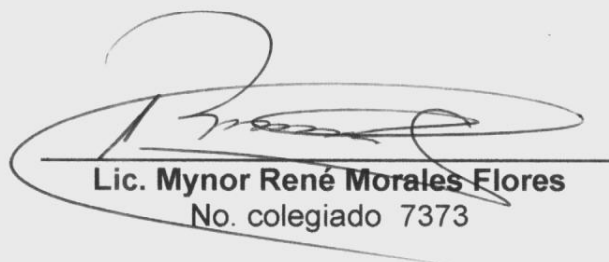
Respetable señor decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato de fecha nueve de septiembre del año 2,004, procedí a asesorar a la estudiante **Gudelia Alondra Recinos Rodríguez** en la elaboración de su tesis titulada **PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA A UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD.**

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de administrador de empresas en el grado de Licenciada.

Agradeciendo su atención, me suscribo de usted,



Lic. Mynor René Morales Flores
No. colegiado 7373



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

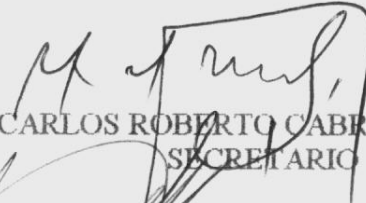
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIOCHO DE FEBRERO DE DOS MIL SIETE.**

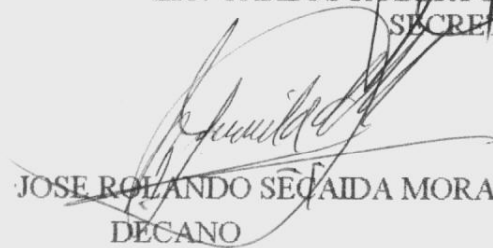
Con base en el Punto NOVENO, inciso 9.1, Subinciso 9.1.1 del Acta 4-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de febrero de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 171-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de octubre de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA A UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD", que para su graduación profesional presentó la estudiante GUEDELIA ALONDRA RECINOS RODRÍGUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SCAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Por ser la fuente de sabiduría y fortaleza que permite que logre una meta más en mi vida.
- A MIS PADRES** Reynaldo Adalberto Recinos Rodríguez (QEPD)
Blanca Lidia Rodríguez Aquino
Como recompensa a sus grandes esfuerzos, cuidados y enseñanzas, gracias por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS** Lidia Recinos Rodríguez (QEPD)
Sandra Elizabeth Recinos Rodríguez
Eduardo Alberto Recinos Rodríguez
Por su apoyo incondicional y cariño.
- A MI ESPOSO** Dr. Estuardo Alejandro Lara Girón
Por ser el amor de mi vida y brindarme apoyo en todo momento.
- A MI FAMILIA** Con cariño y aprecio.
- A MIS AMIGOS** Gracias por su amistad y cariño.
- A LICENCIADOS** Edgar Antonio Polanco Juárez
Mynor René Morales Flores
Guillermo Rafael Recinos Herrera
Héctor Poroj
Gracias por su apoyo en la realización de este documento, ejemplo profesional y amistad.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	I
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	01
1 PLANEACIÓN FINANCIERA	01
1.1 Plan sustantivo	02
1.1.1 Planes financieros	02
1.2 Planeación financiera estratégica largo plazo	03
1.2.1 Plan estratégico	04
1.2.2 Gastos de capital	05
1.3 Fuentes de financiamiento	06
1.3.1 Objetivos de fuentes de financiamiento	06
1.3.2 Tipos de fuentes de financiamiento	07
1.3.3 Fuentes internas	07
1.3.4 Fuentes externas	07
1.4 Planeación financiera a corto plazo	08
1.4.1 Planes financieros a corto plazo	09
1.4.2 Presupuesto	11
1.4.3 Importancia del presupuesto	11
1.4.4 Principios del presupuesto	12
1.4.5 Ventajas	13
1.4.6 Desventajas	14
1.4.7 Clasificación de los presupuestos	15
1.4.8 Tipos de presupuestos	17
1.5 Estructura de los estados financieros	22

ÍNDICE

Contenido	Página
1.5.1 Estado de resultados o de pérdidas y ganancias	23
1.5.2 Balance general	23
1.5.3 Estado de flujo de efectivo	23
1.5.4 Estados financieros presupuestados	24
1.6 Administración de activos fijos	26
1.7 Depreciación	27
1.7.1 Factores de depreciación	27
1.8 Administración de las cuentas por cobrar	29
1.8.1 Importancia	30
1.8.2 Políticas de crédito	30
1.8.3 Normas de crédito	31
1.8.4 Análisis de crédito	31
1.8.5 Obtención de información de crédito	32
1.9 Cuentas por pagar	35
2. ENTIDADES NO LUCRATIVAS	36
2.1 Organizaciones No Gubernamentales (ONG)	36
2.2 Aspectos históricos	37
2.3 Filosofía	37
2.4 Causas de su origen	37
2.5 Efectos de su origen	38
2.6 Beneficio a la sociedad	39
2.7 Base legal	39
2.8 Constitución y organización de una ONG	39
2.8.1 Requisitos	40

ÍNDICE

Contenido	Página
2.8.2 Inscripción de las ONG	41
2.8.3 Aviso de registro	41
2.8.4 Personalidad jurídica	42
2.8.5 Legalización aplicable	42
2.8.6 Aspecto fiscal	43
2.9 Fuentes de financiamiento	44
3. SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD	44
3.1 Definición de espina bífida	44
3.2 Antecedentes	45
3.3 Afección de espina bífida en el niño	46
3.3.1 Oculta	46
3.3.2 Meningocele	47
3.3.3 Mielomeningocele	47
3.4 Causas	48
3.4.1 Prevención	49
3.4.2 Tratamiento	49
3.4.3 Rehabilitación	50
3.4.4 Incidencia en Guatemala	50
4. FODA	51
4.1 Definición de FODA	51
4.1.1 Fortalezas	51
4.1.2 Oportunidades	51
4.1.3 Debilidades	52
4.1.4 Amenazas	52

ÍNDICE

Contenido	Página
4.2 Análisis de la matriz FODA	52
4.3 Importancia	52
4.4 Ventajas	53
4.5 Análisis interno	53
4.6 Análisis externo	53
4.7 Estrategias	54
4.7.1 Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)	54
4.7.2 Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)	54
4.7.3 Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)	54
4.7.4 Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)	54
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL	55
1 Antecedentes	55
1.1 Situación actual	55
1.1.1 Diagnóstico	55
1.2 Matriz FODA	56
1.2.1 Fortalezas (F)	56
1.2.2 Oportunidades (O)	56
1.2.3 Debilidades (D)	57
1.2.4 Amenazas (A)	58
1.3 Plan sustantivo	59
1.3.1 Misión	61
1.3.2 Visión	61
1.4 Planeación financiera largo plazo	61

ÍNDICE

Contenido	Página
1.4.1 Compra de activos fijos de la entidad a largo plazo	61
1.5 Planeación financiera corto plazo	61
1.5.1 Fuente de fondos	61
1.6 Cuentas por cobrar	62
1.6.1 Políticas de créditos	64
1.6.2 Clasificación de pacientes para el tratamiento	65
1.6.3 Tipos de cirugía que se efectúa	66
1.6.4 Tarifas por cirugía de espina bífida	66
1.6.5 Forma de pago de pacientes	68
1.7 Cuentas por pagar	69
1.8 Cobertura del servicio	71
1.9 Gastos	71
1.9.1 Compra de medicamentos	71
1.9.2 Compra de materiales e insumos	73
1.9.3 Compra de papelería y útiles de oficina	75
1.9.4 Pago de agua, energía eléctrica y teléfono	77
1.9.5 Honorarios administrativos y operativos	79
1.9.6 Presupuesto	80
1.9.7 Estados financieros	81
1.9.8 Reserva de fondos para operación de años siguientes	86
CAPÍTULO III	
PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA A UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD. (CASO PRÁCTICO).	87

ÍNDICE

Contenido	Página
1 PLAN SUSTANTIVO	88
1.1 Estructura del plan sustantivo	88
1.1.1 Visión	88
1.1.2 Misión	88
1.1.3 Objetivos	88
1.1.4 Metas	90
1.1.5 Estrategias	91
1.1.6 Declaración de las premisas de planificación	93
1.2 Plan financiero	96
1.2.1 Plan estratégico	96
1.2.2 Proyección de ingresos a largo plazo	96
1.2.3 Proyección de egresos a largo plazo	98
1.2.4 Proyección de flujo de caja o efectivo a largo plazo	100
1.3 Plan táctico	103
1.3.1 Cuentas por cobrar	103
1.3.2 Pacientes del año 2004 y 2005	103
1.3.3 Pacientes del año 2006	107
1.4 Organización del departamento de créditos y cobros	110
1.4.1 Misión del departamento de créditos y cobros	110
1.4.2 Visión del departamento de créditos y cobros	111
1.4.3 Objetivos	111

ÍNDICE

Contenido	Página
1.4.4 Función general de departamento de créditos	111
1.4.5 Función general de departamento cobros	111
1.4.6 Funciones específicas del departamento de créditos	111
1.4.7 Función específica del departamento de cobros	112
1.4.8 Descripción de puesto de jefe de créditos y cobros	112
1.4.9 Costo de creación del departamento de créditos y cobros	114
1.5 Costo de tratamiento y rehabilitación de pacientes	116
1.5.1 Clasificación de pacientes	116
1.5.2 Tarifa de pago a pacientes	118
1.6 Presupuestos	119
1.6.1 Presupuesto de compra de insumos y materiales	120
1.6.2 Presupuesto de compra de medicamentos	122
1.6.3 Presupuesto de compra de papelería y útiles de oficina	124
1.6.4 Presupuesto de gastos agua, energía eléctrica y teléfono	127
1.6.5 Presupuesto de honorarios	129
1.6.6 Presupuesto de activos fijos	131
1.6.7 Presupuesto de cuentas por pagar	132
1.6.8 Presupuesto de ingresos	134
1.6.9 Presupuesto de egresos	136
1.6.10 Presupuesto de caja o de efectivo	138
1.6.11 Estado de ingresos y egresos	140

ÍNDICE

Contenido	Página
1.6.12 Balance general proyectado	142
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
1 Integración de cuentas por cobrar. Cifras en quetzales.	63
2 Precio de cirugía y rehabilitación. Cifras en quetzales.	67
3 Forma de pago de los pacientes. Cifras en quetzales.	69
4 Integración de cuentas por pagar. Cifras en quetzales.	70
5 Compra mensual de medicamentos. Cifras en quetzales.	72
6 Compra mensual de insumos y materiales. Cifras en quetzales.	74
7 Compra anual de papelería y útiles de oficina. Cifras en quetzales.	76
8 Gastos de agua, energía eléctrica y teléfono. Cifras en quetzales.	78
9 Gastos por honorarios administrativos. Cifras en quetzales.	80
10 Estado de ingresos y egresos del 01 al 31 de diciembre 2004. Cifras en quetzales.	82
11 Estado de ingresos y egresos del 01 al 31 de diciembre 2005. Cifras en quetzales.	83
12 Balance general al 31 de diciembre 2004. Cifras en quetzales.	84
13 Balance general al 31 de diciembre 2005. Cifras en quetzales.	85
14 Plan de ingresos a largo plazo. Cifras en quetzales.	97
15 Plan de egresos a largo plazo. Cifras en quetzales.	99
16 Proyección de flujo de caja a largo plazo. Cifras en quetzales.	101
17 Recuperación de cuentas por cobrar de pacientes atendidos durante el año 2004, con nueva cuota. Cifras en quetzales.	104
18 Recuperación de cuentas por cobrar de pacientes atendidos durante el año 2005, con nueva cuota. Cifras en quetzales.	106
19 Clasificación de pacientes de acuerdo a su ingreso económico.	107

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
20 Propuesta de pagos de pacientes intervenidos quirúrgicamente durante año 2006. Cifras en quetzales.	109
21 Costo de creación del departamento de créditos y cobros. Cifras en quetzales.	115
22 Clasificación de pacientes con una cirugía. Cifras en quetzales.	117
23 Clasificación de pacientes con dos cirugías. Cifras en quetzales.	117
24 Tarifas de pago establecidas por paciente con una cirugía. Cifras en quetzales.	118
25 Tarifas de pago establecidas por paciente con dos cirugías. Cifras en quetzales.	118
26 Presupuesto proyectado de compra de insumos y materiales Año 2006. Cifras en quetzales.	121
27 Presupuesto proyectado de compra de medicamentos año 2006. Cifras en quetzales.	123
28 Diferencias de precios cotizados de papelería o útiles de oficina. Cifras en quetzales.	125
29 Presupuesto proyectado anual de compra de papelería y útiles de oficina. Cifras en quetzales.	126
30 Presupuesto proyectado de agua, energía eléctrica y teléfono año 2006. Cifras en quetzales.	128
31 Presupuesto proyectado de honorarios de personal administrativo y operativo año 2006. Cifras en quetzales.	130
32 Presupuesto presupuestado de activo fijo. Cifras en quetzales.	131
33 Presupuesto proyectado de cuentas por pagar. Cifras en quetzales.	133

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
34 Presupuesto proyectado de ingresos año 2006. Cifras en quetzales.	135
35 Presupuesto proyectado de egresos año 2006. Cifras en quetzales.	137
36 Presupuesto proyectado de caja o efectivo año 2006. Cifras en quetzales.	139
37 Estado de Ingresos y egresos proyectados al 31 de diciembre de 2006. Cifras en quetzales.	141
38 Balance general del 01 a 31 de diciembre 2006. Cifras en quetzales.	142

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Contenido	Página
1 Desarrollo de plan corto plazo.	10
2 Conoce el plan sustantivo (visión, misión, objetivos, metas y estrategias de la institución).	60
3 Rango de ingreso económico del paciente. Cifras en quetzales.	65

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
1 Declaración de las premisas de planificación.	94
2 Descripción de puesto de jefe de créditos y cobros.	113

ÍNDICE DE ANEXOS

- 1 Boleta de encuesta para recabar información en el área financiera de la organización no lucrativa dedicada a prestar servicios especiales de salud.
- 2 Solicitud de crédito ONG La Esperanza.
- 3 Carta de cambio de cuotas a pacientes.
- 4 Propuesta de cobros de cuotas a pacientes a partir del año 2006, correspondiente a pacientes año 2004. Cifras en quetzales.
- 5 Propuesta de cobros de cuotas a pacientes a partir del año 2006, correspondiente a pacientes año 2005. Cifras en quetzales.
- 6 Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con una cirugía atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.
- 7 Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con una cirugía atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.
- 8 Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con dos cirugías atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.
- 9 Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con dos cirugías atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.
- 10 Junta Monetaria. Resolución JM-185-2005.
- 11 Solicitud de cotización de papelería y útiles de oficina ONG La Esperanza.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como objeto principal dar solución a largo y corto plazo a la problemática que presenta actualmente la entidad no lucrativa La Esperanza en el área financiera, especialmente en los rubros de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y presupuestos.

El primer capítulo comprende el marco teórico, donde se detallan algunos conceptos que serán de gran ayuda en el desenvolvimiento del tema. Dentro de ellos están los conceptos de planeación financiera a corto plazo, presupuestos, entidades no lucrativas, espina bífida, así como la técnica FODA.

Seguidamente, en el capítulo dos se muestra el diagnóstico que se realizó en la institución, mediante una encuesta y entrevistas que se llevaron a cabo al azar a algunas personas que laboran para la organización. También se describen los problemas financieros que se encontraron, como ausencia de planeación financiera a largo y corto plazo. Dentro del corto plazo se encuentran las cuentas por cobrar y cuentas por pagar incrementadas, así como la inexistencia de presupuestos.

Por último, en el capítulo tres se presenta la propuesta realizada a la entidad, con el fin de contrarrestar el incremento desmedido de los dos rubros descritos, así como la elaboración del plan sustantivo, plan estratégico y plan táctico. Para ello se realizó un aumento de cuotas a pacientes que ya recibieron el tratamiento y solamente están en rehabilitación; luego se clasificó a los pacientes para que se recupere el costo del tratamiento y rehabilitación, en un plazo máximo de tres años. Con el deseo de brindar una herramienta a La Esperanza, se realizaron presupuestos y estados financieros para que fueran aplicados durante el año 2006. Se espera además ofrecer una base para que, en el futuro, se sigan utilizando las herramientas financieras en la institución.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera expresa la forma en que se deben cumplir los objetivos financieros. Su propósito es evitar sorpresas y preparar planes de contingencia.

La planeación financiera puede definirse como una “herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada o mixta y que sirva de base para la toma de decisiones aceptadas”. (25:7) También es la “parte de la Administración Financiera que tiene como objeto evaluar el futuro de un organismo social”. (25:7) Se considera además que es la “técnica que aplica el profesional, para la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones acertadas”. (25:7)

La planeación financiera es una herramienta muy importante para la toma de decisiones en cualquier tipo de organización, por lo que se destinan recursos para hacer uso correcto de este instrumento.

Es importante porque determina dónde esta la empresa y a dónde se desea llevar, no solamente en los acontecimientos más probables, sino en las desviaciones de los resultados más posibles. Si las cosas se tornan desfavorables, la empresa debe tener un plan alternativo de respaldo que le permita subsanar las situaciones que se presenten.

El objetivo principal del proceso de planeación financiera es proyectar los eventos de la empresa, haciendo uso de previsiones por medio del uso de planes, presupuestos y estados financieros proyectados. Este proceso es aplicable a cualquier tipo de empresa.

1.1 Plan sustantivo

“El plan sustantivo está representado por los objetivos generales, las estrategias, los planes específicos y los programas de la organización, así como el compromiso coincidente de la administración general para el logro, a largo plazo, de estos objetivos y planes. El plan sustantivo puede caracterizarse más bien como la parte narrativa (o de la prosa) del plan que como la parte numérica del mismo”. (31:77)

Para elaborar el plan sustantivo y poder obtener información de la organización a estudiar, se utilizará la fórmula estadística de “Estimación del número adecuado de elementos de la muestra para proporciones, cuando se conoce el número de elementos de la población” (19: 50)

La fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

n = tamaño de la muestra

Z^2 = Valor de probabilidad de alejarse del parámetro con el valor muestral.

p = Proporción principal de la muestra

q = Proporción complemento de la muestra

N = Tamaño de la población

E^2 = Máximo Error de Estimación

1.1.1 Planes financieros

“Los planes financieros son el conjunto de proyectos o planes normativos, estratégicos, tácticos operativos y contingentes, cuantificables en tiempo y cifras

monetarias, para precisar el desarrollo de actividades futuras de la empresa, a corto, mediano y largo plazo”. (25:11)

Un plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la organización. Comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, entre otros.

“El plan financiero representa, así, una traducción a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para períodos específicos de tiempo”. (31:77)

1.2 Planeación financiera estratégica a largo plazo

Es el “conjunto de planes que expresan los resultados cuantificables que espera alcanzar la empresa”. (25:10) Con frecuencia se menciona “la falta de una planeación efectiva a largo plazo como una de las razones por las que se producen los problemas financieros y el fracaso. La planeación a largo plazo es una forma de pensar sistemáticamente en el futuro y prever posibles problemas antes de que se presenten. Por supuesto que no existen espejos mágicos, de modo que lo mejor que se puede esperar es un procedimiento lógico y organizado para explorar lo desconocido. La planeación es un proceso que en el mejor de los casos, ayuda a la empresa para que no entre tambaleante y de espaldas al futuro”. (18:50)

Además, “la planeación financiera establece pautas para el cambio y el crecimiento en una empresa. Por lo general, centra su atención en la imagen global. Ello significa que su interés se enfoca en los elementos importantes de las políticas financieras y de inversión de una empresa, sin examinar en detalle los elementos individuales de dichas política”. (18:50)

La planeación estratégica es una indagación constante de opciones estratégicas a través del análisis sobre el entorno y del continuo conocimiento de las fuerzas y debilidades de la organización.

1.2.1 Plan estratégico

Este plan financiero refleja los resultados anticipados sobre las finanzas de la empresa, a partir de la implementación de acciones planeadas por la organización. Por lo regular cubre periodos de uno a cinco años, los cuales son revisados a medida que se recibe nueva información.

El plan a largo plazo es amplio y muestra sólo datos condensados; parte de éste es irregular. “La parte formal del plan de largo alcance consta de los siguientes componentes básicos, detallados para cada uno de los años: estado de resultados, balance general, proyección del flujo de efectivo, plan de desembolsos de capital, necesidad de personal, planes de investigación y un plan de penetración en el mercado a largo plazo. Así, pues, el plan de largo alcance cubre todas las áreas clave de la actividad contemplada: ventas, gastos, investigación y desarrollo, desembolsos de capital, efectivo, utilidades y rendimiento sobre inversión”. (31:143)

- a. Para desarrollar un plan financiero explícito, la administración debe partir de los elementos de política financiera de la empresa. Estos elementos básicos de política en planeación financiera son:
- b. La inversión que requiere la empresa de nuevos activos. Esto dependerá de las oportunidades de inversión que la empresa elija implementar y es resultado de las decisiones del presupuesto de capital de la empresa.

- c. El grado de apalancamiento financiero que decida utilizar la empresa. Ello determinará la cantidad de préstamos que usará para financiar sus inversiones en activos reales. Esta es la política de estructura de capital de la empresa.
- d. La cantidad de efectivo que la empresa piensa que será adecuado para pagar a los accionistas. Esta es la política de dividendos de la empresa.
- e. La cantidad de liquidez y de capital de trabajo que requiere la empresa en forma continúa. Esta es la decisión de capital de trabajo neto de la empresa.

1.2.2 Gastos de capital

“El gasto de capital es un desembolso o erogación que hace la empresa, del cual se espera que produzca beneficios en un período mayor de un año “. (9-378)

Las entidades tienen necesidades por satisfacer, para lo cual deben efectuar gastos de capital como por ejemplo la compra de activos fijos (equipo médico, terrenos, vehículos, mobiliario y equipo de oficina) para poder llevar a cabo sus actividades.

En la actualidad no todas las empresas tienen tecnología moderna, sino únicamente la necesaria para brindar un servicio. Cuando desean hacer un cambio total o reemplazo de equipo, deben tener en cuenta el costo que éste representa, así como el tiempo que tienen para cancelar la totalidad de la compra. También se debe tomar en cuenta qué beneficio tendrá para la organización.

1.3 Fuentes de financiamiento

Es la forma como una entidad puede obtener fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas de crecimiento y progreso en la organización. Es también “la obtención de recursos que requiere una empresa para el desarrollo normal de operaciones”. (25:207) “La función de financiamiento es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio”. (18:103)

Todo financiamiento es resultado de una necesidad; por ello se requiere que el financiamiento sea planeado, con base en que la empresa reconozca que es necesario un financiamiento para cubrir sus necesidades de liquidez o para iniciar nuevos proyectos. La empresa debe analizar sus necesidades y, a partir de allí, determinar la cantidad de recursos que requiere para cubrir las necesidades monetarias de la organización, el tiempo para amortizar el préstamo sin poner en peligro la estabilidad de la empresa, fecha de los pagos y tasa de interés a la que está sujeto el préstamo, si es fija o variable.

1.3.1 Objetivos de fuentes de financiamiento

“La falta de liquidez en las empresas tanto públicas como privadas hace que recurran a las fuentes de financiamiento, que les permitan hacerse de dinero para enfrentar sus gastos presentes, ampliar sus instalaciones, comprar activos, iniciar nuevos proyectos, etc.. En forma general, los principales objetivos son:

- a. Hacerse llegar recursos financieros frescos a las empresas, que les permitan hacerle frente a los gastos a corto plazo.
- b. Para modernizar sus instalaciones.
- c. Para la reposición de maquinaria y equipo.

d. Para llevar a cabo nuevos proyectos.

e. Para reestructurar sus pasivos a corto, mediano y largo plazo”. (18:103)

1.3.2 Tipos de fuentes de financiamiento

Prevalecen diferentes fuentes de financiamiento. Las más frecuentes son:

1.3.3 Fuentes internas

Son las que se crean dentro de la organización, como consecuencia de sus operaciones y promoción. Son las aportaciones de socios, utilidades reinvertidas, depreciaciones, amortizaciones, incrementos de pasivos acumulados y venta de activos.

“Es aquél que proviene de la empresa, tal es el caso de la aportación de accionistas o propietarios; la creación de reservas de pasivo y de capital; es decir, retención de utilidades; la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas; etc. En teoría, el financiamiento interno debe ser suficiente para soportar los activos de la empresa, sin embargo en la práctica debe recurrirse al financiamiento externo”. (25:208)

1.3.4 Fuentes externas

Son las que se dan por medio de terceras personas como proveedores, créditos bancarios y crédito particular.

“Es aquél que surge cuando los fondos generados por operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa. Son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la

empresa; o bien, es aquél que surge para llevar a efecto planes o proyectos de inversión prescritos por la misma”. (25:208)

a. Financiamiento a largo plazo

El financiamiento de deuda a largo plazo puede ser por medio de préstamos, con amortizaciones periódicas en instituciones financieras en el país, siempre y cuando se llenen ciertos requisitos.

Este financiamiento “es aquel que se contrata para pagarse después de cinco años, de tal manera, que es posible encontrar financiamiento de 8, 10, 15, 20 o más años”. (25:209)

“El financiamiento a largo plazo debe destinarse incuestionablemente a soportar el activo fijo tangible e intangible, tales como maquinaria, equipo, terrenos, construcciones, patentes, marcas, nombres de fábrica, etc., así como también, soportar el capital de trabajo (activo circulante menos pasivo circulante) de la empresa”. (25-209)

b. Financiamiento a corto plazo

Es aquél que se contrata para pagarse dentro del plazo de un año; es decir, 12 meses o 360 días comerciales, para cubrir la falta temporal de numerario. Debe aplicarse exclusivamente a las operaciones circulantes de la empresa, por lo que su pago debe planearse con las cobranzas de la empresa”. (25:208)

1.4 Planeación financiera a corto plazo

La planeación financiera a corto plazo se ocupa directamente de los activos y pasivos a corto plazo o circulantes en una empresa.

Los activos actuales más importantes son: cuentas por cobrar, inventarios, tesorería, títulos negociables, caja y bancos. Los pasivos más significativos son las cuentas por pagar y los préstamos bancarios a corto plazo.

“Estos activos y pasivos de corto plazo son los componentes del capital neto de trabajo, que no es más que la diferencia entre los mismos (Ac-Pc)”. (18:50)

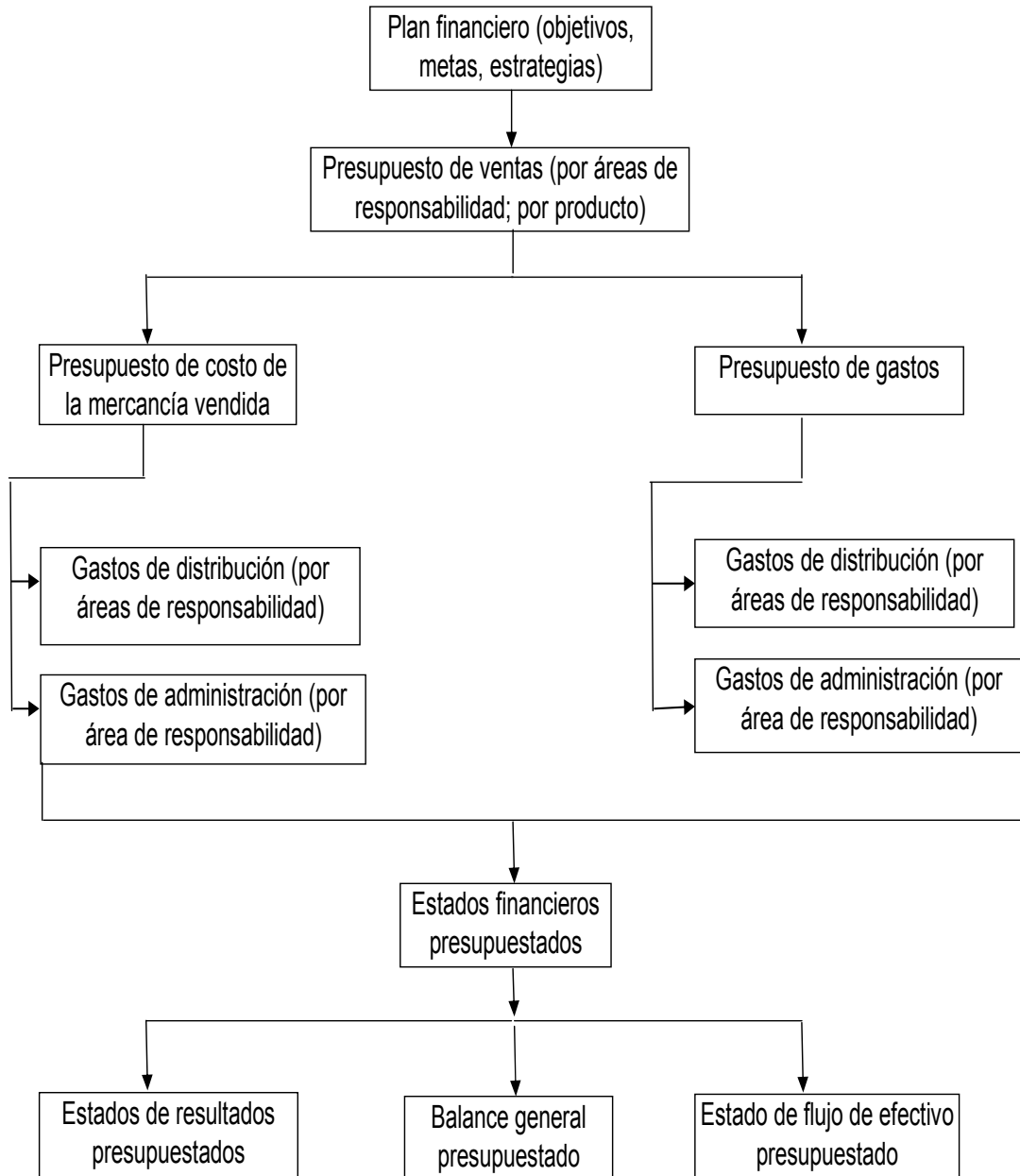
“Para que una empresa funcione eficientemente debe tener capital invertido en instalaciones, maquinaria, inventarios, etc. El costo total de estos activos son las llamadas necesidades acumuladas de capital de la empresa. Estas pueden cubrirse con financiación a largo o corto plazo de acuerdo a las variaciones que presente en el período. Para obtener un mejor nivel de financiación a largo plazo en relación con las necesidades acumuladas se tiene en cuenta: ajustes de vencimientos, necesidades permanentes de fondo de operación y la comodidad de los excedentes de tesorería”. (18:50)

1.4.1 Planes financieros a corto plazo

El proceso de planeación financiera a corto plazo refleja los efectos que se esperan a partir de acciones a un plazo no mayor de un año.

Entre los insumos principales para llevar a cabo el proceso de elaboración de un plan financiero típico a corto plazo están los objetivos, metas, estrategias de la organización y el presupuesto de ventas integrados por áreas: presupuesto de costo de la mercancía, presupuesto de inventarios, presupuesto de compras, presupuesto de gastos de distribución, administración. Uniendo todos los insumos anteriores se forman los estados financieros presupuestados o proyectados que son: estado de resultados presupuestados, balance general presupuestado y estado de flujo de efectivo presupuestado. Ver gráfica 1.

Gráfica 1
DESARROLLO DE PLAN A CORTO PLAZO



Fuente: Welsch, Glenn A.; Hilton, Ronald W.; Gordon, Paul N. Presupuestos Planificación y Control de Utilidades, pág 87.

1.4.2 Presupuesto

“Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”. (2:11)

El presupuesto es un instrumento y un documento de planificación y control para orientar la ejecución de las metas, funciones y acciones, en el proceso de administración financiera de todo tipo de organización. Provee la información financiera necesaria para orientar ordenada, efectiva y económicamente la utilización de los recursos de la empresa en general.

1.4.3 Importancia del presupuesto

La importancia de este instrumento financiero se puede resumir en los siguientes puntos:

- a. Es útil en la mayoría de las organizaciones como: utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes, medianas (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas, para que tengan un mejor control en su gastos.
- b. Ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, ya que se tiene el conocimiento aproximado de los gastos de la empresa.
- c. Mantiene el plan de operaciones de la empresa. Sirve también como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la organización.
- d. Cuantifica en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción.

1.4.4 Principios del presupuesto

Los principios para llevar a cabo la elaboración del presupuesto son:

- a. Previsión: en función de los objetivos de la empresa, debe preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse.
- b. Patrocinio: el presupuesto debe ser patrocinado por la Administración.
- c. Participación: deben participar, en el proceso de elaboración del presupuesto, los jefes responsables de su ejecución.
- d. Responsabilidad: debe definirse con precisión la responsabilidad de los jefes en la ejecución presupuestal que les corresponda.
- e. Coordinación: debe existir un solo plan para cada función y todos los que se ejecuten en la empresa deben estar coordinados en función del objetivo de la empresa. Cómo afectan las decisiones de una parte a las otras.
- f. Período: el presupuesto debe definirse por un año.
- g. Correlación: las unidades de medida en el presupuesto de responsabilidad y la contabilidad que sirve de base para el registro de la actuación deben ser las mismas.
- h. Realismo: las cifras del presupuesto deben presentarse metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.

- i. Aprobación: la aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.
- j. Costeabilidad: las ventajas que obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.
- k. Flexibilidad: debe mostrarse el comportamiento esperado de los costos a varios niveles de producción.
- l. Oportunidad: el presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha.

1.4.5 Ventajas

Algunas de las ventajas del uso de presupuestos en las organizaciones son:

- a. “Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad, con proyección hacia una buena dirección y eficiencia”. (10:II-55)
- b. Indica sobre optimismo exagerado o contingente, que pudiera traer resultados negativos.
- c. “Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones o variaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valuadas, y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases”. (10:II-72)

- d. “Es un medio para sopesar, impulsar, seguir, y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión”. (10:II-72)
- e. Previene derroches en general y reduce los gastos, midiéndolos dentro de los contornos presupuestados.

“En general, las ventajas de la técnica presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y en la planeación de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechando de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; dando lugar a tomas de decisiones oportunas y bien basadas, para obtener superaciones y una buena dirección así como planeación estratégica”. (10: II-73)

1.4.6 Desventajas

Entre las desventajas de la utilización de presupuestos se pueden mencionar:

- a. Los datos, al ser estimados, estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los definieron.
- b. “Estar basado en estimaciones, y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación, y a imprevisibles como: disposiciones fiscales, tendencia del mercado, actuación de la competencia, pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, etcétera”. (10:II73)
- c. Es solamente una herramienta que sirve de guía a la administración, no para suplantarla.

- d. Su implementación y funcionamiento necesita de tiempo para que se puedan obtener los beneficios, por lo que deberá esperar por lo menos después del segundo o tercer período, cuando los empleados hayan ganado experiencia y estén convencidos plenamente de su importancia y participen en su ejecución.

1.4.7 Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde varios puntos de vista. El orden que se les dé depende de las necesidades de los usuarios.

a. Según flexibilidad

- **Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** “Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa”. (2:18)
- **Flexibles o variables:** “Los presupuestos flexibles o variables se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos, y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas”. (2:19)

b. Según el período que cubren

- **Corto plazo:** los presupuestos de corto plazo son aquellos que se realizan para un período de un año.

- **Largo plazo:** “Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados”. (2:20)

c. Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- **Operación:** “Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos operacionales”. (2:21).
- **Financieros:** “Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables”. (2: 21)

Dentro de los presupuestos financieros se tiene el presupuesto de caja o de efectivo y el presupuesto de erogaciones capitalizables.

d. Según el sector en el cual se utilicen

- **Público:** “Los presupuestos del sector público cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales”. (2:22)
- **Privado:** las organizaciones privadas son las que hacen uso de este tipo de presupuesto para la planificación de sus actividades.

1.4.8 Tipos de presupuestos

Para realizar la proyección de presupuesto en la empresa se necesitan como elementos principales el resultado de los siguientes presupuestos:

a. Presupuesto de ingresos

“El cómputo anticipado de los ingresos es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación”. (10:II-12)

El presupuesto de ingresos está constituido por el presupuesto de ventas y el presupuesto de otros ingresos.

b. Presupuesto de ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

Para realizar el presupuesto de ventas se debe efectuar previamente una proyección de cuánto se venderá durante el año. “El departamento de ventas estimará las unidades que se venderán en el año. Seguidamente se revisan los precios de los productos, comparándolos con los de los competidores, así como las estimaciones de costos. Se debe prever probables aumentos en los costos, tanto de mano de obra como de materiales. Se debe prestar atención especial a la fijación de los precios de los productos que produjeron menos utilidades que lo estimado”. (16:4)

Para realizar el pronóstico o proyección de ventas se utilizan las predicciones externas e internas de la empresa, información que será de ayuda para la elaboración del mismo.

- **Predicciones externas:** esta predicción se basa en las relaciones entre las ventas de la organización y algunos indicadores económicos, como el producto interno bruto (PIB), la construcción de nuevas viviendas y el ingreso personal disponible.
- **Predicciones internas:** son las que se realizan a través de los canales de ventas de la organización. Por lo regular consisten en solicitar a los vendedores el cálculo de ventas que esperan durante el año.

Adicionalmente, el gerente de ventas realiza algunos ajustes de acuerdo a los conocimientos de los mercados específicos o de la capacidad predictiva, así como la capacidad de producción de la empresa.

Es necesario emplear los dos tipos de predicciones por ser complemento uno del otro ya que, por lo general, el pronóstico externo debe ser la base para el presupuesto final de ventas y debe ser modificado con periodicidad por el pronóstico interno.

c. Presupuesto de otros ingresos

Se refiere a “ingresos propios y ajenos, que no son los normales, no consuetudinarios, o sean los accesorios que tiene una entidad:

- Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, hipotecarios, etcétera.
- Aumentos de capital, por entregas de efectivo, etcétera”. (10:II-19)

Dentro de este presupuesto, “es común que se encuentre lo referente a otras ventas, que por cierto tienen las mismas características de no ser básicas, propias, normales, y características; entre éstas se encuentran las ventas de inversiones a más de un año, de desperdicios, desechos, etcétera”. (10:II-20)

d. Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos está integrado por el presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras, presupuesto de gastos de distribución y administración.

e. Presupuesto de inventarios

“Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo, de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de ventas” (10:II-20)

Es indispensable determinar el inventario adecuado, “para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del período de producción, que se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencia, en la época de demanda”. (10:II-21)

El procedimiento que se utiliza para medir la eficiencia de la operación de inventarios se llama rotación de inventarios.

“La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real es un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto”. (10:II-21)

Por ejemplo, “suponiendo que las ventas, en unidades, de un año fueron de 60,000 unidades, y el promedio de inventarios es de 20,000 unidades, la relación de inventario será tres:

$$\frac{60,000 \text{ unidades}}{20,000 \text{ unidades}} = 3$$

Si el inventario que se tiene es de 15,000 unidades, lógicamente se aprecia mantener rotación de tres. El inventario final no es suficiente, ya que se necesitan 60,000 unidades para la venta establecida”. (10:II-21)

f. Presupuesto de producción

“Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida, la misma que debe concordar con el presupuesto de producción”. (21:3)

Este presupuesto está basado en el presupuesto de ventas, ya que se deben tomar en cuenta factores como la capacidad productiva de la planta, las disposiciones y limitaciones financieras, la accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones y los requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

El presupuesto de producción debe hacerse en dos partes, en unidades y en valores.

g. Presupuesto de compra de materiales

“Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes ese mismo presupuesto, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos”. (10:II-28)

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción mientras no se produzca una carencia de materiales. Esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto, mientras que la cantidad presupuestada con cada línea debe responder a los requerimientos de producción. El departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción; si hubiera de un mayor requerimiento se tomará la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimientos de producción.

Hay materiales muy particulares y de importancia en la producción, y otros que son de menor valor y numerosos, por lo que no es fácil su estimación como materiales individuales. A estos materiales se debe fijar un inventario considerable para no interrumpir la producción ni tener acumulaciones innecesarias de existencias.

En el presupuesto de compras se deben señalar las fechas en que se deberán recibir los pedidos. Dichas fechas deberán ir relacionadas con las fechas en que se necesitan en producción.

h. Presupuesto de gastos de distribución

Este presupuesto “comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo pronto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la ventas, etcétera”. (10:II-29)

i. Presupuesto de gastos de administración

Incluye “aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogaciones por honorarios a consejeros, gasto de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etcétera”. (10:II-31)

El presupuesto de gastos de administración se considera como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

1.5 Estructura de los estados financieros

Los estados financieros “son los informes sobre la situación financiera y económica de una empresa en un período determinado. Los estados financieros básicos son: balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas (superávit) y estado de flujo de efectivo”. (18:8)

1.5.1 Estado de resultados o de pérdidas y ganancias

Es un instrumento suplementario donde se informa de manera detallada y ordenada cómo se logró la utilidad o pérdida del ejercicio contable.

Está compuesto por las “cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo”. (18:8)

1.5.2 Balance general

“Es un documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, es decir, de conformidad con las Normas Internaciones de Contabilidad (NICs)”. (18:11)

El balance general está integrado por los rubros activo circulante, activo fijo o activos a largo plazo, pasivo circulante, deudas a largo plazo, recursos propios, el cual debe ser elaborado en la organización una vez al año.

1.5.3 Estado de flujo de efectivo

Este elemento “es básico en la administración financiera porque muestra los cambios a través del efectivo. Ofrece al administrador financiero la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras de la empresa en un período determinado y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, contribuyendo una importante ayuda en la administración del efectivo, el control del capital y en la utilización eficiente de los recursos en el futuro”. (18:21)

a. Objetivos

Los objetivos del estado de flujo de efectivo son los siguientes:

- “Proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa.
- Facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento.
- Proyectar en dónde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa.
- Mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa.
- Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de los flujos de efectivo futuros, la evaluación de la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo, la determinación de la capacidad que tiene una compañía para pagar intereses y dividendos y para pagar sus deudas cuando éstas vencen,
- Identificar los cambios en la mezcla de activos productivos”. (18:21)

1.5.4 Estados financieros presupuestados

Los estados financieros presupuestados se integran por estados de resultados proyectados o pro forma, balance general proyectado o pro forma y estado de flujo efectivo proyectado o pro forma.

a. Estados financieros pro forma

Los elementos que integran los estados financieros pro forma son balance general, estado de resultados y un estado de flujos de efectivo pronosticados. A estos se les conoce como estados pro forma o de forma breve. En nuestro caso, significa que los estados financieros son la forma que utiliza para condensar los diferentes eventos que se proyectan para el futuro.

Los estados financieros pro forma son estados financieros proyectados que normalmente se realizan con un año de anticipación. Constituyen la fuente principal para la toma de decisiones a nivel interno y externo de la organización, pues son utilizados por los gerentes y propietarios.

- **Estado de resultados pro forma**

“Es el estado financiero que muestra las ventas, costo de o vendido, distribución, adición y la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio futuro”. (25:125)

Es un “documento financiero que analiza la utilidad o pérdida neta de un ejercicio o período futuro”. (25:125) En el estado de resultados la organización puede observar los ingresos y gastos esperados para el período presupuestado, en tanto que el balance general pro forma muestra la posición financiera esperada al finalizar el período.

- **Balance general pro forma**

“Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa una fecha fija futura”. (25:107) Es un estado financiero que muestra la situación financiera y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija futura. Muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha futura.

El balance general pro forma “presenta el resultado de conjugar hechos futuros, asimismo convenciones contables y juicios personales”. (25:107)

El balance general está diseñado para mostrar la posición financiera de una empresa en cualquier instante. La información esencial para proyectar los estados pro-forma por el método abreviado es tomando en cuenta los estados financieros del año anterior y la predicción de ventas para el año siguiente.

1.6 Administración de activos fijos

“Normalmente la inversión más grande en activos fijos la realiza la empresa de servicios, sin omitir a los otros sectores como lo son: empresas comerciales, industriales que también invierten en activos fijos pero en un menor porcentaje”. (18:79)

Ciertos activos fijos son un requerimiento para la organización, ya que sin ellos la producción sería imposible. Existen dos tipos primordiales de activos fijos: planta y equipo e instalaciones. Es viable que una empresa opere sin ningún activo en su balance, alquilando la planta y el equipo.

Además, “el nivel de activos fijos que mantiene una empresa depende en parte de la naturaleza de los procesos de producción. Aparte de materias primas, las contribuciones mayores al proceso de producción son los gastos de fábrica y mano

de obra. La mayor parte del costo de gastos de fábrica de la empresa es atribuible a su planta y a su equipo. Algunas empresas necesitan niveles altos de activos fijos y contribuciones de mano de obra relativamente bajas para producir sus artículos terminados. Otras empresas necesitan contribuciones

altas de mano de obra y menores activos fijos para obtener un producto terminado. Se denominan empresas de mano de obra intensiva”. (18:79)

Los activos fijos frecuentemente se designan como los activos que producen utilidades, porque por lo general son los que dan base a la capacidad de la organización para crear utilidades.

La inversión en activos fijos “representa erogaciones importantes para la empresa manufacturera, debe prestarse muchísima atención a las decisiones, con respecto no solamente a la erogación inicial para la compra de un activo dado, sino a las erogaciones subsecuentes relacionadas con el activo”. (18:79)

Los activos fijos “tienen vida que exceden al año, por lo tanto, representan un compromiso financiero a largo plazo”. (9:378)

1.7 Depreciación

Es un procedimiento contable cuyo objetivo es “distribuir el costo u otro valor básico del activo fijo tangible, menos su valor de desecho o residual (si hay), durante la vida útil. Pérdida gradual de valor que sufren los activos fijos tangibles debido a su uso, envejecimiento u obsolescencia” (18:80)

1.7.1 Factores de depreciación

Los factores que deben tomarse en cuenta al estimar los valores que deben aumentarse en los gastos son los siguientes:

a. Base de cálculo

“El valor sobre el cual se calcula la depreciación es el de costo de adquisición o de producción o de revaluación de los bienes y, en su caso, el de las mejoras incorporadas con carácter permanente. El valor de costo incluye los gastos incurridos con motivo de la compra, instalación y montaje

de los bienes y otros similares hasta ponerlos en condición de ser usados”.
(14:15)

b. Métodos de depreciación

Los métodos de depreciación que se aplican de acuerdo a la naturaleza de los activos y las operaciones, son: línea recta, horas de trabajo, suma de los dígitos de los años y doble tasa decreciente

En términos generales, el cálculo de la depreciación “se hará usando el método de línea recta, que consiste en aplicar sobre el valor de adquisición o producción del bien a depreciar, el porcentaje fijo y constante que corresponda, conforme las normas de este artículo”. (14:15)

c. Valor de desecho

El valor de desecho es el valor que se estima que tendrá un bien después del tiempo de vida útil. Este valor también es conocido con el nombre de valor residual, valor de salvamento o valor de rescate.

d. Vida útil estimada

Para estimar la vida útil de un activo fijo se toman en consideración algunos elementos como el uso y desgaste, las reparaciones a las que está sometido y obsolescencia.

e. Porcentajes de depreciación

Según el decreto 26-92 del acuerdo gubernativo 206-2004, artículo 19, “se fijan los siguientes porcentajes anuales máximos de depreciación:

- Edificios, construcciones e instalaciones, adheridas a los inmuebles y sus mejoras, 5%.

- Árboles, arbustos, frutales, otros árboles y especies vegetales que produzcan frutos o productos que generen rentas gravadas, con inclusión de los gastos capitalizable para las plantaciones, 15%.
- Instalaciones no adheridas a los inmuebles: mobiliario y equipo de oficina; buques-tanques, barcos y material ferroviario, marítimo, fluvial o lacustre, 20%.
- Los emolientes utilizados como animales de carga o de trabajo, maquinaria, vehículos en general, grúas, aviones, remolques, semirremolques, contenedores y material rodante todo tipo, excluyendo el ferroviario, 20%.
- Equipo de computación, incluyendo programas, 33.33%.
- Herramientas, porcelana, cristalería y mantelería, reproductores de raza machos y hembras. En el último caso, la depreciación se calcula sobre el valor del costo de tales animales menos su valor como ganado común, 25%.
- Para los bienes no indicados en los incisos anteriores, 10%” (14:15)

1.8 Administración de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar “son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es el instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementan las ventas y

también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa”. (18:51)

1.8.1 Importancia

Dado el incremento de las transacciones al crédito, se debe prestar especial a las mismas “con el fin de encontrar y mantener el equilibrio entre el riesgo y el rendimiento de la inversión”. (18:51)

Los tres aspectos importantes de la cuentas por cobrar son las políticas de crédito, los términos crediticios y las políticas de cobranza. Se evalúan las políticas con respecto tanto a los patrones de crédito como los criterios de evaluación de la capacidad de pago de los clientes, y la determinación de los descuentos en efectivo y los plazos de crédito.

Por último se analizan la interdependencia entre los costos y las utilidades relacionadas con las políticas de cobranza.

1.8.2 Políticas de crédito

Las políticas de crédito de una empresa determinan “si debe concederse crédito a un cliente, su monto y en qué condiciones. En una organización, son guías de acción a seguir y que servirán de instrumento o norma para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no solamente debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito”. (18:51)

Las políticas de crédito de una empresa crean los lineamientos para establecer si se otorga un crédito a un cliente. La empresa no solo debe ocuparse con establecer las normas de crédito, sino en aplicarlas correctamente al tomar

decisiones. Además, la empresa debe impulsar el desarrollo de las fuentes de información de crédito y los métodos de análisis de dicha información.

Cada uno de estos aspectos de la política crediticia es importante para la administración eficaz de las cuentas por cobrar. Una aplicación errónea de una buena política de crédito, o la adecuada instrumentación de una deficiente política, no producirá nunca resultados óptimos.

1.8.3 Normas de crédito

Las normas de crédito de una empresa definen los criterios básicos para la concesión de un crédito a un cliente. Aspectos como reputación crediticia, referencias de crédito, periodos de pago promedio y ciertos índices financieros, proporcionan una base cuantitativa para establecer y reforzar los patrones de crédito. Nuestro interés aquí no se centra en los componentes individuales de los patrones de crédito, sino en las restricciones o facilidades de la política global de la empresa. El conocimiento de las principales variables que deben considerarse cuando una empresa examina la posibilidad de ampliar o restringir sus normas de crédito, dará una idea general del tipo de decisiones que esto involucra.

1.8.4 Análisis de crédito

Una vez que la empresa ha establecido sus normas de crédito, debe desarrollar procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito. A menudo, la empresa no solo debe determinar la solvencia de un cliente, sino también estimar la cantidad máxima de crédito que puede otorgársele. Con esta información, la empresa puede establecer una línea de crédito fijando la cantidad máxima que puede adeudarle un cliente. Las líneas de crédito se establecen para evitar la necesidad de comprobar el crédito de un cliente importante cada vez que éste efectúa una compra al crédito.

Los dos pasos elementales en el proceso de investigación crediticia son obtener la información de crédito y analizar dicha información para decidir si se otorga o no el crédito.

1.8.5 Obtención de información de crédito

Cuando un cliente solicita crédito a una empresa, el departamento de crédito de ésta inicia el proceso evaluativo, requiriéndole que llene varias solicitudes que precisan informes y referencias financieras y crediticias. Al analizar la solicitud, la empresa recauda más información de otras fuentes. Si ya le ha extendido antes un crédito, contará con su propia información respecto al comportamiento de pago del solicitante. Las principales fuentes externas de información crediticia son las siguientes:

a. Estados financieros

Al requerir al solicitante de crédito que presente sus estados financieros más recientes, la empresa puede analizar su situación de liquidez, actividad, endeudamiento y utilidades. Aun cuando no se aprecia información específica sobre el comportamiento de pago previo, en un estado de resultados o en un balance general, un examen de la situación financiera de la empresa puede revelar la naturaleza de su administración financiera global. La buena o mala disposición de la empresa solicitante para proporcionar tales estados puede ser un indicador de su situación financiera. Los estados financieros auditados son un factor indispensable para los solicitantes que desean realizar grandes compras al crédito u obtener líneas crediticias.

b. Agencias de intercambios de referencias de crédito

Las empresas pueden obtener información crediticia mediante algunos sistemas de intercambio de referencias. Al convenir en proporcionar información a este organismo acerca de sus clientes actuales, una empresa

adquiere el derecho de solicitar información con respecto a posibles clientes. Los informes que se obtienen de estas relaciones de intercambio de información de crédito son fácticos más que analíticos o especulativos.

c. Intercambios directos de información crediticia

Otra manera de obtener informaciones de crédito puede ser por medio de asociaciones empresariales locales, regionales o nacionales. Estos organismos pueden formar parte de algunas asociaciones industriales o comerciales. Con frecuencia, una asociación industrial archiva cierta información crediticia de la que pueden disponer sus miembros. Otro método para obtener informes consiste en dirigirse a otros proveedores que traten con el solicitante de crédito, e investigar por su conducto el comportamiento de pagos de éste. A menudo puede obtenerse cooperación en lo relacionado con tales solicitudes, con la condición de admitir reciprocidad en el suministro de información.

d. Verificación bancaria

Es posible que el banco de la empresa obtenga información crediticia del banco del solicitante. Sin embargo, este tipo de información puede resultar insuficiente, a menos que el solicitante ayude a la empresa en su consecución. Esta parece ser la única solución, ya que el banco del solicitante no puede revelar información específica, como saldos de cuentas o de préstamos sin el consentimiento del solicitante. Por lo general, se suministra una estimación del saldo en caja de la empresa.

e. Análisis de la información crediticia

Los estados financieros y el registro mayor de cuentas por pagar de un solicitante de crédito pueden utilizarse para calcular su “plazo promedio de pago”. Esta cifra puede entonces compararse con las condiciones de crédito

que la empresa ofrece actualmente. Un segundo paso es la evaluación de los tiempos de las cuentas por pagar del solicitante, a fin de obtener una mejor perspectiva de su comportamiento de pagos. En el caso de clientes que solicitan líneas de crédito considerables, debe realizarse un análisis detallado de las razones o índices de liquidez, operatividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa mediante sus estados financieros. Una comparación de series de tiempo de razones similares en años diferentes debe revelar cualesquiera tendencias en el desarrollo.

f. Tipos de procedimientos de cobranza

Por lo general se emplean diversos procedimientos de cobranza. A medida que una deuda se vence y envejece, la gestión de cobro se torna más personal y más exigente. A continuación se exponen técnicas o procedimientos básicos de cobranza, en el orden normalmente adoptado en los procesos de cobro.

- **Notificaciones por escrito**

Después de cierto número de días posteriores al vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa suele enviar una carta en términos corteses, en la que recuerda al cliente su adeudo. Si se hace caso omiso de dicha carta, se envía otra más exigente. En caso necesario, puede remitirse otra más. Las notificaciones de cobranza por escrito son el primer paso en el proceso de cobro de cuentas vencidas.

- **Llamadas telefónicas**

Si las notificaciones por escrito no dan ningún resultado, el gerente de crédito mismo de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente presenta una explicación adecuada, se puede convenir en prorrogar el período de pago. Una llamada del abogado de la

compañía también puede ser útil si los demás recursos no han funcionado.

- **Visitas personales**

Esta técnica es mucho más común a nivel de crédito del consumidor, pero también pueden utilizarla los proveedores industriales. El envío de un cobrador o incluso del vendedor encargado a requerir el pago al cliente puede ser un procedimiento de cobro muy eficaz, ya que el pago podría realizarse en el acto.

- **Agencias de cobranzas**

Una empresa puede transferir las cuentas incobrables a una agencia o a un abogado, para que estos se encarguen de ellas. Normalmente, los honorarios por esta clase de gestiones son altos, y la empresa puede recibir menos del 50% del importe de las deudas así cobradas.

- **Recurso legal**

Esta es la medida más estricta en el proceso de cobranza, y representa una opción antes de utilizar una agencia de cobros. El procedimiento no es solamente oneroso, sino que puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con él sin que garantice el pago final de los adeudos vencidos.

1.9 Cuentas por pagar

Las empresas pagan sus cuentas tan tarde como sea posible, sin perjudicar su evaluación de crédito. Aunque este procedimiento es atractivo desde el punto de vista financiero, implica un problema ético importante: un proveedor no favorecerá a un cliente que pospone el pago en forma deliberada.

2. ENTIDADES NO LUCRATIVAS

“Son aquellas que se dedican a actividades de beneficio social, no lucran y no distribuyen utilidades entre sus asociados. Los recursos para su funcionamiento los obtiene de su autogestión y donaciones”. (17:3)

2.1 Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las organizaciones no gubernamentales son entidades que no tienen vínculo directo con el gobierno, y brindan apoyo a las personas que lo necesitan. “Los propósitos pueden ser gremiales, económicos, religiosos, culturales, profesionales, de desarrollo y promoción social, políticos, deportivos, educativos y otros” (17:3)

Las entidades no lucrativas “adquieren su personalidad jurídica en las formas legales siguientes:

- a. Fundaciones
- b. Asociaciones (gremiales, profesionales, deportivas, culturales, científicas, educativas, etc.)
- c. Iglesias (de cualquier culto)
- d. Partidos políticos, comités cívicos y asociaciones políticas
- e. Sociedades civiles, cuya actividad no persiga el lucro” (17:3)

Si bien es cierto que estas instituciones no tienen fines lucrativos, “no significa que dejen de percibir cobro alguno por servicios que prestan, sino que lo hacen

en menor proporción, ya que su fin primordial no es obtener rentabilidad alguna, sino cubrir en parte sus costos de operación”. (17:4)

2.2 Aspectos históricos

En la época de la colonia, entre 1,524 y el 15 de septiembre de 1,821, “se formaron las primeras entidades de carácter no lucrativo en Guatemala, que son la Iglesia Católica y los partidos políticos conservador y liberal”. (17:4)

“Actualmente existen en Guatemala variedad de partidos políticos y religiones. La caridad, el esfuerzo y la dedicación de religiosos fueron fundamentales para la fundación de los primeros hospitales en Guatemala, por ejemplo, San Alejo, en Antigua Guatemala (para indígenas), fundado por Fray Matías de Paz, un sacerdote de la orden de los predicadores quien fuera nombrado apóstol de la caridad. Así mismo, Francisco Marroquín, primer obispo de Guatemala, levantó el Hospital de Santiago (para españoles); en 1,634 se fundó el Hospital del Hermano Pedro, para sacerdotes y miembros de la iglesia. Al fundarse el Hospital San Lázaro, como asilo para enfermos vagabundos, fue encomendado a los frailes de San Juan de Dios. Las labores caritativas de estos frailes se iniciaron desde 1,663 cuando comenzaron a hacerse cargo de la administración de hospitales y del cuidado de los enfermos”. (17:4)

2.3 Filosofía

En términos generales, las ONG se dedican a la promoción del desarrollo, a mejorar las condiciones de vida de la población, lo que incluye la capacidad organizativa y la toma de decisiones de interés para la comunidad.

2.4 Causas de su origen

Las causas que han originado la creación de las ONG se pueden resumir así:

- a. Necesidad de desarrollo que existe en la sociedad. Este es el principal motor que ha originado la unión de esfuerzos y sacrificios para que sea obtenido el bien común.

- b. Satisfacción de necesidades de sectores específicos que, por diversas causas, no han sido atendidos por el gobierno, ya sea por falta de infraestructura o de presupuesto, o bien por falta de financiamiento, tanto fiduciario como de medios de producción.

2.5 Efectos de su origen

Las Organizaciones No Gubernamentales formulan y ejecutan programas y proyectos de infraestructura, capacitación y de desarrollo económico en diversos sectores de la sociedad.

Es importante mencionar la labor que estas organizaciones han desarrollado entre los grupos necesitados del país, ya que tienen cobertura en varios municipios de los departamentos de la República de Guatemala. Los habitantes del lugar se organizan en grupos, con el fin de cumplir los roles necesarios para lograr metas comunes en las comunidades que beneficiadas.

Los efectos que se producen con la presencia de las ONG en Guatemala se pueden resumir de la siguiente manera:

Mejoran las posibilidades de servicios básicos a personas asentadas en sectores específicos. Tienen amplia cobertura de atención ya que, por su accionar multilateral, pueden llegar a cualquier lugar. Mejoran las condiciones de vida de la población. Al mejorar los habitantes, sube substancialmente el nivel de vida; también mejora la ecología, medio ambiente, educación y salud.

Generan fuentes de empleo, porque permiten que personas con los conocimientos necesarios, tengan la oportunidad de colocarse en instituciones que existen en Guatemala y que son organizaciones no lucrativas. También permiten a la población guatemalteca capacitarse, asistiendo a las entidades que imparten cursos de belleza, floristería, computación, entre otros.

Generan fuentes de desarrollo mediante préstamos que realizan a pequeños empresarios que quieren ampliar su empresa, o bien iniciar un negocio.

2.6 Beneficio a la sociedad

Las ONG trabajan con un amplio margen de ventaja en relación con los proyectos privados, porque funcionan con donaciones que reciben y, en ocasiones, con apoyo económico del gobierno, razón por la cual pueden ayudar a las personas que lo necesitan. En cambio, en los proyectos estatales es el gobierno el que debe absorber la inversión de cualquier servicio que se preste a la población.

2.7 Base legal

La base legal de las Organizaciones No Gubernamentales es el Decreto Número 02-2003: "POR LO TANTO: En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171 literal a) y de lo establecido en el artículo 242 de la Constitución Política de la República de Guatemala. DECRETA la siguiente ley: Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo". (22:3)

2.8 Constitución y organización de las ONG

La formación y organización de una organización no lucrativa está basada en el artículo 5 de la Ley de las ONG.

“Artículo 5. Las Organizaciones No Gubernamentales deberán constituirse por medio de **escritura pública** y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados. El acto de inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o sean anulables. La acción correspondiente podrá ejercitarse por quien tenga interés en el asunto o los órganos jurisdiccionales correspondientes”. (22:7)

2.8.1 Requisitos

Los requisitos que son necesarios en la formación de organizaciones no lucrativas se encuentran descritos en el artículo 7 de la Ley de ONG.

“Artículo 7. Para constituir una Organización No Gubernamental se requiere que cumpla con los siguientes requisitos:

- a. Comparecencia de por lo menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- b. Reunir los requisitos que establezcan los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general.
- c. Las Organizaciones No Gubernamentales podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento (25%) de extranjeros siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley de la materia.
- d. Elección de la junta directiva”. 22:9)

2.8.2 Inscripción

La inscripción de las Organizaciones No Gubernamentales se debe realizar en el registro civil de la municipalidad donde está ubicada la entidad.

“Artículo 10. Las Organizaciones No Gubernamentales para obtener su personalidad jurídica deberán inscribirse en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que constituyan su domicilio.

Los registradores civiles municipales deberán tener un libro especial para la inscripción de las asociaciones constituidas como Organizaciones No Gubernamentales, en el cual asentarán su constitución y modificaciones, disolución y liquidación, en su caso; además, la inscripción de sus representantes legalmente nombrados y el registro de los libros de actas que autoricen para uso de las Asambleas Generales o de las Juntas Directivas de las ONG's legalmente constituidas”. (22:24)

2.8.3 Aviso de registro

Después que la ONG se ha registrado en la cabecera municipal, ésta deberá informar la inscripción en los próximos 30 días al Ministerio de Economía, de acuerdo a la Ley de ONG.

“Artículo 11. Los registradores civiles municipales dentro del plazo de treinta días posteriores a su inscripción deberán enviar al Ministerio de Economía un aviso que contenga: fecha de escritura de constitución, número de instrumento público, nombre del Notario autorizante, denominación, plazo, domicilio, objetivos, recursos financieros y nombre del representante legal de la ONG, el número, folio y libro de su inscripción, lugar y fecha. El Ministerio de Economía llevará un registro de las Organizaciones No Gubernamentales inscritas en todo el país, las cuales están obligadas a informar y actualizar semestralmente la

información, e inmediatamente cuando procedan cambios de la información reportada” (22:14)

2.8.4 Personalidad jurídica

La personalidad jurídica de las organizaciones no lucrativas está basada en el siguiente artículo:

“Artículo 15 inciso 2º (Artículo 2º del Decreto-Ley 218). Las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la ley:” (4:7)

“Inciso 3º: Las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente se consideran también como asociaciones”. (4:7)

2.8.5 Legalización aplicable

“Artículo 18. Personalidad de las asociaciones civiles. Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público, regulan su capacidad civil por las leyes que las hayan creado o reconocido, y las asociaciones por las reglas de su institución, cuando no hubieren sido creadas por el Estado. La personalidad jurídica de las asociaciones civiles es efecto del acto de su inscripción en el registro del municipio donde se constituyan. El acto de su inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o que sean anulables. La acción correspondiente podrá ejercitarse por quien tenga interés en el asunto o por la Procuraduría General de la Nación” (4:7).

“El Organismo Ejecutivo deberá emitir en un plazo no mayor de tres meses después de la entrada en vigencia de la presente ley, el reglamento que norme y establezca los requisitos de inscripción ante el Registro Civil”. (4:7)

“Artículo 20. Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento.

En el instrumento de fundación debe indicarse el patrimonio afecto y el fin a que se destina y la forma de administración. La autoridad respectiva aprobará el funcionamiento de la fundación si no fuere contraria a la ley, a su falta de disposiciones suficientes, dictará las reglas necesarias para dar cumplimiento a la voluntad del fundador”. (4:8)

2.8.6 Aspecto fiscal

Las Organizaciones No Gubernamentales están exentas de impuestos siempre que no generen utilidades y repartición de dividendos, tal y como lo indica la ley de Impuesto al Valor Agregado y su reglamento, Decreto 27-92, artículo 7, inciso 13.

“Los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por las ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados o integrantes”. (15:12)

“Artículo 7. De las exenciones generales. Están exentos del impuesto establecido en esta ley: 13. Los servicios que prestan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, de asistencia o de servicio social y las religiosas, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes”. (15-12)

2.9 Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de las ONG son donaciones, que pueden ser locales o internacionales, y en algunos casos, apoyo económico o en especie por parte del gobierno.

3. SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD

Son todos los servicios de salud que no son comunes, como los dirigidos a niños y jóvenes que requieren cuidados especiales de salud más intensos que la población en general. En esta población se encuentran aquellos que presentan particulares condiciones emocionales, físicas, de desarrollo y de conducta.

3.1 Definición de espina bífida

“Es un defecto de nacimiento que se presenta cuando el feto se está desarrollando en el útero. El tubo neural es la parte de la estructura del feto de la cual se desarrollan en el cerebro y la médula ósea (Center of Maternal & Infant Health 2003)”. (5:4)

La espina bífida “es una malformación congénita del tubo neural, que se caracteriza porque uno o varios arcos vertebrales posteriores no se han fusionado correctamente durante la gestación, de manera que la médula espinal queda en ese lugar sin protección ósea”. (5:4)

La ciencia ha demostrado que tanto factores genéticos como ambientales pueden causar defectos en el tubo neural; sin embargo, la mayoría de los bebés que nacen con este defecto son de padres que no tienen ningún antecedente de este tipo de desorden en sus familias.

“La espina bífida afecta por lo menos a tres de los sistemas más importantes del organismo, como el sistema nervioso central, aparato locomotor y sistema genito-

urinario y por ello es considerada una malformación con afección multisistémica, cuyo tratamiento debe ser abordado bajo la óptica multidisciplinar. Esta se basa en la colaboración de los diferentes especialistas, tanto para el análisis global de cada paciente, como para la determinación conjunta de los objetivos terapéuticos”. (5:6)

3.2 Antecedentes

Se tienen noticias de la espina bífida desde la antigüedad. Pensadores del imperio romano, como Aristóteles, “hicieron algunas menciones de pacientes que presentaban una bolsa en la espalda. Estas desde esa época ya se describían como anomalías congénitas transmitidas por la madre. En 1,632 el famoso pintor Rembrandt realizó una obra titulada La lección de anatomía del doctor Tulp, en la que se puede apreciar una disección de un paciente con espina bífida.” (1-41)

“La espina bífida es una malformación que se padeció desde la prehistoria. Únicamente un pequeño número de esqueletos que muestran espina bífida se registra antes del 5000 A.C. Una buena muestra de estos esqueletos se encontró en la cueva de Taforalt, en Marruecos, los cuales eran 80 adultos y 100 niños. La prueba de carbono sugiere que dichos esqueletos datan del año 10,000 A.C. Algunos de éstos muestran una división en la vértebra sacra, lo que se cree representan casos de espina bífida”. (1:20)

Esta enfermedad era considerada mortal “antes de los años sesenta, ya que en mucho países la tasa de mortalidad era del 100%, pero en la actualidad los especialistas afirman que esta tasa ha disminuido al 1%. Para los años setenta cuando se comenzó a utilizar el diagnóstico prenatal, el aborto fue considerado como una opción aunque el mismo fue seriamente criticado por la Iglesia Cristiana”. (1:21)

“El diagnóstico prenatal permitió adelantar considerablemente en su estudio y en las prácticas quirúrgicas que le brindaban una esperanza de vida para pacientes que sufrían de espina bífida. “Actualmente, la mayoría de médicos suele ofrecer a las mujeres embarazadas un análisis de sangre llamado prueba de alfafetoproteína sérica materna (Maternal FERUM Alpha-fetoprotein-MSAFP) (también llamado prueba triple). Esta prueba detecta los embarazos con un riesgo superior a la media de espina bífida y otros defectos del tubo neural, además de otros defectos de nacimiento, incluido el síndrome de Down.

En caso de mujeres con resultados elevados en la prueba de MSAFP no resultantes de factores como el cálculo erróneo de la edad del feto, es probable que el médico recomiende dos pruebas adicionales que son precisas en la detección de la espina bífida severa. Estas son un examen detallado por ultrasonido de la columna del feto y una amniocentesis para medir los niveles de alfafetoproteína en el fluido amniótico”. (7:3)

3.3 Afección de espina bífida en el niño

“El embrión tiene una diminuta cinta de tejido que se enrolla hacia adentro para tomar la forma de un tubo. Esta estructura, llamada tubo neural, se forma hacia el día 28 después de la concepción. En los casos de espina bífida este proceso falla y el tubo neural no se cierra completamente, entonces pueden ocurrir defectos en la médula espinal y en las vértebras (los pequeños huesos que forman la columna vertebral)”. (7:1)

Existen tres tipos de espina bífida, que se mencionan a continuación.

3.3.1 Oculta

“En esta forma por lo general asintomática, existe un pequeño defecto o vacío en uno o más de los huesos pequeños (vértebras) de la columna. La médula

espinal y los nervios son normales, por lo general, y la mayoría de las personas afectadas no tiene problemas”. (7:1)

Es el tipo menos grave. Suele descubrirse en exámenes radiográficos, ya que no presenta trastornos neurológicos o músculo-esqueléticos.

3.3.2 Meningocele

“En esta forma, la menos frecuente, un quiste o bulto formado por membranas que rodean a la médula espinal se asoman por la parte abierta de la columna vertebral. El quiste, que puede variar en tamaño, puede ser extirpado mediante cirugía para permitir el desarrollo normal”. (7:1)

En este tipo se genera una bolsa meníngea que contiene líquido cefalorraquídeo e implica secuelas menos graves, tanto en las funciones locomotoras como urinarias.

3.3.3 Mielomeningocele

“Esta es la más grave de las formas. El quiste contiene tanto a las membranas que rodean el canal espinal como las raíces nerviosas de la médula espinal y, a menudo, la médula en sí. En ocasiones no hay ningún quiste sino una sección totalmente expuesta de la médula espinal y los nervios, y puede filtrarse fluido espinal. Los bebés afectados tienen un alto riesgo de contraer infección hasta que se cierre la espalda quirúrgicamente, aunque un tratamiento antibiótico puede ofrecer protección temporal. A pesar de la cirugía, sigue existiendo cierta parálisis de la pierna y problemas de control de la vejiga y de los intestinos”. (7:1)

Ésta es la afectación más grave y comporta múltiples secuelas en los aparatos locomotor, urinario y digestivo. Cuanto más cerca de la cabeza se encuentra la

lesión, más graves son sus efectos. Requiere de intervención quirúrgica en los primeros días de vida, con el fin de evitar la infección y el deterioro de la médula espinal y tejido nervioso.

3.4 Causas

“Por lo general, la espina bífida es un defecto congénito aislado. Aunque los científicos creen que algunos factores genéticos y ambientales pueden interactuar para crear este y otros defectos del tubo neural, el 95 por ciento de los bebés con espina bífida y otros defectos del tubo neural nace de padres sin antecedentes familiares de estos trastornos. Si bien la espina bífida parece preferir ciertas familias, no sigue ningún patrón hereditario particular. Si un niño tiene espina bífida, el riesgo de que vuelva a ocurrir en algún embarazo subsiguientes es de uno en 40, aproximadamente. Si hay dos niños afectados, el riesgo en cualquier embarazo subsiguiente es de aproximadamente uno en 20. La espina bífida también puede tener lugar como parte de un síndrome con otros defectos congénitos. En estos casos, los patrones hereditarios pueden diferir de los de los casos aislados de espina bífida. Las mujeres con ciertos problemas de salud crónicos, como diabetes y convulsiones (tratados con ciertos medicamentos anticonvulsivos), tienen un riesgo mayor (aproximadamente de 1 en 100) de tener un bebé con espina bífida”. (7:2)

La causa específica de la espina bífida es desconocida, ya que existen múltiples factores involucrados en su aparición. “Hay evidencia que la etiología es de tipo multifactorial: por deficiencia de ácido fólico, el uso de fármacos antiepilépticos como el ácido valproico y carbamacepina, diabetes materna, desnutrición, entre otros. La etiología genética es igualmente reconocida”. (5:86)

3.4.1 Prevención

“Los estudios demuestran que, si todas las mujeres de los EE.UU. tomaran suficiente ácido fólico de la vitamina B todos los días antes y durante la primera etapa de su embarazo, podría prevenirse hasta el 70 por ciento de los defectos del tubo neural (incluida la espina bífida). La clave es tener suficiente ácido fólico en el sistema antes del embarazo. March of Dimes recomienda a las mujeres tomar a diario una multivitamina con 400 microgramos de ácido fólico y comer una dieta sana con alimentos ricos en ácido fólico”. (7:3)

Adicionalmente se consideran una serie de factores de riesgo:

- a. Edad materna. “Se encontró una mayor frecuencia de anomalías del tubo neural en madres de 18-25 años de edad con 52.79%, similares a otros estudios realizados en este país donde los embarazos, en general, prevalecen en este grupo de edad”. (5:90)
- b. Antecedentes de aborto o nacimiento de niños con espina bífida anterior.
- c. Orden de nacimiento, los primogénitos tienen un riesgo más alto por falta de ácido fólico antes de la concepción.

Los niños nacidos en familias socioeconómicas más bajas tienen un riesgo más alto para desarrollar espina bífida, ya que se piensa que una dieta pobre, con carencia de las vitaminas esenciales y los minerales, puede ser un factor influyente.

3.4.2 Tratamiento

“Por lo general, la espina bífida oculta no requiere tratamiento. El meningocele, que no afecta a la médula espinal, puede repararse quirúrgicamente, por lo

general sin parálisis. La mayoría de los niños con meningocele se desarrolla normalmente. No obstante, los niños afectados deben ser evaluados para detectar posibles problemas de hidrocefalia y de vejiga y así poder tratarlos a tiempo. Los bebés con la forma más severa de espina bífida por lo general requieren cirugía dentro de las 24 a 48 horas de su nacimiento”. (7:2)

El primer paso en un niño con espina bífida es la corrección quirúrgica de la lesión, donde los médicos vuelven a colocar los nervios expuestos en su lugar y la médula espinal en su canal, y los cubren con músculo o piel.

La meta fundamental del tratamiento es la prevención de infecciones y preservar la médula y los nervios de agresiones externas.

3.4.3 Rehabilitación

Básicamente, el tratamiento del niño con espina bífida consiste en ayudarlo a alcanzar el máximo nivel de desarrollo que permita su defecto neurológico. En este proceso es fundamental la rehabilitación ortopédica, con la que se intenta conseguir ciertos objetivos de estabilidad y de movilidad, de los que depende el desarrollo mental y social del niño.

3.4.4 Incidencia en Guatemala

“En Guatemala, la incidencia de anomalías del tubo neural es relativamente frecuente en relación a otros países, como Estados Unidos, que ocurre en 1 x 1,000 nacidos vivos”. (5:31). En Guatemala, “la incidencia es de de 2.34 x 1000 nacidos vivos”. (5:89)

En un estudio realizado por la Universidad de San Carlos de Guatemala para investigar la incidencia de espina bífida durante el año 2,000 “se detectó una prevalencia de anomalías del tubo neural de 2.34 x 1,000 nacidos vivos, cifra que

podría ser muy aproximada a la oficial para Guatemala. En el occidente del país (Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché) y el altiplano central (Antigua) ocurre la mayor prevalencia de este tipo de anomalías, presentándose básicamente en mujeres jóvenes”. (5:85)

4. FODA

Es un análisis estratégico donde se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

4.1 Definición de FODA

El significado de las siglas FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es el siguiente:

4.1.1 Fortalezas

“Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado”. (6:3)

4.1.2 Oportunidades

“Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), potencialmente favorables para la institución u organización que queramos estudiar”. (6:3)

4.1.3 Debilidades

“Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia. Aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva”. (6:4)

4.1.4 Amenazas

“Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no estima una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

4.2 Análisis de la matriz FODA

“Es una herramienta que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora”. (23:15)

4.3 Importancia

“La importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar en forma objetiva, en qué aspectos su empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva”. (6:1)

4.4 Ventajas

Entre las ventajas de este tipo de análisis se pueden mencionar las siguientes:

- a. “Facilitan el análisis del quehacer institucional.

- b. Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permiten reorientar en rumbo institucional” (23:15)

4.5 Análisis interno

“El análisis interno está compuesto por fortalezas y debilidades, las primeras se definen como la parte positiva de la institución, son productos o servicios que de manera directa se tiene control de realizar y reflejan una ventaja, producto del esfuerzo y de la adecuada toma de decisiones. Las fortalezas se detectan a través y mediante la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente tener sistemas de evaluación y de diagnóstico confiable que permitan evaluar los avances o retrocesos. Las segundas afectan de manera negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Estas se pueden minimizar mediante acciones correctivas, por lo que se pueden atacar en el corto plazo y convertirlas en fortalezas”. (23:15)

4.6 Análisis externo

El análisis externo está compuesto por oportunidades y amenazas. Ambas se generan de un ambiente externo. La institución no tiene control directo de las variables; sin embargo, son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la institución. Estas se podrían presentar como políticas públicas o como acciones de organismos que requieren de un desarrollo educativo para ser concretadas. Las amenazas, por su parte, afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se

deben tomar las previsiones necesarias para que estas no interrumpen el quehacer de la institución. Las amenazas dan una indicación de una situación que aunque posiblemente no afecte en este momento a la institución, en un futuro lejano puede ocasionar una crisis en el mismo”. (23:17)

4.7 Estrategias

Las estrategias que se pueden aplicar utilizando el FODA son:

4.7.1 Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades)

Se basan en el uso de fortalezas internas de la institución, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

4.7.2 Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades)

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas que tiene una organización, valiéndose de las oportunidades externas.

4.7.3 Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas)

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una entidad para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consisten en aprovechar las fortalezas organizacionales, reduciendo a un mínimo las amenazas externas.

4.7.4 Estrategias DA (Debilidades-Amenazas)

Tiene como objetivo contrarrestar las debilidades internas y evitar las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas, puede llevar a una empresa a una situación inestable.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

1. ANTECEDENTES

La entidad no lucrativa La Esperanza se encuentra inscrita en el registro civil de la municipalidad de la ciudad Capital de Guatemala, como una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, tal y como lo requiere la Ley de las ONG, Decreto 02-2003, en su reglamento de inscripción.

La Esperanza es una organización no lucrativa que presta servicios especiales de salud. Fue creada a mediados del año 2003, e inició actividades en el mes de enero del año 2004. Ofrece los servicios de tratamiento y rehabilitación a pacientes con espina bífida.

Esta entidad recibe ayuda por parte del hospital de infectología, que permite al paciente se le traslade únicamente una parte del costo de tratamiento y rehabilitación.

1.1 Situación actual

Con el objeto de verificar cuáles son los problemas que afronta La Esperanza, en este capítulo se presenta la situación financiera actual. Para llevar a cabo esta investigación se realizó un diagnóstico, de donde se obtuvo la información necesaria que será útil para la propuesta.

1.1.1 Diagnóstico

Para conocer la situación actual se llevó a cabo una encuesta a 10 personeros de la entidad. También se entrevistó al contador general, con la finalidad de obtener la información necesaria para aplicar el análisis FODA a la organización.

1.2 Matriz FODA

Con los datos obtenidos se listaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas en el estudio realizado:

1.2.1 Fortalezas (F)

- a. Posee ayuda por parte del hospital de infectología sin ningún costo de instalaciones, equipo médico, uso de quirófano.
- b. Existencia de un convenio firmado para uso por tiempo indefinido de las instalaciones del hospital.
- c. La rehabilitación se realiza dentro de las instalaciones del hospital para prestar un servicio integral al paciente.
- d. El personal que labora en la entidad es por contrato a plazo fijo, evitándose de esa forma el pago de prestaciones laborales y lo que representa la ausencia de pasivo por este concepto.
- e. Está exenta de pagos de impuestos.
- f. No existen retenciones salario al personal, ya que ellas realizan el trámite en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

1.2.2 Oportunidades (O)

- a. Donantes potenciales
- b. Lograr un incremento de donaciones a corto plazo.
- c. Obtener donaciones en el ámbito nacional.

- d. Implementar planes financieros a corto plazo.
- e. Lograr la implementación del departamento de créditos y cobros.
- f. Crear objetivos y políticas de créditos y cobros.
- g. Tener reportes para control de ingreso por pagos de pacientes.
- h. Ampliar el tiempo de pago a proveedores.
- i. Ampliar el tiempo de convenio de precios de medicamentos, insumos y materiales.
- j. Cobros elevados de la competencia.

1.2.3 Debilidades (D)

- a. No existe departamento de créditos y cobros
- b. No existe política de cobros.
- c. Inexistencia de reporte de antigüedad de las deudas de los pacientes
- d. No cuentan con políticas de pagos a proveedores.
- e. Descontrol en el pago a proveedores.
- f. Falta de planificación en los ingresos y egresos.
- g. Ausencia de presupuesto anual.

- h. Falta de estrategias y políticas financieras para el manejo del efectivo.
- i. Carencia de un departamento financiero.
- j. Desconocimiento del contador de proyecciones acerca del estado de flujo de efectivo y estados de egresos e ingresos.
- k. Falta de planes financieros.
- l. Beneficiarios pueden llegar a incumplir sus pagos.
- m. Insuficiencia de ingresos.

1.2.4 Amenazas (A)

- a. Reducción de apoyo económico hacia la institución.
- b. Merma de donaciones por parte de personas o instituciones.
- c. Falta de efectivo para realizar las compras de medicamentos, materiales e insumos.
- d. Incremento en el precio de los medicamentos, insumos y materiales después del período del convenio firmado.
- e. Creación de nuevas ONG en el área de salud.

1.3 Plan sustantivo

El criterio que se tomó como base para obtener el tamaño muestral, fue aplicar la fórmula correspondiente para el cálculo de proporciones cuando la población total es conocida, como en este caso.

Datos:

$$N = 25$$

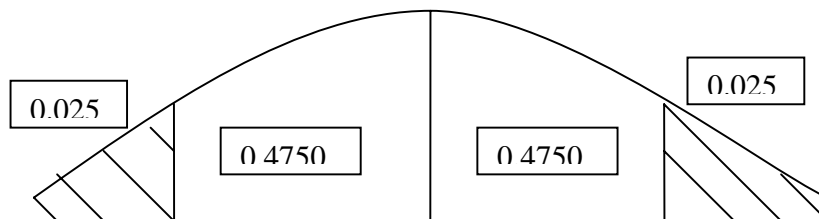
$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 25\% = 0.25$$

$$\alpha = 5\% = 0.05$$

$$\beta = 95\% = 0.95$$



Área a buscar en la tabla, 0.4750 o la que más se aproxime.

$$Z = \pm 1.96$$

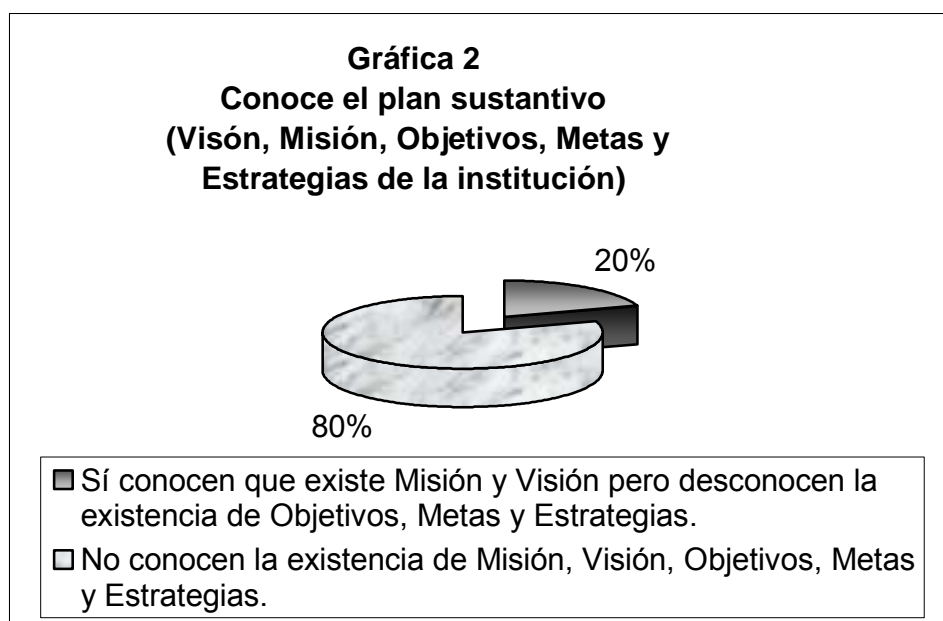
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (25)}{(0.25)^2 (25 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{24.01}{1.5 + 0.9604}$$

$$n = \frac{24.01}{2.4604} = 9.75 = 10$$

Una vez determinado el tamaño muestral, se realizó una visita a la entidad para tomar al azar 10 empleados. Se les preguntó si conocen el plan sustantivo que contiene la misión, visión, objetivos, metas y estrategias de la institución. El 20%, o sea dos personas, indicaron que sí conocen que existe misión y visión, pero no conocen si existen objetivos, metas y estrategias en la entidad. El resto de entrevistados (80%) indica no conocer en su totalidad este plan sustantivo.

A continuación se presenta la gráfica correspondiente a dicha pregunta.



Fuente: Elaboración propia con la información obtenida de la entidad. Año 2005.

En la gráfica 2 se puede observar que la mayoría desconoce la existencia de un plan sustantivo en la entidad.

1.3.1 Misión

Somos una organización de salud que brinda servicios integrales especializados para pacientes con espina bífida, para las necesidades de salud de la población nacional.

1.3.2 Visión

Ser una institución con el mayor nivel de especialización en el sector salud, que brinde una atención integral a pacientes de espina bífida.

1.4 Planeación financiera a largo plazo

Esta planeación no se lleva a cabo en la entidad no lucrativa objeto de estudio, que realiza las actividades conforme se presentan.

1.4.1 Compra de activos fijos a largo plazo

Por el momento, La Esperanza no tiene la intención de comprar activos fijos a largo plazo, solamente si es necesario hacerlo.

1.5 Planeación financiera a corto plazo

La planeación a corto plazo no se realiza actualmente, porque únicamente realizan las actividades que se presentan, compras y pagos.

1.5.1 Fuentes de fondos

Las fuentes de fondos son las donaciones y los ingresos por las operaciones quirúrgicas que se realizan a los pacientes con espina bífida.

a. Ingresos por donaciones

Las donaciones provienen de personas y entidades filantrópicas y algunas instituciones, que mensualmente entregan sus aportes para que La

Esperanza brinde el servicio a quienes necesitan de tratamiento y rehabilitación.

b. Ingresos por prestaciones quirúrgicas

Proviene de los pagos que realizan los pacientes a quienes se les realizó intervención quirúrgica y que únicamente están pendientes de rehabilitación.

1.6 Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar la forman los créditos otorgados a los pacientes que han sido beneficiados con el tratamiento y rehabilitación, pero que aún no han sido cancelados.

Según indica el contador de la organización, actualmente no existen atrasos de pagos; sin embargo, hay un incremento en las cuentas por cobrar, tal y como se observa en el balance general en las páginas 84 y 85 de este documento.

La causa principal del incremento de las cuentas por cobrar es el tiempo (5 años) que tiene el paciente para cancelar su tratamiento y rehabilitación. Además, el pago mensual es una cuota mínima, y el pago inicial es el 10% del costo total de la operación.

Otra de las causas es que no se deja de brindar atención a los pacientes, porque se tiene la capacidad de atender 20 pacientes mensualmente, utilizando la capacidad instalada. Esto provoca que mes a mes se aumenten las cuentas por cobrar, por el ingreso de nuevos pacientes.

Se realizó una revisión y se determinó que el movimiento de cuentas por cobrar es el siguiente:

Cuadro 1

INTEGRACION DE CUENTAS POR COBRAR (Cifras en quetzales)

CONCEPTO	AÑO 2004	AÑO 2005
Saldo inicial	0.00	1,857,585.04
Cargos a pacientes	2,275,001.04	2,275,001.04
Abonos de pacientes	417,416.00	826,603.08
Saldo actual	1,857,585.04	3,305,983.00

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

El cuadro 1 presenta la integración de cuentas por cobrar. Durante el año 2004 no hay ningún saldo inicial, porque en enero del mismo año la entidad inició actividades. Se presentan únicamente cargos a pacientes que recibieron tratamiento y rehabilitación, los cuales ascienden a Q2,275,001.04; los pagos que realizaron los pacientes, de Q417,416.00, y el saldo de cuentas por cobrar de Q1,857,585.04 a finales del año 2004.

Durante el año 2005 hay un saldo inicial de cuentas por cobrar de Q1,857,585.04; cargos a pacientes que recibieron tratamiento y rehabilitación de Q2,275,001.04, y pagos de pacientes de Q826,603.08. El saldo de cuentas por cobrar a finales de diciembre de 2005 es de Q3,305,983.

La cantidad de pacientes que recibieron tratamiento y rehabilitación durante los dos períodos (2004 y 2005) fueron 480 niños. Se atienden 240 anuales, 20 mensuales.

La organización no cuenta con el resumen de las cuentas por cobrar integrado por antigüedad de saldo, porque los pacientes cancelan con puntualidad y carece de un formato establecido para realizar sus reportes.

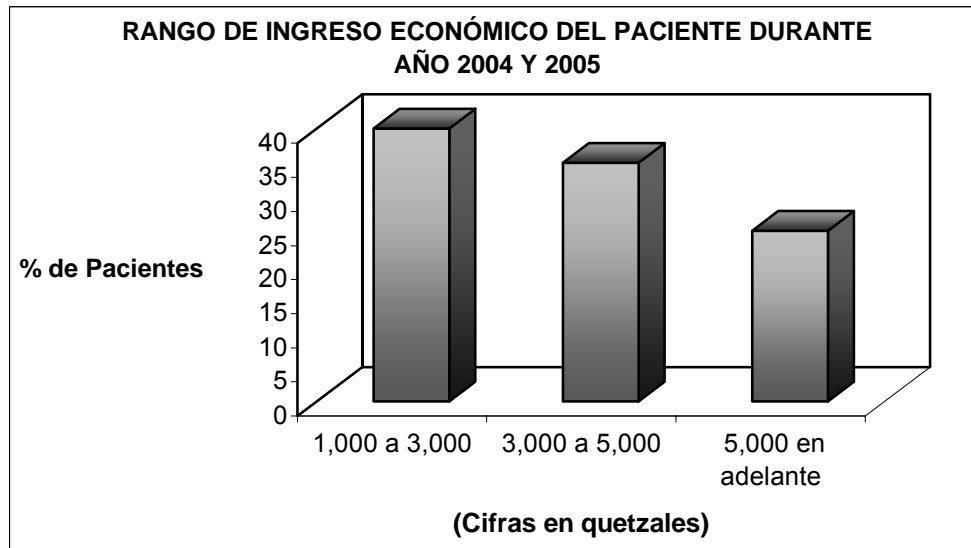
La contabilidad la realiza el contador en hojas electrónicas en computadora, y mensualmente presenta a la junta directiva los estados financieros de la entidad.

1.6.1 Políticas de créditos

Actualmente en La Esperanza no cuentan con políticas de crédito para los pacientes. El procedimiento que aplican es el siguiente: el médico determina el diagnóstico e informa al paciente sobre el costo total. La trabajadora social se encarga de indicarle cuál es la cuota de pago inicial, el número de cuotas totales y la forma de pago. La entidad no tiene los requisitos establecidos para optar a una cirugía, ya que atienden a cualquier paciente que lo necesite. Tampoco existe una solicitud de crédito que sea llenada por los padres o encargados del paciente, donde se responsabilicen del pago total del tratamiento y rehabilitación.

De acuerdo a la revisión realizada se determinó que existen varios niveles económicos a los cuales pertenecen los pacientes. Sin embargo, el costo de tratamiento y rehabilitación ha sido el mismo, así como la forma de pago. Esto se puede observar en la gráfica siguiente:

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2004-2005.

En la gráfica 3 se visualiza el nivel económico de los pacientes que ya recibieron atención médica. El 40% tienen ingresos entre los rangos de Q1,000.00 a Q3,000.00, el 35% tiene ingresos de Q3,000.00 a Q5,000.00 y el 25% tiene ingresos de Q5,000.00 en adelante.

1.6.2 Clasificación de pacientes para el tratamiento

Existen dos tipos de pacientes: los que reciben una intervención quirúrgica y los que necesitan dos intervenciones quirúrgicas.

La institución los clasifica como paciente grupo A y paciente grupo B, respectivamente. La Esperanza tiene capacidad únicamente para atender a un total de 20 pacientes mensuales, de los cuales 14 son clasificados como pacientes A y 6 clasificados como pacientes B.

La clasificación se realiza porque los pacientes del grupo B reciben una segunda operación, por lo que el valor de la cirugía es un poco mayor que el de pacientes con una cirugía. Sin embargo, el costo de rehabilitación es el mismo.

1.6.3 Tipos de cirugía

En la entidad objeto de estudio se realizan dos tipos de cirugías a niños que presentan espina bífida. Existe una pequeña diferencia en el costo entre una y otra.

1.6.4 Tarifas por cirugía de espina bífida

La tarifa que se cobra al paciente dependerá del diagnóstico (A o B) que se realice. No hay una gran diferencia en el precio.

La cuota para el paciente "A" es de Q9,275.66, mientras que para el paciente "B" es de Q9,954.03. Las tarifas incluyen la rehabilitación. Los pagos se realizan al contador en las oficinas de la entidad.

Las tarifas por intervenciones quirúrgicas de pacientes durante los años 2004 y 2005 no han cambiado.

A continuación se presenta un cuadro con el detalle del precio de tratamiento y rehabilitación por grupos de pacientes A y B.

Cuadro 2

PRECIO DE CIRUGIA Y REHABILITACIÓN (Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	PACIENTE A o B	PRECIO
Una cirugía Rehabilitación	A	1,275.66 8,000.00
Total		9,275.66
Dos cirugías Rehabilitación	B	1,954.03 8,000.00
Total		9,954.03

Fuente: Elaboración propia con información de la entidad. Año 2005.

El cuadro 2 presenta el monto total por el tratamiento de espina bífida, dependiendo de cuántas cirugías necesite el paciente. Estos precios solamente incluyen medicamentos utilizados, insumos, materiales y la rehabilitación.

En La Esperanza se realiza el diagnóstico del paciente, quien va referido por médico del hospital. Es recomendable que la intervención quirúrgica se realice de 24 a 72 horas de nacido el niño.

Después de realizar el diagnóstico y los exámenes necesarios, se programa la cirugía. Esta se lleva a cabo, por lo regular, los miércoles y viernes de cada semana. El hospital se encarga de los exámenes previos al paciente, pero si no tuviera disponible alguno, los padres o encargados deben hacerlos en un centro de diagnóstico privado.

La cirugía dura de una a tres horas. Luego de ser intervenido quirúrgicamente, el paciente permanece internado por lo menos de 3 a 5 días. La alimentación es por cuenta de los padres o encargados.

El costo del tratamiento y rehabilitación de espina bífida en clínicas privadas es aproximadamente de Q54,000.00 a Q60,000.00, según lo indicaron pacientes que han sido operados, así como el médico consultado.

1.6.5 Forma de pago

La forma de pago que la institución otorga a los pacientes que son operados y rehabilitados, es de la manera siguiente: antes de la cirugía, se cancelan Q927.57 para el grupo A (incluye el 10% de costo de la cirugía y el 10% del costo de la rehabilitación). En el mes siguiente de la cirugía, se cancela la primera cuota de Q147.09 y 59 cuotas mensuales de Q139.00.

Los pacientes del grupo B cancelan Q995.40 (incluye el 10% del costo de la primera cirugía, segunda cirugía y el 10% costo de la rehabilitación). En el mes siguiente se debe de cancelar la primera cuota de Q167.63 y 59 cuotas mensuales de Q149.00.

A continuación se presenta el detalle del pago de pacientes que son intervenidos quirúrgicamente y rehabilitados.

Cuadro 3

FORMA DE PAGO DE LOS PACIENTES (Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	PACIENTE A O B	PAGO EN EFECTIVO	No. CUOTAS	PAGO MENSUAL	TOTAL
Una cirugía más rehabilitación	A	927.57			927.57
Pago crédito			1	147.09	147.09
Pago crédito			59	139	8,201.00
Total		927.57	60		9,275.66
Dos cirugías más rehabilitación	B	995.40			995.40
Pago crédito			1	167.63	167.63
Pago crédito			59	149	8,791.00
Total		995.40	60		9,954.03

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la entidad. Año 2005.

En el cuadro anterior se detalla la forma de pago actual de quienes reciben el servicio de tratamiento y rehabilitación de espina bífida. La diferencia entre el grupo A y grupo B es mínima y tienen el mismo tiempo para cancelar la totalidad de la deuda. Los pacientes tienen 60 cuotas, que equivalen a 5 años de plazo para cancelar sin cobro de intereses.

1.7 Cuentas por pagar

La institución no cuenta con una descripción detallada de las cuentas por pagar. Según informó el contador, los pagos de medicamentos e insumos se realizan mes a mes en forma puntual.

El problema se presenta en la rehabilitación, ya que mensualmente se deben adquirir prótesis. La compra se realiza en forma constante, 20 cada mes, con un

precio de Q5,000.00 cada una, lo que hace un total de Q100,000.00 mensual. Según la negociación con el proveedor, se debe hacer el pago de acuerdo a los ingresos de la entidad, aunque el crédito otorgado es de 30 días y el monto a cancelar es 60% al contado y 40% al crédito.

El tiempo y las condiciones de pago otorgados por el proveedor no se han cumplido, lo cual se puede visualizar en el siguiente cuadro.

Cuadro 4
INTEGRACION DE CUENTAS POR PAGAR
(Cifras en quetzales)

CONCEPTO	AÑO 2004	AÑO 2005
Saldo Inicial	0.00	904,300.84
Cargo por compra de insumos y materiales	1,200,000.00	1,200,000.00
Abono a proveedor	295,699.16	1,034,886.24
Saldo actual	904,300.84	1,069,414.60

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

En el cuadro 4 se observa que durante el año 2004 la entidad hizo pagos de insumos y materiales por Q295,699.16, y quedó un saldo de Q904,300.84. En 2005 canceló Q1,034,886.24, con saldo pendiente para el año 2006 de Q1,069,414.60. Se encuentran atrasados los pagos por 10 meses completos y un mes con Q69,414.60, o sea que, prácticamente, a partir del mes de febrero inició el atraso en las cuentas por pagar. La falta de ingresos a la entidad ha provocado el incremento de las cuentas por pagar, lo cual se puede observar en los estados financieros.

1.8 Cobertura del servicio

Las donaciones percibidas durante el primer año (2004) de actividades se utilizaron para beneficiar a 240 niños con espina bífida. De este total, 168 pacientes fueron intervenidos con una cirugía y 72, con dos cirugías. El proceso de rehabilitación continúa durante 5 años. Para 2006 también fueron 240 niños, con igual distribución. Se espera que la cantidad de niños sea constante, ya que es la cantidad que la institución puede atender por el momento.

1.9 Gastos

Los gastos que realiza la entidad para llevar a cabo las intervenciones quirúrgicas son:

- a. compra de medicamentos,
- b. materiales e insumos,
- c. papelería y útiles de oficina,
- d. pago de agua,
- e. pago de energía eléctrica,
- f. pago de teléfono,
- g. honorarios administrativos y
- h. honorarios profesionales.

El hospital aporta las instalaciones para realizar las intervenciones quirúrgicas y rehabilitación, quirófanos, encamamiento de pacientes y oficinas administrativas.

1.9.1 Compra de medicamentos

La recepcionista es la encargada del control de ingreso de los pedidos y de realizar los pedidos al proveedor. La calidad de medicamento no se evalúa, ya que es otra ONG la que otorga los fármacos y, según lo indicado, solamente revisan la fecha de vencimiento.

Tampoco se necesita que los medicamentos tengan un tiempo de vencimiento prolongado, porque la medicina se termina en forma mensual. La compra se realiza cada mes para cubrir las 20 intervenciones quirúrgicas.

El monto por medicamentos se detalla a continuación:

Cuadro 5

**COMPRA MENSUAL DE MEDICAMENTOS
(Cifras en quetzales)**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	NIÑOS OPERADOS	TOTAL MENSUAL
Calcio Gluconato al 10% ampolla	1	13.11	13.11	20.00	262.20
Gentamicina 80 mg. frasco vial	3	4.03	12.09	20.00	241.80
Vancomicina 500 mg. frasco vial	2	37.31	74.62	20.00	1,492.40
Ranitidina 5 ml. ampolla	5	12.77	63.85	20.00	1,277.00
Potasio Cloruro 10 ml. ampolla	2	10.10	20.20	20.00	404.00
Sodio Cloruro 20% 10 ml. ampolla	2	3.44	6.88	20.00	137.60
Diclofenaco 12.5 mg. supositorios	1	10.02	10.02	20.00	200.40
Neostigmina Bromuro 2 ml. ampolla	2	12.08	24.16	20.00	483.20
Atropina Sulgato 2 ml. ampolla	1	2.49	2.49	20.00	49.80
Solución No. 2 500 ml. frasco vial	1	18.22	18.22	20.00	364.40
Agua Tridestilada 100 ml. 100 ml. frasco vial	1	4.58	4.58	20.00	91.60
Amicakacina Sulfato 100mg. frasco vial	1	8.01	8.01	6.00	48.06
Ceftriaxona 1 gm. (Rocephin) frasco vial	1	92.04	92.04	6.00	552.24
Ketorolac 60 mg. ampolla	1	10.07	10.07	6.00	60.42
Ranitidina 5 ml. ampolla	4	12.77	51.08	6.00	306.48
Ceftriaxona 1 gm. (Rocephin) frasco vial	1	92.04	92.04	6.00	552.24
Potasio Cloruro 10 ml. ampolla	6	10.10	60.60	6.00	363.60
Budesonida 2 ml. ampolla	4	31.29	125.16	6.00	750.96
Total					7,638.40

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

El costo mensual por medicamentos es de Q7,638.40. Se debe tomar en cuenta que a los 20 niños se les realiza una cirugía y a 6, dos cirugías. Por esa razón se encuentran algunos medicamentos repetidos, pero en la columna 5 se indica que la compra de medicamento es para 20 niños y otros, para 6 niños.

1.9.2 Compra de materiales e insumos

Ésta se realiza mensualmente para la intervención quirúrgica de 20 pacientes. La cantidad que se compra no ha tenido ningún incremento en cantidad y en costo, tanto para el año 2004 como el 2005. A continuación se detallan las compras que se realizan cada mes:

Cuadro 6

COMPRA MENSUAL DE INSUMOS Y MATERIALES
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	COSTO POR NIÑO	NIÑOS MENSUALES	TOTAL MENSUAL
Válvula Pudents	1	583.56	583.56	20.00	11,671.20
Destrosa (al 10 de 500 cc.)	1	23.99	23.99	20.00	479.80
Angiocath	1	12.23	12.23	20.00	244.60
Gasitas	4	3.40	13.60	20.00	272.00
Par de guantes no estériles	4	4.88	19.52	20.00	390.40
Jeringa de varios tamaños	2	2.96	5.92	20.00	118.40
Sonda de aspiración	1	12.48	12.48	20.00	249.60
Hibitane 50 cc.	1	3.92	3.92	20.00	78.40
Paal para Nio	4	16.16	64.64	20.00	1,292.80
Venoseth Abbot	1	204.67	204.67	20.00	4,093.40
Microgotero	1	25.88	25.88	20.00	517.60
Sonda para alimentación	1	4.61	4.61	20.00	92.20
Paal para Nio 5 unidades	1	34.26	34.26	20.00	685.20
Micropores 10 cms.	2	8.08	16.16	20.00	323.20
Solución (1 de 500 cc.)	1	29.39	29.39	6.00	176.34
Angiocath	2	24.46	48.92	6.00	293.52
Jeringa varios tamaños	2	2.96	5.92	6.00	35.52
Microgotero	1	25.88	25.88	6.00	155.28
Férula para pediatría	1	117.03	117.03	6.00	702.18
Algodón (5 unidades)	1	12.23	12.23	6.00	73.38
Compra de aparatos	1	5,000.00	5,000.00	20.00	100,000.00
Total					121,945.02

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

El costo mensual de materiales e insumos es de Q121,945.02. En este caso, también la columna 5 indica para qué cantidad de niños se utiliza. La compra de aparatos es el costo más elevado, ya que son Q100,000.00 mensuales.

1.9.3 Compra de papelería y útiles de oficina

Las compras realizadas en el año 2004 fueron de Q16,290.80 y durante 2005 no sufrió variación.

A continuación se describen cómo fueron realizados las compras de papelería y útiles de oficina:

Cuadro 7

COMPRA ANUAL DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Caja de lapiceros 12 unidades	2	16.20	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	32.40	388.80
Caja de lápices 12 unidades	2	15.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00
Liquid Paper unidad	5	6.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	32.50	390.00
Caja de grapas	1	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	114.00
Caja de fastener	1	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Caja de clips pequeños	1	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	78.00
Cintas de tape adhesivo	5	3.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	210.00
Cuadernos espiral carta	10	9.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	1,080.00
Libretas de espiral	5	4.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	22.50	270.00
Folde tamaño oficio	35	0.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	210.00
Folder tamaño carta	35	0.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	210.00
Sobres manila carta	35	0.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	210.00
Sobres manila oficio	35	0.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	210.00
Tinta para impresora a colores	3	299.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	897.00	10,764.00
Toner para fotocopiadora	1	299.00	299.00	0.00	0.00	299.00	0.00	0.00	299.00	0.00	0.00	299.00	0.00	0.00	1,196.00
Total mensual		720.70	1,556.90	1,257.90	1,257.90	1,556.90	1,257.90	1,257.90	1,556.90	1,257.90	1,257.90	1,556.90	1,257.90	1,257.90	16,290.80

Fuente: Elaboración con información brindada por la entidad. Año 2005.

Como se puede observar, las compras varían cada dos meses por la adquisición de toner para la fotocopidora. El mismo gasto tuvo en los años 2004 y 2005. La cantidad de papelería y útiles ha sido la misma, porque la librería donde lo compran le ha dado el mismo precio, y a la vez es la cantidad autorizada por la entidad, a no ser que incrementen los precios.

1.9.4 Pago de agua, energía eléctrica y teléfono

Estos pagos sí varían en mínima cantidad de mes a mes.

Según lo investigado, es al hospital a quien reconocen la cuota, de acuerdo al convenio realizado por el uso de agua, energía eléctrica y teléfono. Lo negociado fue que la cuota sería de acuerdo a la variación de los recibos de pagos durante el primer año, y que esa misma cantidad sería aplicada al segundo año. Para el año 2006 sería de acuerdo a la variación que existiera.

Durante los años 2004 y 2005 el pago anual fue de Q2,560 de agua; Q20,010 de energía eléctrica y Q7,455 de teléfono.

A continuación se presenta el detalle de los gastos de agua, energía eléctrica y teléfono.

Cuadro 8

GASTOS DE AGUA, ENERGÍA ELÉCTRICA Y TELÉFONO
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Agua	200.00	210.00	200.00	225.00	230.00	210.00	200.00	200.00	230.00	200.00	225.00	230.00	2,560.00
Energía eléctrica	1,600.00	1,650.00	1,700.00	1,700.00	1,730.00	1,600.00	1,600.00	1,650.00	1,700.00	1,730.00	1,700.00	1,650.00	20,010.00
Teléfono	600.00	600.00	550.00	650.00	675.00	600.00	600.00	665.00	630.00	665.00	620.00	600.00	7,455.00
Total	2,400.00	2,460.00	2,450.00	2,575.00	2,635.00	2,410.00	2,400.00	2,515.00	2,560.00	2,595.00	2,545.00	2,480.00	30,025.00

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

Se puede visualizar en el cuadro 8 que las cuotas varían en mínima cantidad de mes a mes, pero es porque cuando sale algún exceso del pago sube la cuota.

La cuota fija más excesos que el hospital convino con la entidad es: agua, Q200.00; energía eléctrica, Q1600.00 y teléfono, Q550.00.

La cantidad que varía es poca en relación con la cuota fija a pagar en agua, que es de Q10.00 a Q30.00; en energía eléctrica es de Q30.00 a Q130.00 y en teléfono, de Q50.00 a Q125.00.

1.9.5 Honorarios administrativos y operativos

Los honorarios administrativos y profesionales de la organización, según se determinó, han sido constantes. La forma de pago es por contrato; por tal razón, el honorario es fijo y no hay prestaciones laborales.

- **Honorarios personal administrativo**

Comprenden el pago al contador general, secretaria, recepcionista y conserje.

- **Honorarios personal operativo**

Están integrados por el pago a personal médico, paramédico y profesionales.

A continuación se detallan los honorarios que se cancelan mensualmente.

Cuadro 9

GASTOS POR HONORARIOS
(Cifras en quetzales)

No.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO Y/O OPERATIVO	HONORARIO MENSUAL	TOTAL MENSUAL	AÑO 2004	AÑO 2005
1	Contador General	Administrativo	3,000.00	3,000.00	36,000.00	36,000.00
1	Secretaria	Administrativo	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00
1	Recepcionista	Administrativo	1,500.00	1,500.00	18,000.00	18,000.00
1	Conserje mensajero	Administrativo	1,200.00	1,200.00	14,400.00	14,400.00
4	Total personal administrativo		7,200.00	7,200.00	86,400.00	86,400.00
1	Neurocirujano	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Ortopedista	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Traumatólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Psicólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Cirujano plástico	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Cirujano pediatra urólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Anestesiólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
1	Trabajadora social	Operativo	5,000.00	5,000.00	60,000.00	60,000.00
10	Enfermeras	Operativo	2,000.00	20,000.00	240,000.00	240,000.00
1	Enfermera graduada	Operativo	3,000.00	3,000.00	36,000.00	36,000.00
2	Técnico fisioterapista	Operativo	2,000.00	4,000.00	48,000.00	48,000.00
21	Total personal operativo		47,000.00	67,000.00	804,000.00	804,000.00

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

El total de honorarios que se paga al personal administrativo asciende a Q7,200.00 mensuales y Q86,400.00 al año. No hubo ningún cambio durante 2004 y 2005.

El pago al personal profesional asciende a Q67,000 mensuales, Q804,000 anuales. Los honorarios no tuvieron ninguna variación durante 2004 y 2005.

1.9.6 Presupuesto

Actualmente la institución no cuenta con un presupuesto anual donde especifique qué cantidad tiene planificado gastar en un tiempo determinado.

Los egresos no varían mes a mes, pero sí es necesario un presupuesto para saber cuánto le costará a la entidad prestar el servicio y buscar la forma de obtener fondos. Además, es necesario que se realice la planeación a corto plazo con el fin de tener un presupuesto para la compra de medicamentos, materiales e insumos, compra de papelería y útiles de oficina.

En algunos rubros como la compra de papelería y útiles de oficina son dos meses constantes y el siguiente se incrementa, porque como ya se mencionó se compra el toner para la fotocopidora.

1.9.7 Estados financieros

En La Esperanza se realizan los estados financieros mensual y anualmente. Los otorgados para el estudio en ella son anuales.

a. Estado de resultados

El estado de resultado refleja las actividades, ingresos ganados y egresos incurridos durante el mes.

A continuación se detalla el estado de resultados correspondiente de enero a diciembre de 2004.

Cuadro 10

**Organización no lucrativa La Esperanza
Estado de ingresos y egresos
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2004
(Cifras en quetzales)**

Ingresos		3,475,001.04
Pacientes operados durante el año 2004	2,275,001.04	
Donaciones	<u>1,200,000.00</u>	
(-) Honorarios pagados		890,400.00
Honorarios administrativos pagados	86,400.00	
Honorarios profesionales pagados	<u>804,000.00</u>	
Total honorarios pagados		
(-) Gastos de operación		
Depreciación equipo de cómputo	8,348.17	
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	12,783.00	
Agua, luz y teléfono	30,025.00	
Papelería	16,290.80	
Insumos y materiales	1,463,340.24	
Medicamentos	<u>91,660.80</u>	<u>1,622,448.01</u>
Total gastos de operación		<u>2,512,848.01</u>
Superávit		<u><u>962,153.03</u></u>

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2004.

Este año la entidad toma el total de ingresos por pacientes operados (Q2,275,001.04), pero realmente no entra ese efectivo. Las donaciones son de Q1,200,000; los honorarios, de Q890,400; el total de gastos de operación, Q1,622,448.01. Existe excedente en el ejercicio por Q962,153.03.

A continuación se presenta el estado de resultado de enero a diciembre del año 2005.

Cuadro 11

**Organización no lucrativa La Esperanza
Estado de ingresos y egresos
Del 01 de enero al 31 de diciembre 2005
(Cifras en quetzales)**

Ingresos		3,775,001.04
Pacientes operados durante el año 2005	2,275,001.04	
Donaciones	<u>1,500,000.00</u>	
(-) Honorarios pagados		890,400.00
Honorarios administrativos pagados	86,400.00	
Honorarios profesionales pagados	<u>804,000.00</u>	
Total honorarios pagados		
(-) Gastos de operación		
Depreciación equipo de cómputo	8,348.17	
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	12,783.00	
Agua, luz y teléfono	30,025.00	
Papelería	16,290.80	
Insumos y materiales	1,463,340.24	
Medicamentos	<u>91,660.80</u>	<u>1,622,448.01</u>
Total gastos de operación		<u>2,512,848.01</u>
Superávit		<u><u>1,262,153.03</u></u>

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

Los estados de resultados son idénticos porque es la misma cantidad de pacientes atendida en los dos años. Los honorarios pagados tampoco cambiaron, porque no hubo incrementos de un año a otro. Además, el número de empleados fue el mismo.

También se puede observar en los cuadros 10 y 11 que no hubo cambio en las depreciaciones, por no haber ninguna compra en equipo de cómputo y mobiliario. El rubro de agua, energía eléctrica y teléfono tampoco cambió, porque es la

cuota que el hospital cobra por el uso del mismo. La papelería es constante porque es la que se utiliza durante el mes y si queda algo, se consume el siguiente, pero se compra lo que se consumió durante el primer año de labores. Por último, no existe variación en el rubro de compras de medicamentos, materiales e insumos, por el convenio con el proveedor de mantener los precios.

La organización no tiene ninguna política de gastos; gasta conforme lo necesita.

b. Balance general

El balance general muestra la situación financiera de La Esperanza.

En la institución elaboran el balance general en forma mensual y anual. El contador es el encargado de hacer los estados financieros y de interpretarlos.

Cuadro 12

**Organización no lucrativa La Esperanza
Balance General
al 31 de diciembre 2004
(Cifras en quetzales)**

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y bancos	30,000.00	Cuentas por pagar	<u>904,300.84</u>
Cuentas por cobrar	<u>1,857,585.04</u>	Total pasivo corriente	904,300.84
Total de activo no circulante			
ACTIVO NO CORRIENTE		CAPITAL	
Propiedad planta y equipo	88,962.00	Cuenta aportación	88,962.00
(-) Depreciación acumulada	<u>21,131.17</u>	Superávit del ejercicio	<u>962,153.03</u>
Total activo	<u>1,955,415.87</u>	Total pasivo	<u>1,955,415.87</u>

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2004.

Como se puede observar existe superávit, lo cual se debe a que en el estado de resultados la organización toma como ingreso el total de niños operados en el año, porque realiza la facturación del tratamiento total. Existe un monto alto de cuentas por pagar (Q904,300.84), porque el ingreso que tiene la entidad es insuficiente para cubrir en su totalidad los gastos. Una de las causas de es el tiempo que se tarda la organización en recuperar el pago de los pacientes, ya que el período otorgado para cancelar el tratamiento es de 5 años. Por tales razones, las cuentas por cobrar al finalizar el año 2004 son Q1,857,585.04.

A continuación se muestra el cuadro del balance general del año 2005.

Cuadro 13

**Organización no lucrativa La Esperanza
Balance General
al 31 de diciembre 2005
(Cifras en quetzales)**

ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y bancos	30,000.00	Cuentas por pagar	1,069,414.60
Cuentas por cobrar	<u>3,305,983.00</u>	Total pasivo corriente	
Total de activo no circulante	<u>3,305,983.00</u>	CAPITAL	
ACTIVO NO CORRIENTE		Cuenta aportación	88,962.00
Propiedad planta y equipo	88,962.00	Superávit acumulado del ejercicio	962,153.03
(-) Depreciación acumulada	<u>42,262.34</u>	Superávit	<u>1,262,153.03</u>
Total activo	<u>3,382,682.66</u>	Total pasivo	<u>3,382,682.66</u>

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

Durante el año 2005 continúa el incremento del rubro de cuentas por cobrar (Q3,305,983), lo cual puede estar influido por los pacientes intervenidos durante

el año 2004, los intervenidos en el año 2005 y las mínimas cuotas asignadas al paciente con el fin de beneficiarlo.

Igualmente, las cuentas por pagar se incrementan a Q1,069,414.60, ya que no se logra bajar estos índices por la falta de efectivo para cancelar las compras que se realizan, especialmente las prótesis para los pacientes.

1.9.8 Reserva de fondos para operación de años siguientes

La entidad no tiene destinado ningún fondo de efectivo de reserva para el año o años siguientes, porque conforme ingresan las donaciones, así realizan las actividades de compras o pago de las mismas.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA APLICADA A UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA DEDICADA A PRESTAR SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD (CASO PRÁCTICO)

Como una respuesta a la problemática que afronta la organización no gubernamental La Esperanza, que presta servicios especiales de salud, se presenta una propuesta para implementar la planeación financiera a largo y corto plazo. Esto con el objetivo de que la entidad cuente con las herramientas necesarias para tener una mejor organización de las actividades.

Dentro de esta propuesta se incluye el plan sustantivo, que contiene la modificación de la misión, visión, así como la creación de los objetivos, metas y estrategias. Seguidamente está el plan financiero a largo plazo, en el cual se estructurarán las proyecciones de pacientes que se atenderán, gastos, ingresos y personal que se necesitará. Luego se constituirá el plan financiero a corto plazo y se propondrán los presupuestos de compra de insumos y de medicamentos, los ingresos, egresos, flujo efectivo, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y estados financieros proyectados.

Adicionalmente se estructurará el departamento de créditos y cobros, para optimizar el manejo del efectivo, en relación con los pagos de los pacientes. También se incluye la clasificación de pacientes para que los ingresos monetarios se recuperen en un tiempo máximo de tres años.

1. PLAN SUSTANTIVO

En la institución ya existe la misión y visión, pero no están bien definidas. Los objetivos, metas y estrategias no existen.

El 80% de los empleados de La Esperanza aún no tienen bien clara la función de la organización en relación al plan sustantivo (misión, visión, los objetivos, metas y estrategias). Con el fin de que todo empleado conozca la organización y a la vez preste un mejor servicio a los pacientes, se presenta a continuación dicho plan:

1.1 Estructura del plan sustantivo

El plan sustantivo está formado por la misión visión, objetivos, metas y estrategias, las que se describen seguidamente.

1.1.1 Visión

Proporcionar servicios especiales de salud específicamente a la población infantil de Guatemala, teniendo como base fundamental la excelencia en precios y servicio.

1.1.2 Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población infantil guatemalteca mediante la prestación de un servicio de salud integral.

1.1.3 Objetivos

- a. Incrementar la prestación del servicio actual de tratamiento y rehabilitación de pacientes con espina bífida a 240 pacientes más cada dos años, iniciando en el año 2007, con el fin de que haya una mejor cobertura. Dicho servicio se brindará en las instalaciones de La Esperanza.

- b. Implementar una sucursal de La Esperanza. Negociar con otro centro hospitalario para el año 2010, para que otorguen las mismas condiciones actuales e iniciar con una capacidad instalada de 240 niños en el primer año de actividades.
- c. Implementar la creación del departamento de créditos y cobros en cada una de las instalaciones nuevas que haya para el año 2010, a fin de contar con un mejor control en los pagos de los pacientes.
- d. Incrementar el personal administrativo y operativo cuando se empiece a prestar el servicio en otro centro hospitalario en el año 2010. Serán empleados por medio de contrato.
- e. Tener instalaciones propias en el futuro.
- f. Lograr la apertura de una nueva sucursal en departamento de Guatemala.
- g. Que la entidad tenga sus propios buses y ambulancias para el traslado de pacientes.
- h. Que se compre el activo fijo para la sucursal que se apertura en el año 2010.
- i. Incrementar las donaciones en un 3% anual, iniciando en el año 2007, para cubrir los costos del tratamiento y rehabilitación de los niños atendidos en la entidad, mientras el paciente reintegra el costo del mismo.
- j. Incrementar el 10% del salario al personal administrativo y operativo cada año, a partir del año 2007.

- k. Disminuir la mora en los pagos de los pacientes.
- l. Implementar el uso de presupuestos, estados financieros y flujo de caja, para mejorar la administración financiera.

1.1.4 Metas

- a. Tener una cobertura de 240 niños más cada dos años, iniciando en el año 2007 en las instalaciones actuales.
- b. Seguir con el respaldo de pagos de pacientes por medio del control de créditos y cobros que se iniciará en el año 2006, para que en 3 años como máximo se recupere el costo del tratamiento y rehabilitación de los pacientes.
- c. Contar para las nuevas instalaciones de espina bífida con el personal idóneo para prestar el servicio a la población infantil guatemalteca, especialmente el departamento de créditos y cobros.
- d. Invertir los recursos financieros que se obtengan mediante donaciones para la apertura de otro centro de servicios de salud de espina bífida en el año 2010.
- e. Invertir los recursos disponibles en compra de un terreno para la construcción de las propias instalaciones.
- f. Contar con recursos para la apertura de una sucursal en los departamentos.
- g. Comprar buses para el traslado de los niños a rehabilitación.

- h. Tener los recursos monetarios para comprar activo fijo para la nueva sucursal en el año 2010.
- i. Cubrir el incentivo para los empleados, por medio de un incremento del 10% en sus honorarios.
- j. Continuar prestando el servicio a 240 niños durante el año 2006.
- k. Disminuir las cuentas por cobrar para el año 2006.
- l. Disminuir las cuentas por pagar para el año 2006.
- m. Contar con un plan financiero a corto plazo para la organización en el año 2006.

1.1.5 Estrategias

- a. Aprovechar los precios que los proveedores brindan actualmente a La Esperanza, los cuales son estables en medicamentos, insumos y materiales. El tiempo es por 5 años, razón por la cual se debe negociar que brinden el mismo beneficio a los pacientes que se atenderán cada dos años, o bien al centro de servicio que se implemente a largo plazo.
- b. Concretar la negociación con otro centro hospitalario, como el Hospital Roosevelt, Hospital San Juan de Dios o bien el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), para que apoye el servicio de salud especial que presta actualmente La Esperanza.
- c. Hacer publicidad institucional por medio de negociaciones previas con empresarios que pertenecen a las diferentes cámaras (industria, comercio

y construcción) para que apoyen la publicidad del servicio de salud para niños con espina bífida y el nuevo centro que se construirá a largo plazo. De esta manera se espera promover que las personas se acerquen a la entidad y ofrezcan su donación para el tratamiento y rehabilitación de los niños.

- d. Hacer un fondo de ahorro para la compra de un terreno, buses y ambulancias, construcción de instalaciones propias, traslado de niños al centro y rehabilitación.
- e. Utilizar los recursos disponibles para la compra de activo fijo que será utilizado en la apertura de la sucursal de la entidad.
- f. Contratar personal para cada uno de los centros de salud que se inauguren en el año 2010, con las mismas condiciones de pago que se tienen actualmente.
- g. Otorgar un incentivo mediante un incremento anual a los empleados, para que se brinde cada día un mejor servicio.
- h. Continuar utilizando las instalaciones del hospital de infectología para ahorrar en alquiler de instalaciones y compra de equipo médico.
- i. Aprovechar el convenio de uso de las instalaciones por tiempo indefinido para incrementar donaciones a corto plazo con empresas nacionales.
- j. Aprovechar el recurso humano para la elaboración de reportes, en beneficio de los pacientes.

- k. Aprovechar que la entidad está exenta de impuestos.
- l. Ampliar con los proveedores el tiempo de pago.
- m. Negociar con los proveedores una prórroga de pagos o créditos más largos.
- n. Crear el departamento de créditos y cobros para que revise la cartera de pacientes, así como los pagos que han realizado.
- o. Crear políticas de cobros por el jefe de créditos para el departamento de créditos y cobros.
- p. Elaborar un reporte de antigüedad de saldos para que sea implementado en el departamento de créditos y cobros.
- q. Elaborar una propuesta de clasificación de pacientes para el cobro adecuado, dependiendo de su ingreso económico.
- r. Crear políticas de cuentas por pagar a proveedores, lo cual estará a cargo del contador.
- s. Crear un plan financiero a corto plazo para que ayude a la entidad. Este debe incluir presupuestos, estados financieros proyectados y el flujo de caja

1.1.6 Declaración de las premisas de planificación

La declaración de las premisas de planificación para La Esperanza se describen a continuación:

Tabla 1
Declaración de las premisas de planificación

Declaración de las premisas de planificación

A todo el personal que labora para la entidad no lucrativa La Esperanza, dedicada a prestar servicios especiales de salud, se le informa que durante los años 2004 y 2005 se logró atender un total de 480 niños con espina bífida. Gracias al apoyo de personas filantrópicas se ha logrado esta cobertura en Guatemala.

También ha sido importante el apoyo del personal que labora para esta organización, que ha dado lo mejor de sí para que más niños puedan desarrollarse física y mentalmente en la sociedad guatemalteca.

Para el año 2006 se espera atender 240 niños, igual que en años anteriores. Nuestras expectativas a largo plazo son incrementar la atención a partir del año 2007, y abrir un nuevo centro de diagnóstico de espina bífida para el año 2010. Para lograrlo se deberá elevar la eficiencia operacional de la entidad, utilizando las estrategias planteadas para cumplir con los objetivos y metas propuestas. También se verá premiada la labor de todos ustedes mediante un incremento del 10% de los honorarios actuales, como una motivación para que brinden cada día un mejor servicio.

Para cumplir con la planeación financiera a largo y corto plazo se deberá utilizar la guía que proporciona los siguientes elementos:

1. Declaración de los objetivos generales.
2. Declaración de las metas específicas.
3. Declaración de estrategias básicas.
4. Datos históricos de años anteriores de la organización, los cuales ayudarán en la planificación financiera a largo y corto plazo, lo que será de utilidad para ustedes.
5. Cada año se deberá volver a planificar o bien comparar presupuestos, por las fluctuaciones que existen año con año. Sin embargo, esta entidad es un caso muy particular en relación a la compra de medicamentos, materiales e insumos, porque no tendrán una variación por lo menos en 5 años. Será hasta el año 2009 cuando se habrá de negociar nuevamente los precios para la organización.
6. Organizar reuniones mensuales con el contador general, para conocer si la planeación a largo y corto plazo se cumple a cabalidad.
7. Por último, se espera que con ayuda de todo el personal se cumpla con la planeación financiera a largo y corto plazo.

Junta Directiva

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

1.2 Plan financiero

El plan financiero comprende el plan estratégico, que es a largo plazo, y el plan táctico, que es a corto plazo.

1.2.1 Plan estratégico

De acuerdo a la planeación financiera a largo plazo, la entidad debe conocer la cantidad de niños que atenderá por espina bífida en los próximos 5 años, cuál es el gasto que esto conlleva, cuáles serán los ingresos a la entidad y qué cantidad de personal necesitará para llevar a cabo la prestación del servicio.

1.2.2 Proyección de ingresos a largo plazo

Los ingresos a largo plazo son por pagos de pacientes y donaciones, que serán utilizados para cubrir los gastos de cada año.

La proyección es que a partir del año 2007 se incremente el número de tratamientos y rehabilitación en el centro hospitalario donde se encuentra actualmente. El incremento se hará notar, ya que en el año 2007 y 2008 se atenderá un total de 480 niños, y en el año 2009, a 720 niños. Para el año 2010 se espera concretar la negociación con alguno de los centros hospitalarios para abrir otro centro de atención para niños con espina bífida, el cual deberá brindar el servicio de tratamiento y rehabilitación a 240 niños. A continuación se presenta el cuadro donde se describe la proyección de ingresos a largo plazo.

Cuadro No. 14

PLAN DE INGRESOS A LARGO PLAZO
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	REAL		PROYECTADO				
	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Niños que recibirán el servicio	240.00	240.00	240.00	480.00	480.00	720.00	960.00
Servicios facturados al año	2,275,001.04	2,275,001.04	2,275,001.04	4,550,002.08	4,550,002.08	6,825,003.12	9,100,004.16
Ingresos por pacientes atendidos año 2004-2005	417,416.00	826,603.08	1,152,000.00	1,152,000.00	861,900.00	140,086.00	
Ingresos por pacientes atendidos año 2006			854,664.07	773,379.15	480,201.90	166,755.91	
Ingresos por pacientes atendidos año 2007				1,709,328.14	1,546,758.30	960,403.80	333,511.82
Ingresos por pacientes atendidos año 2008					1,709,328.14	1,546,758.30	960,403.80
Ingresos por pacientes atendidos año 2009						2,563,992.21	2,320,137.45
Ingresos por pacientes atendidos año 2010							3,418,656.28
Total ingresos por servicios	417,416.00	826,603.08	2,006,664.07	3,634,707.29	4,598,188.34	5,377,996.22	7,032,709.35
Ingresos donaciones (3% incremento cada año)	1,200,000.00	1,500,000.00	1,620,000.00	1,668,600.00	1,718,658.00	1,770,217.74	1,823,324.27
Total ingresos	1,617,416.00	2,326,603.08	3,626,664.07	5,303,307.29	6,316,846.34	7,148,213.96	8,856,033.62

Fuente: Elaboración propia para la entidad. Año 2005.

En el cuadro se observa el detalle de los años 2004 y 2005; así como la proyección a largo plazo del año 2006 al 2010. Se muestra el ingreso que se generará en cada año, y la cantidad de niños que recibirá el servicio.

También se tiene contemplado un incremento del 3% en ingresos por donaciones cada año, de 2007 en adelante.

1.2.3 Proyección de egresos a largo plazo

Con esta proyección se pretende tener una idea de los gastos en que incurrirá la organización del año 2006 al 2010. Durante este lapso se deberá volver a planificar cada año, para que si por algún motivo hubiera un cambio en precios, se tenga en cuenta desde inicio de año.

En los rubros donde existe variación en precios se tomará en cuenta el 6% de inflación. Donde no existe variación por la negociación que se tiene con los proveedores se manejarán los precios actuales como en medicamentos, materiales e insumos, compra de activos fijos y gastos de servicios de agua, energía eléctrica y teléfono.

El siguiente cuadro resume los egresos por año.

Cuadro No. 15

PLAN DE EGRESOS A LARGO PLAZO
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	REAL		PROYECTADO				
	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
Proyección cuentas por pagar			1,069,414.60	253,161.57			
Medicamentos	91,660.80	91,660.80	84,022.40	175,683.20	183,321.60	267,344.00	359,004.80
Insumos y materiales	295,699.16	1,034,886.24	1,219,450.20	2,682,790.44	2,926,680.48	4,146,130.68	5,609,470.92
Agua, luz y teléfono (6% inflación)	30,025.00	30,025.00	31,826.50	67,472.18	71,520.51	113,717.63	160,720.91
Papelería y útiles de oficina (6% inflación)	16,290.80	16,290.80	19,332.36	42,376.07	46,891.42	68,707.40	97,446.73
Honorarios (10% incremento anual)	890,400.00	890,400.00	926,400.00	1,019,040.00	1,120,944.00	1,233,038.40	1,356,342.24
Activo fijo (6% inflación)	88,962.00		14,045.00				109,187.42
Necesidad de personal							1,356,342.24
Total de egresos			3,364,491.06	4,240,523.46	4,349,358.01	5,828,938.11	9,048,515.26

Fuente: Elaboración propia para la entidad. Año 2005.

En el cuadro anterior se observa la proyección de los egresos anuales que tendrá la organización, los cuales están integrados por el pago de cuentas por pagar, compra de medicamentos, insumos, pago de servicios agua, energía eléctrica y teléfono.

También está el gasto de papelería y útiles de oficina, así como el pago de honorarios, la compra de activo fijo durante los años 2006 y en el 2010, que será cuando se inaugure un nuevo centro de atención de niños con espina bífida.

Por último se encuentra el pago del personal necesario para cubrir el servicio de nuevos pacientes durante el año 2010. La proyección de egresos se propone para que se realice en forma anual, con el fin que La Esperanza tenga un estimado de lo que puede llegar a gastar en el futuro. Se deben realizar controles al final de cada año, con el fin de verificar si se cumplieron a cabalidad los objetivos trazados a largo plazo.

1.2.4 Proyección de flujo de caja o efectivo a largo plazo

Para ejercer un mejor control de las entradas y salidas de efectivo en la organización, es necesario recurrir a la proyección de flujo de caja, que se propone a continuación. Su objetivo es determinar en qué año la entidad se podría quedar sin efectivo para realizar los tratamientos y rehabilitación de niños con espina bífida.

A continuación se muestra el cuadro donde se encuentra detallada la proyección de flujo de efectivo.

Cuadro 16

PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA A LARGO PLAZO
(Cifras en quetzales)

CONCEPTO	AÑO				
	2006	2007	2008	2009	2010
Total de ingresos	3,626,664.07	5,303,307.29	6,316,846.34	7,148,213.96	8,856,033.62
(-) egresos	3,364,491.06	4,240,523.46	4,349,358.01	5,828,938.11	9,048,515.26
Total de efectivo	262,173.01	1,062,783.83	1,967,488.33	1,319,275.85	-192,481.64
(+) saldo inicial	30,000.00	292,173.01	1,354,956.84	3,322,445.17	4,641,721.02
Saldo final	292,173.01	1,354,956.84	3,322,445.17	4,641,721.02	4,449,239.39

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

Se puede observar que la organización no se quedará sin liquidez, ya que desde el año 2006 inicia un saldo final de caja de Q292,173.01; para el año 2007, Q1,354,956.84; para el 2008, Q3,322,445.17; y para el 2009, Q4,641,721.02. Por último se tiene un saldo final de caja de Q4,449,239.39. Se puede observar que en el año 2010 habrá que revisar la planificación financiera a largo plazo, ya que se inicia un decremento en los ingresos e incremento en los egresos.

Con los saldos de cada uno de los años de la proyección de flujo de caja que presenta la entidad se pueden tomar las siguientes decisiones:

- a. Utilizar el efectivo para la compra de un terreno donde construir las instalaciones propias.
- b. Abrir nuevos centros de atención de niños en los departamentos.
- c. Invertir en la compra de ambulancias para poder llevar a los pacientes a su domicilio.
- d. Invertir en la compra de buses para recoger a los niños en los diferentes sectores capitalinos, para que lleguen a su rehabilitación.
- e. Comprar equipo para usar en los centros de atención a niños.

Se deberá analizar a finales de cada año para verificar conjuntamente con el plan táctico y determinar si se cumplieron los objetivos propuestos.

1.3 Plan táctico

Se trabajará tomando datos actuales que tiene la entidad para la elaboración de la propuesta, con el fin de llevar un mejor control de los ingresos de los pacientes y donaciones recibidas, así como la aplicación del mismo.

1.3.1 Cuentas por cobrar

Para resolver la problemática actual de La Esperanza en cuanto al incremento de las cuentas por cobrar, se realizarán dos acciones importantes: a los pacientes de los años 2004 y 2005 se les incrementará a Q200.00 la cuota mensual; para los niños atendidos durante el año 2006 se realizará la clasificación de los pacientes, de acuerdo a los ingresos que tengan sus padres.

1.3.2 Pacientes del año 2004 y 2005

Para recuperar las cuentas por cobrar se propone que a los pacientes que fueron intervenidos durante los años 2004 y 2005, que están recibiendo rehabilitación, se les informe por medio de una carta (véase anexo 3), dirigida al padre o encargado, que de acuerdo a la variabilidad de precios en el mercado, se les seguirá cobrando el costo acordado, pero que a partir de enero del año 2006, su cuota mensual se incrementará a Q200, independientemente pertenezcan al grupo A o B.

a. Año 2004

El cobro de la nueva cuota a los pacientes será de gran ayuda porque se recuperarán las cuentas por cobrar en un tiempo más corto que el actual. La recuperación de las cuentas pendientes de pacientes atendidos durante año 2004 será al finalizar el año 2008, lo cual puede apreciarse en el siguiente cuadro.

Cuadro 17

**RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DE PACIENTES
ATENDIDOS DURANTE EL AÑO 2004, CON NUEVA CUOTA
(Cifras en quetzales)**

MES	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	TOTAL
Enero	48000	48000	48000	144000
Febrero	48000	48000	47202	143202
Marzo	48000	48000	43548	139548
Abril	48000	48000	38812	134812
Mayo	48000	48000	33358	129358
Junio	48000	48000	27636	123636
Julio	48000	48000	21878	117878
Agosto	48000	48000	16634	112634
Septiembre	48000	48000	10440	106440
Octubre	48000	48000	5238	101238
Noviembre	48000	48000	2724	98724
Diciembre	48000	48000	930	96930
Total	576000	576000	296400	1448400

Fuente: Elaboración propia para la entidad la Esperanza. Año 2005.

En el cuadro anterior se puede apreciar cómo será la recuperación de cuentas por cobrar de pacientes que recibieron tratamiento en el año 2004 y sólo están pendientes de terminar la rehabilitación.

Durante el año 2006 se recuperará la cantidad de Q576,000; para el año 2007, de Q576,000 y para el año 2008, los pacientes terminarían de cancelar, con una última recuperación de Q296,400.

En total se tiene la recuperación completa de Q1,448,400 que estaba pendiente de pagos de pacientes del año 2004, lo cual beneficia a La Esperanza porque en el año 2008 estarán solventes los pacientes. (Véase anexo 4)

b. Año 2005

Para los pacientes atendidos durante el año 2005, la recuperación de las cuentas pendientes de cobrar será al finalizar el mes de septiembre del 2009.

La nueva cuota para estos pacientes será de Q200 mensuales a partir de enero 2006, lo que también se aplicará independientemente del tipo de cirugía que se le realizó al paciente.

Los pacientes atendidos en diciembre de 2005 cancelarán su tratamiento exactamente en 4 años, lo cual estaba programado para diciembre del año 2009.

A continuación se presenta el cuadro resumido de la recuperación de cuentas por cobrar de pacientes del año 2005.

Cuadro 18

**RECUPERACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR DE PACIENTES
ATENDIDOS DURANTE EL AÑO 2005, CON NUEVA CUOTA
(Cifras en quetzales)**

MES	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	TOTAL
Enero	48000	48000	42554	36136	174690
Febrero	48000	48000	44500	30578	171078
Marzo	48000	48000	46446	24894	167340
Abril	48000	48000	48000	19104	163104
Mayo	48000	48000	48000	13914	157914
Junio	48000	48000	48000	7750	151750
Julio	48000	48000	48000	4158	148158
Agosto	48000	48000	48000	2598	146598
Septiembre	48000	48000	48000	954	144954
Octubre	48000	48000	48000		144000
Noviembre	48000	48000	48000		144000
Diciembre	48000	48000	48000		144000
Total	576000	576000	565500	140086	1857586

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

Como se observa, las cuentas por cobrar de pacientes atendidos durante el año 2005 se recuperarán a finales del tercer trimestre del año 2009. En el 2006 se tendrá una recuperación de Q576,000, al igual que el año 2007; en 2008, la cantidad de Q565,500, y en septiembre se tendrá el último pago, con un monto de Q140,086.

Es una gran ventaja ya que el grupo de pacientes atendidos en diciembre de 2005, terminará de cancelar su tratamiento en 3 años 9 meses y no como la entidad los había programado, hasta el año 2010. Véase anexo (5).

1.3.3 Pacientes del año 2006

Para estos pacientes se aplicará la política de clasificarlos, con el propósito que las personas con mayor capacidad económica cancelen su tratamiento y rehabilitación en un año.

El grupo de pacientes con ingresos intermedios cancelará en dos años y un tercer grupo, que es la mayoría, en un plazo máximo de tres años.

Esta clasificación promoverá la recuperación más rápida de los créditos otorgados.

Tomando en cuenta las características económicas de los pacientes, se propone la siguiente clasificación, con el fin de recuperar el efectivo en tres años.

Cuadro 19

**CLASIFICACIÓN DE PACIENTES DE ACUERDO
A SU INGRESO ECONÓMICO**

RANGOS DE INGRESOS	% DE PACIENTES	TIPO DE PACIENTE
De 5000.01 en adelante	25	A
De 3000.01 a 5000.00	35	B
De 1000.00 a 3000.00	40	C
	100	Total

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

La encargada de realizar la clasificación será la trabajadora social. Ella estudiará una solicitud de crédito (veáse anexo 2) que contendrá los datos generales de los pacientes, así como el ingreso económico mensual del núcleo familiar.

Luego, esta información será trasladada al departamento de créditos y cobros para darle seguimiento y realizar la investigación necesaria, para luego confirmar la veracidad de la información que se proporcionó. Finalmente se le informará al padre o encargado del paciente cómo será la forma de pago.

A continuación se presenta la integración de cuentas por cobrar de niños que se les realizará el tratamiento y rehabilitación durante el año 2006.

Cuadro 20

PROPUESTA DE PAGOS DE PACIENTES INTERVENIDOS QUIRÚRGICAMENTE DURANTE EL AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

MES	GRUPO	CLASIFICACIÓN DEL PACIENTE	PAGO CONTADO	PAGO A CRÉDITO	No. NIÑOS	TOTAL CONTADO	TOTAL CRÉDITO	No. DE CUOTAS	CUOTA PACIENTE	MES	GRUPO	CLASIFICACIÓN DEL PACIENTE	PAGO CONTADO	PAGO A CRÉDITO	No. NIÑOS	TOTAL CONTADO	TOTAL CRÉDITO	No. DE CUOTAS	CUOTA PACIENTE	
Ene.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.78	Julio	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	
		B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.19			B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20	
		C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.89			C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90	
	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70		2	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70
		B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80				B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80
		C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85				C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85
Total						36,921.28	152,662.14			Total						36,921.28	152,662.14			
Feb.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	Agos.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	
		B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20			B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20	
		C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90			C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90	
	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70		2	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70
		B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80				B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80
		C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85				C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85
Total						36,921.28	152,662.14			Total						36,921.28	152,662.14			
Mar.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	Sep.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	
		B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20			B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20	
		C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90			C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90	
	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70		2	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70
		B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80				B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80
		C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85				C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85
Total						36,921.28	152,662.14			Total						36,921.28	152,662.14			
Abr.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	Oct.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	
		B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20			B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20	
		C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90			C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90	
	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70		2	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70
		B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80				B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80
		C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85				C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85
Total						73,842.56	305,324.28			Total						36,921.28	152,662.14			
May.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	Nov.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	
		B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20			B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20	
		C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90			C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90	
	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70		2	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70
		B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80				B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80
		C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85				C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85
Total						36,921.28	152,662.14			Total						36,921.28	152,662.14			
Jun.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	Dic.	1	A	3,710.26	5,565.40	3	11,130.78	16,696.20	12	463.81	
		B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20			B	1,855.13	7,420.53	5	9,275.65	37,102.65	24	309.20	
		C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90			C	927.57	8,348.09	6	5,565.42	50,088.54	36	231.90	
	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70		2	2	A	3,981.61	5,972.42	1	3,981.61	5,972.42	12	497.70
		B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80				B	1,990.81	7,963.22	2	3,981.62	15,926.44	24	331.80
		C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85				C	995.40	8,958.63	3	2,986.20	26,875.89	36	248.85
Total						36,921.28	152,662.14			Total						36,921.28	152,662.14			

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

En el cuadro 20 se propone que los pacientes que sean intervenidos durante el año 2006 sean clasificados según el ingreso económico. Esta clasificación tendrá como resultado la recuperación de las cuentas por cobrar en término de tres años.

La recuperación del primer grupo será inmediata, ya que este será en término de un año; el segundo grupo, en dos años y el tercer grupo, en tres años. De igual forma se hará con los pacientes que requieren dos cirugías. El detalle de las cuentas por cobrar de los pacientes del año 2006 se encuentra en anexos 6, 7, 8 y 9.

1.4 Organización del Departamento de Créditos y Cobros

La creación de este departamento implica la contratación de un jefe, quien encargará de la supervisión y control del análisis de las solicitudes de crédito, así como los pagos puntuales de los pacientes.

Con la creación del departamento y la clasificación de los pacientes según el nivel económico, se pretende que la entidad disminuya las cuentas por cobrar, así como las nuevas cuotas a pacientes antiguos. Posteriormente, con el crecimiento que tenga la organización, será necesaria la contratación de otra persona, pero por el momento solamente se tomará en cuenta una.

1.4.1 Misión del Departamento de Créditos y Cobros

Prestar servicios especiales de salud, encargarse de la investigación, análisis y gestión de cobros a los pacientes, mediante el uso de estrategias, métodos y técnicas adecuadas, a cargo de personal capacitado, que brinde buen servicio al paciente.

1.4.2 Visión del Departamento de Créditos y Cobros

Somos un departamento de créditos y cobros confiable y eficiente, con la capacidad de ofrecer a los pacientes un servicio óptimo y contribuir con el desarrollo de la entidad no lucrativa La Esperanza, que presta servicios especiales de salud.

1.4.3 Objetivos

- a. Satisfacer a los pacientes en el servicio y mantener una imagen de rapidez y excelencia.
- b. Contribuir con el desarrollo y crecimiento de la entidad, aplicando métodos, técnicas y estrategias adecuadas.
- c. Hacer efectiva la gestión de investigación de la capacidad económica de los pacientes, otorgarles el crédito.

1.4.4 Función general de departamento de créditos

- a. Realizar el análisis adecuado de solicitudes y otorgar los créditos respectivos a los pacientes que ingresan a la entidad.

1.4.5 Función general de departamento cobros

- a. Realizar la gestión de cobro mediante la utilización de métodos, técnicas y estrategias a los pacientes atendidos.

1.4.6 Funciones específicas del departamento de créditos

- a. Ofrecer a los pacientes la información mediante la entrega de solicitud de crédito, para su llenado respectivo.

- b. Analizar e investigar a los pacientes mediante la información anotada en la solicitud de crédito.
- c. Informar a los pacientes, de acuerdo a la clasificación que realiza previamente la trabajadora social, cuál será la cuota inicial del tratamiento y rehabilitación, así como los pagos posteriores.
- d. Apertura de código a pacientes para llevar un control en el pago de sus cuotas.
- e. Archivar el expediente.

1.4.7 Función específica del departamento de cobros

- a. Ofrecer información a pacientes sobre las cuotas que deben cancelar mensualmente y el tiempo que tienen para cancelar la totalidad de su crédito.
- b. Elaborar reportes de antigüedad de saldos, para llevar un control de los pagos efectuados por los pacientes.

1.4.8 Descripción del puesto de jefe de créditos y cobros

Para tener una mejor organización en las cuentas por cobrar es necesario que se describa el puesto del jefe del Departamento de Créditos y Cobros, el cual se propone a continuación.

Tabla 2
Descripción del puesto de jefe de créditos y cobros

Identificación	
Título del puesto	Jefe del Departamento de Créditos y Cobros
Ubicación administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Inmediato superior	Contador General
Descripción general	
Naturaleza del puesto	Puesto de carácter administrativo financiero
Descripción específica	
Atribuciones	<p>Investigar y verificar información de los datos proporcionados por los pacientes.</p> <p>Determinar e implementar los métodos y técnicas de cobro necesarios para el requerimiento de los pago a los deudores (llamadas telefónicas, cartas, telegramas) según tipos de pacientes.</p> <p>Velar por la efectividad de los cobros mensuales.</p> <p>Resolver dudas de pacientes.</p>
Relaciones de trabajo	Por la importancia de sus funciones, sus relaciones laborales serán frecuentes con el Contador General, con la Trabajadora Social y con los pacientes.

Autoridad	Controlará y dirigirá el Departamento de Créditos y Cobros.
Responsabilidad	Es el responsable de la investigación y autorización del crédito a los pacientes.
Especificaciones del puesto	
Educacionales	Perito Contador con estudios universitarios en Administración de Empresas o auditoría, mínimo dos años.
Experiencia	Dos años en puesto similar.
Habilidades y destrezas	Conocimientos en computación, poseer iniciativa propia, vocación de servicio al cliente, interés investigativo, dinamismo en realizar sus labores, conocimientos en aspectos legales.

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

1.4.9 Costo de creación del Departamento de Créditos y Cobros

El costo que tendrá para la organización la creación del Departamento de Créditos y Cobros será el siguiente:

Cuadro 21

COSTO DE CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS Y COBROS
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	NUEVO PRECIO UNITARIO S/IVA	INFLACIÓN 6%	TOTAL ENERO	TOTAL MENSUAL
Lapiceros	2	0.89	0.95	1.89	1.89
Lápiz Mongol	1	1.16	1.23	1.23	1.23
Liquid Paper unidad	1	6.70	7.10	7.10	7.10
Caja de grapas	1	8.48	8.99	8.99	8.99
Caja de fastener	1	7.81	8.28	8.28	8.28
Caja de clips pequeños	1	1.16	1.23	1.23	1.23
Cintas de tape adhesivo	1	3.26	3.45	3.45	3.45
Cuadernos espiral carta	1	10.89	11.55	11.55	11.55
Folder tamaño carta	25	0.38	0.41	10.17	10.17
Tinta para impresora a colores	1	299.00	316.94	316.94	316.94
Hojas papel bond carta	500	0.06	0.06	30.48	30.48
Marcadores resaltadores	2	9.30	9.86	19.72	19.72
Sacagrapas Bosttich	1	4.90	5.19	5.19	0.00
Perforador Leitz 5008	1	59.50	63.07	63.07	0.00
Dispensador Tesa 36y	1	30.00	31.80	31.80	0.00
Total de papelería				521.09	421.03
Computadora	1	7,546.23	7,999.00	7,999.00	
Impresora Canon	1	330.19	350.00	350.00	
Total equipo de cómputo				8,349.00	
Archivo grande	1	2,734.91	2,899.00	2,899.00	
Escritorio	1	1,602.83	1,699.00	1,699.00	
Silla secretarial	1	565.09	599.00	599.00	
Sumadora Casio	1	470.75	499.00	499.00	
Total equipo de oficina				5,696.00	
Honorarios de persona contrada				3,000.00	3,000.00
Total costo de nuevo departamento				17,566.09	3,421.03

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

El costo de crear el Departamento de Créditos y Cobros será de Q17,566.09, lo que incluye la compra de papelería y útiles de oficina, equipo de cómputo y de oficina.

Este gasto se tendrá en el mes de enero; luego, mensualmente tendrá un costo de Q3,421.03, lo que incluye la compra de papelería y el pago del honorarios del jefe del nuevo departamento.

1.5 Costo de tratamiento y rehabilitación para los pacientes

El costo del tratamiento y rehabilitación para los pacientes del año 2006 es el mismo que años anteriores, ya que no variaron los precios de insumos y materiales, ni de medicamentos. Véase cuadro 3 del diagnóstico.

1.5.1 Clasificación de pacientes

Se propone clasificar a los pacientes con el fin de mejorar los ingresos a la entidad, tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- a. De los 20 niños intervenidos mensualmente, el 70% únicamente necesita una cirugía (grupo 1).
- b. De los 20 niños intervenidos mensualmente, el 30% necesita dos cirugías y el costo es levemente variable (grupo 2).
- c. El costo de tratamiento y rehabilitación no tendrá ninguna variación para los pacientes del año 2006.
- d. Los cobros se harán de acuerdo a la clasificación de pacientes, según el ingreso del núcleo familiar.

Esta clasificación se detalla a continuación:

Cuadro 22

CLASIFICACIÓN DE PACIENTES CON UNA CIRUGÍA
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	% DE NIÑOS SEGÚN INGRESO ECONÓMICO	NIÑOS OPERADOS POR GRUPO ECONÓMICO	PRECIO DE CIRUGÍA MÁS REHABILITACIÓN	TOTAL MENSUAL
Grupo A	25.00%	3	9,275.66	27,826.98
Grupo B	35.00%	5	9,275.66	46,378.30
Grupo C	40.00%	6	9,275.66	55,653.96
TOTAL	100.00%	14		129,859.24

Fuente: Elaboración propia para la Entidad La Esperanza. Año 2005.

Cuadro 23

CLASIFICACIÓN DE PACIENTES CON DOS CIRUGÍAS
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	% DE NIÑOS SEGÚN INGRESO ECONÓMICO	NIÑOS OPERADOS POR GRUPO ECONÓMICO	PRECIO DE CIRUGÍA MÁS REHABILITACIÓN	TOTAL MENSUAL
Grupo A	25.00%	1	9,954.03	9,954.03
Grupo B	35.00%	2	9,954.03	19,908.06
Grupo C	40.00%	3	9,954.03	29,862.09
TOTAL	100.00%	6		59,724.18

Fuente: Elaboración propia para la Entidad La Esperanza. Año 2005.

Se puede observar en los cuadros 22 y 23 que, al realizar la clasificación de pacientes, de los 14 pacientes mensuales que solamente necesitan una cirugía, 3 pertenecen al grupo A, 5 al grupo B y 6 al grupo C. De los 6 pacientes mensuales que necesitan dos tipos de cirugías, 1 se clasifica en el grupo A, 2 en el grupo B y 3 en el grupo C. Esta clasificación se propone para recuperar más rápido el efectivo, pero el costo seguirá siendo el mismo. Posteriormente se indica cuánto será la cuota de los diferentes grupos, así como el tiempo que tienen para cancelar el tratamiento y la rehabilitación.

1.5.2 Tarifa de pago a pacientes

La nueva tarifa de pago se propone con el fin de que el paciente cancele una cantidad más alta como pago inicial del total del tratamiento y rehabilitación, de acuerdo al grupo que sea clasificado, y luego se le asignan sus pagos mensuales.

Las mensualidades serán variables entre cada grupo clasificado. El paciente con mejor ingreso económico pagará una cuota más alta y tendrá el menor tiempo para cancelar su tratamiento y rehabilitación. Véase en el cuadro 24 y 25.

Cuadro 24

TARIFAS DE PAGO ESTABLECIDAS POR PACIENTE CON UNA CIRUGÍA (Cifras en quetzales)

CLASIFICACIÓN POR GRUPO	COSTO DE TRATAMIENTO Y REHABILITACIÓN	PAGO DE CONTADO	PAGO A CRÉDITO	No. DE CUOTAS	CUOTA MENSUAL POR GRUPO
Grupo A (40% del total de tratamiento y rehabilitación)	9,275.66	3,710.26	5,565.40	12.00	463.78
Grupo B (20% del total de tratamiento y rehabilitación)	9,275.66	1,855.13	7,420.53	24.00	309.19
Grupo C (10% del total de tratamiento y rehabilitación)	9,275.66	927.57	8,348.09	36.00	231.89

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

Cuadro 25

TARIFAS DE PAGO ESTABLECIDAS POR PACIENTE CON DOS CIRUGÍAS (Cifras en quetzales)

CLASIFICACIÓN POR GRUPO	COSTO DE TRATAMIENTO Y REHABILITACIÓN	PAGO DE CONTADO	PAGO A CRÉDITO	No. DE CUOTAS	CUOTA MENSUAL POR GRUPO
Grupo A (40% del total de tratamiento y rehabilitación)	9,954.03	3,981.61	5,972.42	12.00	497.70
Grupo B (20% del total de tratamiento y rehabilitación)	9,954.03	1,990.81	7,963.22	24.00	331.80
Grupo C (10% del total de tratamiento y rehabilitación)	9,954.03	995.40	8,958.63	36.00	248.85

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

Como se puede observar las tarifas se clasificaron de la forma siguiente:

- a. Paciente del grupo A con una cirugía, cancelará el 40% del total del tratamiento al contado y el resto con 12 cuotas mensuales consecutivas de Q463.78, por lo que el crédito de este tipo de paciente será de un año.
- b. Los pacientes del grupo A con dos cirugías se le asigna también el 40% del pago contado y 12 cuotas mensuales consecutivas de Q497.70.
- c. Los pacientes que pertenecen al grupo B con una cirugía, cancelarán el 20% del total del tratamiento al contado y el saldo con 24 cuotas mensuales consecutivas de Q309.19, por lo que la recuperación del crédito será en dos años.
- d. Del grupo B con dos cirugías se le asigna el 20% del pago contado y el saldo en 12 cuotas mensuales consecutivas de Q331.80 en dos años.
- e. El grupo C de pacientes con una cirugía tendrá un pago al contado del 10% del total del tratamiento y 36 cuotas mensuales consecutivas de Q231.89 para cancelar el saldo. La recuperación del crédito de este tipo de pacientes será en tres años.
- f. Al grupo C con dos cirugías se le asigna un pago de contado de 10% y 36 cuotas mensuales consecutivas de Q248.85.

1.6 Presupuestos

Para la elaboración de los presupuestos se tomó en cuenta la tasa de inflación del 6%, según la Junta Monetaria (resolución JM-185-2005. Véase en anexo 9).

Esta tasa únicamente se aplicó para la elaboración del presupuesto de compra de papelería y útiles, agua, energía eléctrica y teléfono.

Para los presupuestos de compras de insumos y materiales, así como de medicamentos, se aplicaron los mismos precios anteriores. Estos no tuvieron variación porque los proveedores tienen un convenio con la organización, según el cual, por lo menos en 5 años no habrá variaciones en precios. Este convenio se toma en cuenta a partir del 01 de enero del año 2005 y finaliza 01 de enero de 2009.

1.6.1 Presupuesto de compra de insumos y materiales

Este presupuesto está integrado por la compra de insumos y materiales que la entidad no lucrativa La Esperanza utiliza para los pacientes intervenidos quirúrgicamente.

Se propone que la primera y tercera semana de cada mes sean las evaluaciones de los pacientes, para que se programen las cirugías la segunda y cuarta semana. Por lo tanto, los pedidos de insumos y materiales se deben realizar la primera semana de cada mes.

Adicionalmente, se propone negociar con los dos proveedores que los créditos de insumos y materiales sean de 60 días.

A continuación se presenta el presupuesto de compras de insumos y materiales para el año 2006.

Cuadro 26

PRESUPUESTO PROYECTADO DE COMPRA DE INSUMOS Y MATERIALES AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	COSTO	CANTIDAD NIÑO	MENSUAL	MES												TOTAL	
						ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.		
Válvula Pudents	1.00	583.56	583.56	20		11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	11,671.20	140,054.40	
Destrosa (al 10 de 500 cc.)	1.00	23.99	23.99	20		479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	479.80	5,757.60
Angiocath	1.00	12.23	12.23	20		244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	244.60	2,935.20
Gasitas	4.00	3.40	13.60	20		272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	272.00	3,264.00
Par de guantes no estériles	4.00	4.88	19.52	20		390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	390.40	4,684.80
Jeringa varios tamaños	2.00	2.96	5.92	26		153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	153.92	1,847.04
Sonda de aspiración	1.00	12.48	12.48	20		249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	249.60	2,995.20
Hibitane 50 cc.	1.00	3.92	3.92	20		78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	78.40	940.80
Paal para Nio	4.00	16.16	64.64	20		1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	1,292.80	15,513.60
Venoseth Abbot	1.00	204.67	204.67	20		4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	4,093.40	49,120.80
Microgotero	1.00	25.88	25.88	26		672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	672.88	8,074.56
Sonda para alimentación	1.00	4.61	4.61	20		92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	92.20	1,106.40
Paal para Nio	1.00	34.26	34.26	20		685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	685.20	8,222.40
Micropores 10 cms.	2.00	8.08	16.16	20		323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	323.20	3,878.40
Solución (1 de 500 cc.)	1.00	29.39	29.39	6		176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	176.34	2,116.08
Angiocath	2.00	24.46	48.92	6		293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	293.52	3,522.24
Férula para pediatría	1.00	117.03	117.03	6		702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	702.18	8,426.16
Algodón (5 unidades)	1.00	12.23	12.23	6		73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	73.38	880.56
Compra de aparatos	1.00	5000	5000	20		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	1,200,000.00
TOTAL						121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	1,463,340.24

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

Como se puede observar en el cuadro 26, la compra de insumos y materiales para el año 2006, será Q121,945.02 mensuales y anual, Q1,463,340.24. La compra será de forma mensual, con crédito de 60 días.

1.6.2 Presupuesto de compra de medicamentos

El presupuesto de compra de medicamentos se realizó tomado en cuenta los mismos precios de años anteriores. Con este presupuesto se propone que la organización solicite a uno de sus dos proveedores que el pedido sea entregado la primera semana de cada mes.

El presupuesto de compra de medicamentos se encuentra descrito a continuación:

Cuadro 27

PRESUPUESTO PROYECTADO DE COMPRA DE MEDICAMENTOS AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	COSTO		MES												TOTAL	
			NIÑO	MES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.		
Calcio Gluconato al 10% ampolla	1	13.11	13.11	20.00	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	262.20	3,146.40
Gentamicina 80 mg. frasco vial	3	4.03	12.09	20.00	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	241.80	2,901.60
Vancomicina 500 mg. frasco vial	2	37.31	74.62	20.00	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	1,492.40	17,908.80
Ranitidina 5 ml. ampolla	5	12.77	63.85	20.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	1,277.00	15,324.00
Potasio Cloruro 10 ml. ampolla	2	10.10	20.20	20.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	404.00	4,848.00
Sodio Cloruro 20% 10 ml. ampolla	2	3.44	6.88	20.00	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	137.60	1,651.20
Diclofenaco 12.5 mg. supositorios	1	10.02	10.02	20.00	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	200.40	2,404.80
Neostigmina Bromuro 2 ml. ampolla	2	12.08	24.16	20.00	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	483.20	5,798.40
Atropina Sulgato 2 ml. ampolla	1	2.49	2.49	20.00	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	49.80	597.60
Solución No. 2 500 ml. frasco vial	1	18.22	18.22	20.00	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	364.40	4,372.80
Agua tridestilada 100 ml. 100 ml. frasco vial	1	4.58	4.58	20.00	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	91.60	1,099.20
Amicakacina Sulfato 100mg. frasco vial	1	8.01	8.01	6.00	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	48.06	576.72
Ceftriaxona 1 gm. (Rocephin) frasco vial	1	92.04	92.04	6.00	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	6,626.88
Ketorolac 60 mg. ampolla	1	10.07	10.07	6.00	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	60.42	725.04
Ranitidina 5 ml. ampolla	4	12.77	51.08	6.00	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	306.48	3,677.76
Ceftriaxona 1 gm. (Rocephin) frasco vial	1	92.04	92.04	6.00	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	552.24	6,626.88
Potasio Cloruro 10 ml. ampolla	6	10.10	60.60	6.00	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	363.60	4,363.20
Budesonida 2 ml. ampolla	4	31.29	125.16	6.00	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	750.96	9,011.52
TOTAL					7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	91,660.80

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

En el cuadro 27 se observa que el monto total de medicamentos mensuales para el año 2006 será de Q7,638.40 y anuales, Q91,660.80. La compra se hará mensual y el crédito con los dos proveedores será de 30 días.

1.6.3 Presupuesto de compra de papelería y útiles de oficina

Para la elaboración de este presupuesto se tomó en cuenta la tasa de inflación del 6%, tomando en cuenta la ley de la Junta Monetaria, según resolución JM-185-2005.

Este presupuesto ayudará a la entidad para tener un monto estimado de precios de papelería y útiles que se utilizarán durante el año 2006.

Adicionalmente se propone un formato para solicitar las cotizaciones por lo menos a dos librerías, para ver qué conviene más, si comprar mensual o anual. Véase anexo 11.

La compra de papelería y útiles de oficina se hará mensualmente y se tendrá 30 días de crédito.

A continuación se presenta la variación de precios en relación a los precios que proporcionó la entidad.

Cuadro 28

DIFERENCIAS DE PRECIOS COTIZADOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	NUEVO PRECIO UNITARIO C/IVA	NUEVO PRECIO UNITARIO S/IVA	TOTAL	DIFERENCIA PRECIOS
Caja de lapiceros 12 unidades	24	1.35	32.40	1.00	0.89	21.43	-10.97
Caja de lápices 12 unidades	24	1.25	30.00	1.30	1.16	27.86	-2.14
Liquid Paper unidad	5	6.50	32.50	7.50	6.70	33.48	0.98
Caja de grapas	1	9.50	9.50	9.50	8.48	8.48	-1.02
Caja de fastener	1	50.00	50.00	8.75	7.81	7.81	-42.19
Caja de clips pequeños	1	6.50	6.50	1.30	1.16	1.16	-5.34
Cintas de tape adhesivo	5	3.50	17.50	3.65	3.26	16.29	-1.21
Cuadernos espiral carta	10	9.00	90.00	12.20	10.89	108.93	18.93
Libretas de espiral	5	4.50	22.50	2.65	2.37	11.83	-10.67
Folder tamaño oficina	35	0.50	17.50	0.48	0.43	15.00	-2.50
Folder tamaño carta	35	0.50	17.50	0.43	0.38	13.44	-4.06
Sobres manila carta	35	0.50	17.50	0.41	0.37	12.81	-4.69
Sobres manila oficina	35	0.50	17.50	0.49	0.44	15.31	-2.19
Tinta para impresora a colores	3	299.00	897.00	350.00	312.50	937.50	40.50
Toner para fotocopidora	1	299.00	299.00	300.00	267.86	267.86	-31.14
Total mensual		692.10	1,556.90			1,499.20	-57.70

Fuente: Elaboración propia para la entidad. Año 2005.

En el cuadro 28 se puede observar que varios precios están más bajos con otro proveedor, como en el caso de la Librería Progreso, en relación a papelería y útiles de oficina. En Xerox de Guatemala el toner está más favorable, pero la compra es al contado. Por tanto, se propone que se compre a Librería Progreso todo lo relacionado a papelería y útiles de oficina, y el toner y tinta para impresoras se compre con el mismo proveedor. El ahorro mínimo en el toner sería de Q31.14 mensual, lo cual no es una diferencia significativa. A la vez, el costo de las tintas para impresoras está más elevado. Se propone para el año 2006 el presupuesto de papelería y útiles de oficina en el cuadro siguiente:

Se puede observar en el cuadro 29 que en el mes de enero se incluye la compra de papelería y útiles de oficina para el nuevo departamento de créditos y cobros, con un monto de Q2,050.13. Luego se tendrá para febrero y marzo un monto de Q1,633.13; para abril, un presupuesto de Q1,950.07, porque solamente en enero se realizará una única compra de sacagrapas, perforador y dispensador de tape. En mayo y junio se tendrá un presupuesto de compra de Q1,633.13. La diferencia entre mes y mes es debido a que cada tres meses se comprará toner para la fotocopidora. Enero será el único mes en el cual se incrementan las compras.

En julio y octubre se tendrá un presupuesto de Q1,950.07 y en agosto, septiembre, noviembre y diciembre, se emplearán Q1,633.13 para la compra de papelería y útiles de oficina.

El presupuesto para el año 2006 de papelería y útiles de oficina será de Q20,965.49.

1.6.4 Presupuesto de gastos de agua, energía eléctrica y teléfono

Para la elaboración del presupuesto de agua, energía eléctrica y teléfono se aplicó la tasa de inflación del 6%, según la junta Monetaria de acuerdo a la resolución JM 185-2005. Se aplicará esta tasa ya que, de acuerdo al diagnóstico realizado para el año 2006, existirá una variación en los pagos de estos rubros.

Por lo tanto, se propone que se aplique dentro del presupuesto la tasa de inflación del 6%, porque a partir de enero del año 2006, se contará con el jefe de créditos y cobros propuesto, el cual hará uso de agua, energía eléctrica y teléfono.

A continuación se describe el presupuesto de agua, energía eléctrica y teléfono.

Cuadro 29

PRESUPUESTO PROYECTADO DE COMPRA ANUAL DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	N/PRECIO UNIT. S/IVA	INFLACIÓN 6%	MES												TOTAL
				ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
Lapiceros	26	0.89	0.95	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	24.61	295.29
Lápiz Mongol	25	1.16	1.23	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	30.76	369.11
Liquid Paper unidad	6	6.70	7.10	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	42.59	511.07
Caja de grapas	2	8.48	8.99	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	17.98	215.79
Caja de fastener	2	7.81	8.28	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	16.56	198.75
Caja de clips pequeños	2	1.16	1.23	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	2.46	29.53
Cintas de tape adhesivo	6	3.26	3.45	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	20.73	248.72
Cuadernos espiral carta	11	10.89	11.55	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	127.01	1,524.13
Libretas de espiral	5	2.37	2.51	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	12.54	150.48
Folder tamaño oficio	35	0.43	0.45	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	15.90	190.80
Folder tamaño carta	60	0.38	0.41	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	24.42	293.01
Sobres manila carta	35	0.37	0.39	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	13.58	162.98
Sobres manila oficio	35	0.44	0.46	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	16.23	194.78
Tinta p/impresora a colores	4	299	316.94	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	1,267.76	15,213.12
Toner fotocopiadora	1	299	316.94	316.94	0.00	0.00	316.94	0.00	0.00	317.00	0.00	0.00	317.00	0.00	0.00	1,267.88
Sacagrapas Bosttich	1	4.9	5.194	5.19												5.19
Perforador Leitz 5008	1	59.5	63.07	63.07												63.07
Dispensador Tesa 36y	1	30	31.8	31.80												31.80
Total mensual				2,050.13	1,633.13	1,633.13	1,950.07	1,633.13	1,633.13	1,950.13	1,633.13	1,633.13	1,950.13	1,633.13	1,633.13	20,965.49

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

El monto total presupuestado para el año 2006 será de Q31826.50. El desglose del presupuesto de agua es de Q2,713.60 anual, el consumo de energía eléctrica, Q21,210.60 y teléfono, Q7,902.30.

1.6.5 Presupuesto de honorarios

Para la elaboración del presupuesto de honorarios de personal administrativo y operativo se toma en cuenta la creación del departamento de créditos y cobros, que debe contar con una plaza de jefe.

El presupuesto de gastos por honorarios administrativos y operativos seguirá siendo por contrato. En este presupuesto únicamente se incrementa el honorario del jefe de créditos y cobros a partir del mes de enero del año 2006. También se toma en cuenta que la organización no tiene contemplado ningún aumento a sus empleados; por lo tanto, la variación en el presupuesto de honorarios es la plaza propuesta.

A continuación se presenta el presupuesto de honorarios correspondiente al año 2006.

Cuadro 31

PRESUPUESTO PROYECTADO DE HONORARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

No.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO Y/O OPERATIVO	HONORARIO MENSUAL	MES												TOTAL	
				ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.		
1	Contador General	Administrativo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
1	Jefe de Créditos y Cobros	Administrativo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
1	Secretaria	Administrativo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
1	Recepcionista	Administrativo	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
1	Conserje mensajero	Administrativo	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	14,400.00
5	Total personal administrativo		10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	122,400.00
1	Neurocirujano	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Ortopedista	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Traumatólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Psicólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Cirujano plástico	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Cirujano pediatra urólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Anestesiólogo	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
1	Trabajadora social	Operativo	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
10	Enfermeras	Operativo	2,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	240,000.00
1	Enfermera graduada	Operativo	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	36,000.00
2	Técnico fisioterapeuta	Operativo	2,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
21	Total personal operativo			67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	67,000.00	804,000.00

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

Se puede observar que al proponer la creación de la plaza del jefe de créditos y cobros, se incrementan Q3,000 mensuales y Q36,000 anuales de honorarios administrativos. El monto a cancelar durante el año 2006 será de Q10,200 mensuales y un total de Q122,400 anual. El pago del personal operativo durante el año 2006 seguirá siendo Q67,000 mensuales y Q804,000 anuales. Adicionalmente, la entidad no hará ninguna retención del 5% de los honorarios a los empleados, ya que la factura que entregan los trabajadores indican que están sujetos a pago directo.

1.6.6 Presupuesto de activos fijos

El presupuesto de activo fijo para el año 2006 propuesto a La Esperanza incluye la compra de equipo de cómputo y mobiliario de oficina, indispensable para el nuevo jefe del departamento de créditos y cobros. A continuación se presenta el presupuesto de activo fijo.

Cuadro 32

**PRESUPUESTO PROYECTADO DE ACTIVO FIJO
(Cifras en quetzales)**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO IVA	PRECIO CON 6% DE INFLACIÓN	TOTAL
Computadora	1	7,546.23	7,999.00	7,999.00
Impresora Canon	1	330.19	350.00	350.00
Total equipo de cómputo				8,349.00
Archivo grande	1	2,734.91	2,899.00	2,899.00
Escritorio	1	1,602.83	1,699.00	1,699.00
Silla secretarial	1	565.09	599.00	599.00
Sumadora Casio	1	470.75	499.00	499.00
Total equipo de oficina				5,696.00
Total compra activo fijo				14,045.00

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

En el cuadro 32 se muestra el presupuesto de activo fijo para La Esperanza en el año 2006, cuando se recomienda en el mes de enero la compra de equipo de cómputo y mobiliario de oficina, para el nuevo jefe de créditos y cobros. Esta compra debe hacerse al contado, porque la entidad tiene la capacidad para adquirir el activo fijo pago de contado.

1.6.7. Presupuesto de cuentas por pagar

Se propone que se elabore un presupuesto para controlar lo que está pendiente de pagar. Ayudará a determinar cómo se cancelarán las compras que se hagan durante el año (materiales e insumos, medicamentos, papelería y útiles de oficina), y el pago de compras realizadas en años anteriores y que todavía no se han terminado de cancelar a los proveedores.

A continuación se presenta el presupuesto de cuentas por pagar del año 2006.

Cuadro 33

PRESUPUESTO PROYECTADO DE CUENTAS POR PAGAR
(Cifras en quetzales)

DESCRIPCIÓN	MES												TOTAL
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
Pagos pendientes a proveedores	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	69,414.24		1,069,414.24
Pago de insumos y materiales			121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	1,219,450.20
Pago de medicamentos		7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	84,022.40
Pago de papelería y útiles		2,050.13	1,633.13	1,633.13	1,950.07	1,633.13	1,633.13	1,950.13	1,633.13	1,633.13	1,950.13	1,633.13	19,332.36
Pago de honorarios	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	926,400.00
Pago de agua, luz y teléfono	2,544.00	2,607.60	2,597.00	2,729.50	2,793.10	2,554.60	2,544.00	2,665.90	2,713.60	2,750.70	2,697.70	2,628.80	31,826.50
Compra de activo	14,045.00												14,045.00
Total	193,789.00	189,496.13	311,013.55	311,146.05	311,526.59	310,971.15	310,960.55	311,399.45	311,130.15	311,167.25	280,845.49	211,045.35	3,364,490.70

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

En el cuadro 33 se observa el presupuesto que se propone para que las cuentas por pagar se cancelen durante el año 2006. Incluye compras realizadas durante 2004 y 2005 y que aún no han sido canceladas. Se propone que el tiempo de cancelar las compras sea un máximo 60 días para la compra de insumos y materiales, y las demás, a 30 días. Esta propuesta será de gran ayuda porque se tendrá un mejor control de pagos a proveedores de la organización.

1.6.8 Presupuesto de ingresos

Se propone la elaboración del presupuesto de ingresos, tomando en cuenta que los pacientes serán clasificados de acuerdo al nivel económico (A,B,C).

Este presupuesto ayudará a la institución porque se conocerá previamente la cantidad que ingresará a la organización mes a mes durante el año 2006, de tal manera que se pueda programar la cancelación de las cuentas por pagar que están pendientes.

A continuación se presenta el presupuesto de ingresos.

Cuadro 34

PRESUPUESTO PROYECTADO DE INGRESOS AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

CONCEPTO	MES												TOTAL
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
Pagos de contado	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	36,921.28	443,055.36
Recuperación cuentas x cobrar													
Saldo de períodos anteriores	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	96,000.00	1,152,000.00
Saldo período actual	68,601.49	62,364.99	56,128.49	49,891.99	43,655.49	37,418.98	31,182.44	24,945.96	18,709.44	12,472.96	6,236.48	0.00	411,608.71
Donaciones	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	135,000.00	1,620,000.00
Total	336,522.77	330,286.27	324,049.77	317,813.27	311,576.77	305,340.26	299,103.72	292,867.24	286,630.72	280,394.24	274,157.76	267,921.28	3,626,664.07

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

En el cuadro 34 se muestran los ingresos propuestos para la organización durante el año 2006, por pagos al contado. Comprenden las cantidades que los pacientes deben cancelar previamente para recibir su tratamiento y rehabilitación.

También se observa la cantidad correspondiente a la recuperación de cuentas por cobrar, integradas por cuotas de pacientes que recibieron el servicio durante el año 2004 y 2005. Se espera que terminen de cancelar en 3 años. En total, se pretende que durante el año 2006 se logre un ingreso de Q3,626,664.07.

Además, se obtendrán ingresos por las nuevas cuotas de pacientes del año 2006, y habrá un ingreso por donaciones de Q135,000 mensuales.

1.6.9 Presupuesto de egresos

Se propone la elaboración de un presupuesto de egresos para que La Esperanza tenga un mejor control de los pagos que debe realizar, y conozca cuánto debe cancelar mensualmente por las compras que realice durante todo el año. La elaboración de este presupuesto tomará en cuenta todos los gastos del año 2006, como la compras de insumos, materiales, medicamentos, papelería, pago de servicios (agua, energía eléctrica y teléfono), honorarios a personal administrativo y operativo.

Otro de los rubros que se tomará en cuenta son las deudas que tiene la entidad de años anteriores, por compras que realizó. Se programarán las cuentas por pagar de acuerdo a la disponibilidad monetaria de la organización durante el año proyectado.

A continuación se presenta el presupuesto de egresos correspondiente al año 2006.

Cuadro 35
PRESUPUESTO PROYECTADO DE EGRESOS AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

CONCEPTO	MES												TOTAL
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	
Presupuesto cuentas x pagar													
Pago de cuentas por pagar años 2004 y 2005	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	69,414.60		1,069,414.60
Insumos y materiales			121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	121,945.02	1,219,450.20
Medicamentos		7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	7,638.40	84,022.40
Servicios (agua, luz y teléfono)	2,544.00	2,607.60	2,597.00	2,729.50	2,793.10	2,554.60	2,544.00	2,665.90	2,713.60	2,750.70	2,697.70	2,628.80	31,826.50
Honorarios	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	77,200.00	926,400.00
Presupuesto de activo fijo													
Equipo de cómputo y equipo de oficina	14,045.00												14,045.00
Papelería y útiles de oficina		2,050.13	1,633.13	1,633.13	1,950.07	1,633.13	1,633.13	1,950.13	1,633.13	1,633.13	1,950.13	1,633.13	19,332.36
Total	193,789.00	189,496.13	311,013.55	311,146.05	311,526.59	310,971.15	310,960.55	311,399.45	311,130.15	311,167.25	280,845.85	211,045.35	3,364,491.06

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

El cuadro 35 muestra cómo serán los egresos correspondientes al año 2006. Se debe tener en cuenta que enero y febrero serán los meses donde habrá un decremento de egresos comparado con los demás, aunque se tenga el gasto de compra de activo fijo en enero. Esto se debe a que al proveedor de insumos y materiales se le cancelará a los 60 días. Además es importante programar la cancelación de las cuentas por pagar correspondientes a los años 2004 y 2005 en su totalidad, ya que, como se puede observar, en noviembre se terminará de cancelar a los proveedores.

La cantidad total de egresos para el año 2006 será de Q3,364,491.06.

1.6.10 Presupuesto de caja o de efectivo

Se propone la elaboración de este presupuesto con el objeto de tener un mejor control en los ingresos y egresos. El presupuesto de caja es la diferencia del monto total de lo que ingresará cada mes a la organización, menos los gastos que se tendrán durante el mismo año. Para la elaboración se debe tomar en cuenta montos mensuales de ambos presupuestos.

A continuación se presenta el presupuesto para el año 2006.

Cuadro 36
PRESUPUESTO PROYECTADO DE CAJA O EFECTIVO AÑO 2006
 (Cifras en quetzales)

CONCEPTO	MES											
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGOS.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Total de ingresos	336,522.77	330,286.27	324,049.77	317,813.27	311,576.77	305,340.26	299,103.72	292,867.24	286,630.72	280,394.24	274,157.76	267,921.28
(-) egresos	193,789.00	189,496.13	311,013.55	311,146.05	311,526.59	310,971.15	310,960.55	311,399.45	311,130.15	311,167.25	280,845.85	211,045.35
Total de efectivo	142,733.77	140,790.14	13,036.22	6,667.22	50.18	-5,630.89	-11,856.82	-18,532.21	-24,499.43	-30,773.01	-6,688.09	56,875.93
(+) saldo inicial	30,000.00	172,733.77	313,523.90	326,560.12	333,227.34	333,277.53	327,646.64	315,789.82	297,257.60	272,758.18	241,985.17	235,297.08
Saldo final	172,733.77	313,523.90	326,560.12	333,227.34	333,277.53	327,646.64	315,789.82	297,257.60	272,758.18	241,985.17	235,297.08	292,173.01

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

El presupuesto de caja se elaboró tomando en cuenta el total de ingresos proyectados para la entidad durante el año 2006, menos el total de egresos que tendrá, más el saldo inicial de Q30,000 que fue tomado del rubro de caja y bancos del balance general del año 2005.

Se observa que durante el año 2006 se tendrá un saldo positivo de Q292,173.01, que podrá ser utilizado para compras que se harán durante el año 2007. Esta cantidad servirá para las primeras compras del año 2007.

1.6.11 Estado de ingresos y egresos

En el estado de resultados proyectados del año 2006 se presenta cómo cerrará La Esperanza sus operaciones en diciembre de 2006. También existe un incremento en gastos de operación, por los gastos en algunos rubros (compra de papelería, agua, energía eléctrica, teléfono y depreciación por la compra de mobiliario y equipo de oficina).

A continuación se presenta el estado de ingresos y egresos de la entidad.

Cuadro 37

**ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006
(Cifras en quetzales)**

Ingresos		3,895,001.04
Pacientes operados durante el año 2006	2,275,001.04	
Donaciones	<u>1,620,000.00</u>	
(-) Honorarios pagados		
Honorarios administrativos pagados	122,400.00	
Honorarios profesionales pagados	<u>804,000.00</u>	
Total honorarios pagados		926,400.00
(-) Gastos de operación		
Depreciación equipo de cómputo	11,130.89	
Depreciación de mobiliario y equipo de oficina	13,922.20	
Agua, luz y teléfono	31,826.50	
Papelería	20,965.49	
Insumos y materiales	1,463,340.24	
Medicamentos	<u>91,660.80</u>	
Total gastos de operación		<u>1,632,846.12</u>
Total gastos		<u>2,559,246.12</u>
Superávit		<u>1,335,754.92</u>

Fuente: Elaboración propia con información brindada por la entidad. Año 2005.

Según se puede observar, durante el año 2006 se tendrá el mismo ingreso de Q2,275,001.04 por la facturación de los tratamiento de los 240 niños que se atenderán. Las donaciones se incrementarán a Q1,620,000.00, ya que se espera que las personas donantes suban su cuota mensual. Los pagos de honorarios también se incrementaron por la creación del nuevo departamento de créditos y

cobros. Los gastos de operación también aumentaron levemente en relación a los años 2004 y 2005 en Q10,398.11, y un excedente del ejercicio de Q1,335,754.92

1.6.12 Balance general proyectado

Se presenta a continuación el balance general proyectado para La Esperanza con el fin de que tenga una visión de cómo terminará sus actividades durante el año 2006.

Se puede observar que las cuentas por pagar disminuyen enormemente en comparación al año 2005. Sin embargo, las cuentas por cobrar siguen altas, lo cual se debe a que aún a pacientes intervenidos quirúrgicamente durante el año 2004 y 2005 les fijaron cuotas a un plazo de 5 años. Será en años posteriores donde se observará la disminución en este rubro.

Hubo además incremento en propiedad, planta y equipo, depreciación, aportación capital y en las ganancias acumuladas en relación a años anteriores.

Cuadro 38
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2006
(En quetzales)

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y bancos	Q 292,173.01	Cuentas por pagar	Q 253,161.57
Cuentas por cobrar	Q 3,574,319.97	PATRIMONIO	
ACTIVO NO CORRIENTE		Cuenta aportación	Q 88,962.00
Propiedad planta y equipo	Q 103,007.00	Excedente acumulado de ejercicios anteriores	Q 2,224,306.06
(-) Depreciación acumulada	Q 67,315.43	Superávit ejercicio anterior	Q 1,335,754.92
Total activo	<u><u>Q 3,902,184.55</u></u>	Total pasivo	<u><u>Q 3,902,184.55</u></u>

Fuente: Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

El cuadro 38 muestra que el balance general quedará con rubro de caja y bancos de Q292,173.01. Las cuentas por cobrar estarán relativamente altas en comparación con años anteriores; por ejemplo, al finalizar el año 2005 quedaban cuentas por cobrar de Q3,305,983.00, que era inicial para el año 2006. Lo anterior responde a la nueva política de subir la cuota en pacientes que ya recibieron el tratamiento y a la clasificación de pacientes de acuerdo a su ingreso económico, para que máximo cancelen en 3 años y mínimo, en un año.

Durante el año 2006 se recuperará en pagos de pacientes la cantidad de Q2,006,664.07, y quedará únicamente la cantidad de Q3,574,319.97 para el año 2007.

Las cuentas por pagar para el año 2006 bajaron notablemente en relación a los años anteriores; ahora quedará un saldo para el siguiente año de Q 253,161.57.

CONCLUSIONES

Debido a que Guatemala no cuenta con suficientes organizaciones que brinden un servicio completo en tratamiento y rehabilitación de espina bífida, se pretende que la entidad La Esperanza cuente con una planeación financiera que le permita realizar sus actividades operativas y financieras en forma correcta, como se muestra en el capítulo III de este documento.

De acuerdo al estudio financiero realizado en La Esperanza, es necesario tener el control financiero de las donaciones y pagos de pacientes mediante la utilización de presupuestos de ingresos, egresos y presupuesto de caja, los cuales se encuentran detallados en la propuesta en los cuadros 34, 35 y 36.

Es necesario realizar proyecciones de compras y presupuestos, para evitar el descontrol que actualmente tiene La Esperanza en varios rubros financieros, como el incremento de cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, a lo cual se da solución en el capítulo III.

La Esperanza carece de un departamento de créditos y cobros que vele porque la institución obtenga, en un período a corto plazo, el ingreso por los tratamientos y rehabilitación, razón por la cual se propone en el capítulo III la creación de dicho departamento.

Es necesaria la aplicación de la planeación financiera a largo y corto plazo, con el fin de darle solución a los problemas que presenta la organización.

RECOMENDACIONES

Aplicar en la práctica diaria del contenido de la propuesta, para ayudar en el desarrollo de las actividades operativas y financieras de la entidad no lucrativa La Esperanza.

Utilizar presupuestos para conocer cuándo y cuál será la cantidad de gastos, qué cantidad de efectivo ingresará a la entidad y cual será su distribución, para poder verificar si quedará sin liquidez la institución en determinado tiempo y poder optar por alternativas de solución.

Describir todos los gastos de compras por medio de presupuestos de insumos y materiales, medicamentos, papelería, agua, luz y teléfono al inicio de cada año. En su elaboración se debe tomar en cuenta la fluctuación de precios, acorde a la tasa de inflación, según lo dicta la junta monetaria cada año.

Crear el departamento de créditos y cobros, para que lleve un mejor control de pagos de pacientes ya existentes, y se encargue de la investigación de futuros pacientes para que puedan ser clasificados de acuerdo al nivel económico de cada uno.

Poner en práctica las herramientas propuestas sobre la planeación a largo y corto plazo, para darle solución inmediata a la problemática financiera de La Esperanza.

Realizar la revisión y comparación anual de la planeación financiera a largo plazo, con el fin modificar los planes si es necesario, de acuerdo a los resultados que se han presentado en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBORES VALVERTH, NANCY GRACIELA. La espina bífida y los medios para prevenirla a través de un enfoque histórico. Tesis Universidad Rafael Landívar 2004. 58 p.
2. BÚRBANO RUIZ, JORGE E., ORTIZ GÓMEZ, ALBERTO. Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos. Segunda edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1995. 376 p.
3. CIFUENTES MEDINA, EDILBERTO. La aventura de investigar: el plan y la tesis. Magna Terra. Guatemala 2003. 213 p.
4. Código Civil y sus reformas. Decreto Número 106. Edición actualizada. Guatemala, C.A. Año 2006. 379 p.
5. CHUA LÓPEZ, CARLOS AUGUSTO; CIFUENTES, GABRIELA. Anomalías del tubo neural en Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Revista del Colegio de Médicos y Cirujanos de Guatemala. Época III. Vol. XIII, Nos. 1-2, 2003.
6. Diagnóstico situacional estratégico. Matriz FODA. Año 2001. http://www.avizora.com/publicaciones/marketing/textos/matriz_foda_0021.htm. 7 p.
7. Documento médico ¿Qué es la genética?: Espina bífida. March of Dimes Birth Defects Foundation. http://www.nacersano.org/centro/9259_9970.asp. p. 6. 6 p.

8. DUARTE CORDÓN, JULIO CÉSAR. Apuntes de elaboración y evaluación de proyectos. Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas, USAC. Guatemala. 1998. 86 p.
9. GITMAN, LAURENCE J. Fundamentos de Administración Financiera. Tercera edición. Wrigth State University Karla, S.A. de C. V. México 1986. 782 p.
10. GONZÁLEZ, CRISTOBAL DEL RIO. El presupuesto. Novena edición. Thomson. México 2000. VII-5.
11. HERNÁNDEZ SANPIERI, ROBERTO, CARLOS FERNÁNDEZ COLLADO; PILAR BAPTISTA LUCIO. Metodología de la investigación. Tercera edición. McGraw-Hill Interamericana. México 2003. 705 p.
12. IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. MCGraw-Hill Interamericana, S.A. México 1994. 540 p.
13. La planeación financiera. <http://www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/no%201planificaciónfinanciera.htm>.3p.
14. Ley de Impuesto sobre la Renta. Decreto 26-92 acuerdo gubernativo 206-2004. 92 p.
15. Ley Impuesto al Valor Agregado y su reglamento. Decreto 27-92. Nueva Edición. Guatemala, C.A. 72 p.

16. LUCAS DAPENA, JUAN. Planeación y presupuestación financiera. Clase 6. Información financiera de la empresa. Maestría en Dirección de Negocios. Año 2004. 7 p.
17. MONZÓN CIFUENTES, VÍCTOR ROEL. Información financiera complementaria de un centro educativo privado subsidiado. Edición única. Guatemala. Año 2004. 174 p.
18. MORALES FLORES, MYNOR RENÉ. Administración Financiera II. El arte de administrar el dinero. Compilación bibliográfica Universidad de San Carlos de Guatemala, edición única. Guatemala 2004. 155 p.
19. MORALES PEÑA, OTTO RENÉ. Material de Apoyo para el curso de Métodos Cuantitativos II. Universidad de San Carlos de Guatemala. Primera edición única. Guatemala, noviembre 1997. 182 p.
20. MONTENEGRO VIELMAN, HÉCTOR RODOLFO. Planeación de medios alternativos para influir en el grupo objetivo de la Asociación Guatemalteca de Espina Bífida. Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala 2004. 69 p.
21. NEYRA CALDERÓN. Presupuesto Maestro. Presentacion80hotmail.com. Lima, Perú. Año 2001. 3 p.
22. ONG Decreto 02-2003. Reglamento de inscripción escritura pública Doctrina. Ediciones Jurídicas Especiales. Guatemala, C.A. año 2006. 170 p.

23. Plan anual de labores 2005. Capítulo III. Análisis estratégico. http://transparencia.ugroo.mx/transparencia/Links/pal/pal_05/c_111.pdf. 20 p.
24. PERDOMO MORENO, ABRAHAM. Métodos y modelos básicos de planeación financiera. Segunda edición. Internacional Thomson Editores. México 2004. 317 p.
25. PERDOMO MORENO, ABRAHAM. Planeación financiera para épocas normal y de inflación. Sexta edición. México. Ediciones Pema. México 2002. 363 p.
26. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE AUDITORÍA. Seminario de procedimientos legales y administrativos. Guatemala 1999. 51 p.
27. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. Compilación bibliográfica. Técnicas de investigación documental. 2da. edición. Guatemala 1995. 270 p.
28. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE AUDITORÍA. Los efectos de los Acuerdos de Paz en la función del C.P.A. Guatemala 1999. 41 p.
29. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ESCUELA DE AUDITORÍA. Origen, importancia, organización y funcionamiento de las ONG'S parte II. Guatemala 1997. 40 p.

30. VAN HORNE, JAMES C. Administración financiera. Novena edición.
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1993. 893 p.
31. WELSCH, GLENN A.; HILTON, RONALD W.; GORDON, PAUL N.
Presupuestos, planeación y control de utilidades. Quinta edición.
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1990. 697 p.

ANEXOS

ANEXO 1

Boleta de encuesta para recabar información en el área financiera de la organización no lucrativa dedicada a prestar servicios especiales de salud.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**BOLETA DE ENCUESTA PARA RECABAR INFORMACIÓN EN EL ÁREA
FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA DEDICADA A
PRESTAR SERVICIOS ESPECIALES DE SALUD**

INTRODUCCIÓN: la información que a continuación se solicita debe ser llenada en su totalidad de una forma concreta, la cual se utilizará en forma confidencial.

INSTRUCCIÓN: marque con una X el cuadro donde considere que se encuentra la respuesta correcta a la pregunta realizada

PLAN SUSTANTIVO

1. ¿Tiene la organización una misión establecida?

Sí

No

2. ¿Cuenta la organización con una visión definida?

Sí

No

3. ¿Cuenta la organización con objetivos?

Sí

No

4. ¿Tiene la entidad metas establecidas?

Sí

No

5. En la actualidad, ¿cuenta la institución con estrategias?

Sí

No

RECAUDACIÓN DE FONDOS PARA INVERSIONES A LARGO PLAZO

6. ¿Se cuenta con planes financieros para inversiones importantes?

Sí

No

7. ¿Existen estrategias de financiamiento a largo plazo?

Sí

No

8. ¿Existen estrategias para seleccionar donantes?

Sí

No

9. ¿Cuentan con una base de datos de donantes para el financiamiento de inversiones?

Sí

No

10. ¿Dependen de una fuente de fondos para realizar sus actividades?

Sí

No

PLANEACIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

11. ¿Tienen el conocimiento de cuáles son los costos que tiene la institución?

Sí

No

12. ¿Tienen el conocimiento de cuáles son los costos por paciente?

Sí

No

13. ¿Tienen el conocimiento de cuáles son los gastos de la entidad?

Sí

No

14. ¿Planifica la organización su efectivo?

Sí

No

15. ¿Conoce si elaboran estados financieros en la organización?

Sí

No

16. ¿Tiene la organización un control en los ingresos y gastos?

Sí

No

17. ¿Cuenta la organización con un sistema presupuestario establecido?

Sí

No

18. ¿Considera que la entidad no lucrativa presta el servicio a la mayoría de pacientes de la población guatemalteca que lo requiere?

Sí

No

19. ¿Tiene la organización una estrategia anual para pagar los gastos de operación?

Sí

No

20. ¿Proviene los fondos privados de la ONG de diversas fuentes?

- | | % |
|------------------------------|--------------------------|
| • Donaciones nacionales | <input type="checkbox"/> |
| • Donaciones internacionales | <input type="checkbox"/> |
| • Otros | <input type="checkbox"/> |

21. ¿Se mantiene un porcentaje de los fondos para operaciones en reserva para el año siguiente?

Sí

No

ANEXO 2

Solicitud de crédito ONG La Esperanza

SOLICITUD DE CRÉDITO ONG LA ESPERANZA

Datos del solicitante

No. código _____

Nombres y apellidos de responsable de paciente:			Edad:
Número de Identificación Tributaria (NIT):		Profesión:	
Cédula de vecindad No:	Extendida en:	Nacionalidad:	Estado civil:
Dirección domicilio:			Teléfonos:
Nombre de paciente:			
Dirección:			Edad:
Diagnóstico	Cirugía 1	Cirugía 2	
Clasificación de paciente:	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> C
Costo total a cancelar	Pago de monto inicial	No. de pagos mensuales	Cuota mensual
Q	Q		Q

Datos del crédito

Monto solicitado:	Plazo:
Factura a nombre de:	

Referencias comerciales

Empresa	Dirección	Teléfonos	Monto crédito

Referencias bancarias

Banco	Tipo de cuenta:	Cuenta No.
Banco	Tipo de cuenta:	Cuenta No.
Banco	Tipo de cuenta:	Cuenta No.

Referencias Personales

Nombre	Dirección	Teléfonos	Parentesco
Nombre	Dirección	Teléfonos	Parentesco
Nombre	Dirección	Teléfonos	Parentesco

Declaro bajo juramento que los datos de esta solicitud y documentos que se adjuntan son verídicos y autorizo irrevocablemente a ONG LA ESPERANZA a verificarlos de acuerdo a sus procedimientos, comprometiéndome a proporcionar cualquier información adicional que ellos requieran y de no resultar correctos me someto a los tribunales respectivos.

Firma del solicitante

<p>Documentos a adjuntar para PERSONA INDIVIDUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Fotocopia de cédula de vecindad (completa, inclusive hojas en blanco) Fotocopia de recibo de agua, luz o teléfono. Últimos dos estados de cuenta bancarios. 	<p>Si es propietario de empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> Fotocopia de patente de comercio. Estados financieros de los últimos dos meses anteriores.
---	--

ANEXO 3

Carta de cambio de cuotas a pacientes.

Guatemala, enero del 2006.

Padres y/o encargados de pacientes

Presente

La Esperanza les informa por este medio que, a partir del 01 de enero del año 2006, la cuota mensual por el tratamiento y rehabilitación recibidos por el paciente _____ será de Q200.00 mensual. Dicho cambio se debe a que la institución atraviesa por un estado crítico en sus recursos financieros para poder seguir prestando el servicio.

Se espera la colaboración para que dichos pagos se realicen sin ningún atraso.

Sin otro particular, muy atentamente.

Jefe de Departamento de Créditos y Cobros.

ANEXO 4

Propuesta de cobros de cuotas a pacientes a partir del año 2006,
correspondiente a pacientes año 2004. Cifras en quetzales.

Anexo 4

PROPUESTA DE COBROS DE CUOTAS A PACIENTES A PARTIR DEL AÑO 2006, CORRESPONDIENTE A PACIENTES AÑO 2004
(Cifras en quetzales)

MES	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		GRUPO 5		GRUPO 6		GRUPO 7		GRUPO 8		GRUPO 9		GRUPO 10		GRUPO 11		GRUPO 12		TOTAL
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Enero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Febrero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Marzo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Abril	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Mayo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Junio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Julio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Agosto	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Septiembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Octubre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Noviembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Diciembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Total año 2006	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	576000
Enero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Febrero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Marzo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Abril	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Mayo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Junio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Julio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Agosto	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Septiembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Octubre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Noviembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Diciembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Total año 2007	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	576000
Enero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Febrero	2002	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	47202
Marzo		1200	1148	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	43548
Abril		678		1200	294	1200	2240	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	38812
Mayo				372		1200		1200	1386	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	33358
Junio					66		960			1200	532	1200	2478	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	27636
Julio										654				1200	1624	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	21878
Agosto											348			1200		1200	770	1200	2716	1200	2800	1200	2800	1200	16634
Septiembre												42			936		1200			1200	1862	1200	2800	1200	10440
Octubre																	630			1200		1008	1200	2800	5238
Noviembre																			324	1200			1200	2800	2724
Diciembre																				18	1200		912	2800	930
Total año 2008	4802	4278	6748	5172	8694	6066	10640	6960	12586	7854	14532	8748	16478	9642	18424	10536	20370	11430	22316	12324	24262	13218	26208	14112	296400
Total	72002	33078	73948	33972	75894	34866	77840	35760	79786	36654	81732	37548	83678	38442	85624	39336	87570	40230	89516	41124	91462	42018	93408	42912	1448400

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

ANEXO 5

Propuesta de cobros de cuotas a pacientes a partir del año 2006,
correspondiente a pacientes año 2005. Cifras en quetzales.

Anexo 5

PROPUESTA DE COBROS DE CUOTAS A PACIENTES A PARTIR DEL AÑO 2006, CORRESPONDIENTE A PACIENTES AÑO 2005
(Cifras en quetzales)

MES	GRUPO 1		GRUPO 2		GRUPO 3		GRUPO 4		GRUPO 5		GRUPO 6		GRUPO 7		GRUPO 8		GRUPO 9		GRUPO 10		GRUPO 11		GRUPO 12		TOTAL
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Enero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Febrero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Marzo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Abril	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Mayo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Junio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Julio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Agosto	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Septiembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Octubre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Noviembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Diciembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Total año 2006	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	576000
Enero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Febrero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Marzo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Abril	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Mayo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Junio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Julio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Agosto	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Septiembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Octubre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Noviembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Diciembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Total año 2007	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	576000
Enero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Febrero	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Marzo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Abril	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Mayo	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Junio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Julio	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Agosto	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Septiembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Octubre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	48000
Noviembre	154	1200	2100	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	44654
Diciembre	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	40846
Total año 2008	28154	14400	30100	14400	32046	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	33600	14400	565500
Enero		606		1200		1200	392	1200	2338	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	36136
Febrero				300		1194		1200		1200	1484		1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	30578
Marzo								888		1200		630	1200	2576	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	24894
Abril									582			1200			1200	1722	1200	2800	1200	2800	1200	2800	1200	2800	19104
Mayo										276			1170			1200		868	1200	2800	1200	2800	1200	2800	13914
Junio															864		1200			1200	14	1200	2072	1200	7750
Julio																	558			1200				1200	4158
Agosto																						1146		1200	2598
Septiembre																							954	954	954
Total año 2009	0	606	0	1500	0	2394	392	3288	2338	4182	4284	5076	6230	5970	8176	6864	10122	7758	12068	8652	14014	9546	16072	10554	140086
TOTAL	95354	43806	97300	44700	99246	45594	101192	46488	103138	47382	105084	48276	107030	49170	108976	50064	110922	50958	112868	51852	114814	52746	116872	53	

ANEXO 6

Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con una cirugía
atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.

ANEXO 6

PROPUESTA DE COBROS DE CUOTAS A PACIENTES CON UNA CIRUGIA ATENDIDOS DURANTE EL AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

MES	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Enero																		
Febrero	1391.35	1545.94	1391.35															
Marzo	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35												
Abril	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35									
Mayo	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35						
Junio	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35			
Julio	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35
Agosto	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Septiembre	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35
Octubre	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35
Noviembre	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35
Diciembre	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35
Total año 2006	15304.85	17005.38	15304.83	13913.50	15459.44	13913.48	12522.15	13913.50	12522.14	11130.80	12367.55	11130.79	9739.45	10821.61	9739.44	8348.09	9275.66	8348.09
Enero	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Febrero		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Marzo		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Abril		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Mayo		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Junio		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35
Julio		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Agosto		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Septiembre		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Octubre		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Noviembre		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Diciembre		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.35	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Total año 2007	1391.35	18551.33	16696.18	2782.70	18551.33	16696.18	4174.05	18551.33	16696.18	5565.40	18551.33	16696.18	6956.75	18551.33	16696.18	8348.04	18551.33	16696.18
Enero		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Febrero			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Marzo			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Abril			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Mayo			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Junio			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Julio			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Agosto			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Septiembre			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Octubre			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Noviembre			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Diciembre			1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.35
Total año 2008		1545.94	16696.18		3091.89	16696.18		4637.83	16696.18		6183.78	16696.18		7729.72	16696.18		9275.66	16696.18
Enero			1391.35			1391.35			1391.35			1391.35			1391.35			1391.35
Febrero						1391.35			1391.35			1391.35			1391.35			1391.35
Marzo									1391.35			1391.35			1391.35			1391.35
Abril												1391.35			1391.35			1391.35
Mayo															1391.35			1391.35
Junio																		1391.35
Julio																		1391.35
Agosto																		1391.35
Septiembre																		1391.35
Octubre																		1391.35
Noviembre																		1391.35
Diciembre																		1391.35
Total año 2009			1391.35			2782.70			4174.05						6956.74			8348.09
Total	16696.20	37102.66	50088.54	16696.20	37102.66	50088.54	16696.20	37102.66	50088.54	16696.20	37102.66	50088.54	16696.20	37102.66	50088.54	16696.13	37102.66	50088.54

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

ANEXO 7

Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con una cirugía
atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.

ANEXO 7

PROPUESTA DE COBROS DE CUOTAS A PACIENTES CON UNA CIRUGIA ATENDIDOS DURANTE EL AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL
A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
																		4328.64
1391.34	1545.94	1391.35																8657.28
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35													12985.93
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34										17314.57
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							21643.21
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							25971.85
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							30300.48
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							34629.12
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							38957.74
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							43286.37
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34							47614.99
6956.70	7729.72	6956.74	5565.36	6183.78	5565.39	4174.02	4637.83	4174.02	2782.68	3091.89	2782.68	1391.34	1545.94	1391.34				285690.18
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	51943.60
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	50552.25
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	49160.90
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	47769.56
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	46378.21
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	44986.86
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	43595.52
1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	42204.18
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	40812.84
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	39421.50
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	38030.16
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	1391.34	1545.94	1391.34	36638.82
9739.38	18551.33	16696.18	11130.72	18551.33	16696.18	12522.06	18551.33	16696.08	13913.40	18551.33	16696.08	15304.74	18551.33	16696.08	16696.08	18551.33	16696.08	531494.37
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	35247.48
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	33701.53
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	32155.59
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	30609.64
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	29063.70
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	27517.76
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	25971.81
	1545.94	1391.35		1545.94	1391.35		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34		1545.94	1391.34	24425.87
	1391.35			1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34		22879.92
	1391.35			1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34		21333.98
	1391.35			1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34		19788.04
	1391.35			1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34		18242.09
	10821.61	16696.18		12367.55	16696.18		13913.50	16696.08		15459.44	16696.08		17005.38	16696.08		18551.33	16696.08	320937.40
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	16696.15
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	15304.80
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	13913.45
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	12522.10
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	11130.75
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	9739.41
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	8348.06
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	6956.71
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	5565.36
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	4174.02
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	2782.68
		1391.35			1391.35			1391.34			1391.34			1391.34			1391.34	1391.34
		9739.44			11130.79			12522.06			13913.40			15304.74			16696.08	108524.82
16696.08	37102.66	50088.54	16696.08	37102.66	50088.54	16696.08	37102.66	50088.24	16696.08	37102.66	50088.24	16696.08	37102.66	50088.24	16696.08	37102.66	50088.24	1246646.77

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

ANEXO 8

Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con dos cirugías
atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.

ANEXO 8

PROPUESTA DE COBROS DE CUOTAS A PACIENTES CON DOS CIRUGIAS ATENDIDOS DURANTE EL AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

MES	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
Enero																		
Febrero	497.70	663.60	746.55															
Marzo	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55												
Abril	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55									
Mayo	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55						
Junio	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55			
Julio	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55
Agosto	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55
Septiembre	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55
Octubre	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55
Noviembre	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55
Diciembre	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55
Total año 2006	5474.72	7299.62	8212.08	4977.02	6636.02	7465.52	4479.32	5972.42	6718.97	3981.62	5308.82	5972.42	3483.91	4645.21	5225.87	2986.21	3981.61	4479.31
Enero	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	498.00	663.60	746.55
Febrero		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	498.00	663.60	746.55
Marzo		663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	498.00	663.60	746.55
Abril		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	498.00	663.60	746.55
Mayo		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	498.00	663.60	746.55
Junio		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55	498.00	663.60	746.55
Julio		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Agosto		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Septiembre		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Octubre		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Noviembre		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Diciembre		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Total año 2007	497.70	7963.22	8958.63	995.40	7963.22	8958.63	1493.11	7963.22	8958.63	1990.81	7963.22	8958.63	2488.51	7963.22	8958.63	2988.00	7963.22	8958.63
Enero		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Febrero			746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Marzo			746.55			746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Abril			746.55			746.55			746.55		663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Mayo			746.55			746.55			746.55			746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Junio			746.55			746.55			746.55			746.55		663.60	746.55		663.60	746.55
Julio			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Agosto			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Septiembre			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Octubre			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Noviembre			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Diciembre			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Total año 2008		663.60	8958.63		1327.20	8958.63		1990.81	8958.63		2654.41	8958.63		3318.01	8958.63		3981.61	8958.63
Enero			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Febrero						746.55			746.55			746.55			746.55			746.55
Marzo									746.55			746.55			746.55			746.55
Abril												746.55			746.55			746.55
Mayo														746.55	746.55			746.55
Junio																		746.55
Julio																		746.55
Agosto																		746.55
Septiembre																		746.55
Octubre																		746.55
Noviembre																		746.55
Diciembre																		746.55
Total año 2009			746.55			1493.10			2239.66			2986.21			3732.76			4479.31
Total	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5974.21	15926.45	26875.89

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

ANEXO 9

Propuesta de cobros de cuotas a pacientes con dos cirugías
atendidos durante el año 2006. Cifras en quetzales.

ANEXO 9

PROPUESTA DE COBROS DE CUOTAS A PACIENTES CON DOS CIRUGIAS ATENDIDOS DURANTE EL AÑO 2006
(Cifras en quetzales)

JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			TOTAL
A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
																		1907.86
																		3815.71
																		5723.57
																		7631.43
																		9539.28
																		11447.14
																		13355.00
497.70	663.60	746.55																15262.85
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55													17170.71
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55							19078.57
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55				104932.11
2488.51	3318.01	3732.76	1990.81	2654.41	2986.21	1493.11	1990.81	2239.66	995.40	1327.20	1493.10	497.70	663.60	746.55				125918.53
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	22894.58
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	22396.87
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	21899.17
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	21401.47
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	20903.77
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	20406.07
497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	19908.07
	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	19410.36
	663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	18912.66
	663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	18414.96
	663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	17917.26
	663.60	746.55		663.60	746.55		663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	497.70	663.60	746.55	17419.55
3483.91	7963.22	8958.63	3981.62	7963.22	8958.63	4479.32	7963.22	8958.63	4977.02	7963.22	8958.63	5474.72	7963.22	8958.63	5972.43	7963.22	8958.63	241884.78
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	16921.85
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	16258.25
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	15594.65
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	14931.05
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	14267.44
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	13603.84
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	12940.24
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	12276.64
663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55			663.60	746.55	11613.04
	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55	10949.43
	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55	10285.83
	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55			746.55	746.55	9622.23
	4645.21	8958.63		5308.82	8958.63			5972.42	8958.63			6636.02	8958.63			7963.22	8958.63	159264.50
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	8958.63
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	8212.08
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	7465.52
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	6718.97
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	5972.42
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	5225.87
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	4479.31
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	3732.76
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	2986.21
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	2239.66
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	1493.10
		746.55			746.55				746.55				746.55				746.55	746.55
		5225.87			5972.42			6718.97				7465.52				8212.08		8958.63
5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	5972.43	15926.45	26875.89	58231.09
																		585298.90

Elaboración propia para la entidad La Esperanza. Año 2005.

ANEXO 10

Junta Monetaria. Resolución JM-185-2005.

JUNTA MONETARIA

RESOLUCIÓN JM-185-2005

Inserta en el Punto Primero del Acta 57-2005, correspondiente a la sesión celebrada por la Junta Monetaria el 27 de diciembre de 2005.

PUNTO PRIMERO: Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia: Evaluación a noviembre de 2005 y propuesta para 2006.

RESOLUCIÓN JM-185-2005. Conocido el Dictamen CT 4/2005 del Consejo Técnico del Banco de Guatemala, en el que se presenta la evaluación de la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia a noviembre de 2005, y la propuesta de la política para 2006; y, CONSIDERANDO: Que esta Junta estimó pertinente expresar su criterio sobre la importancia de asegurar condiciones que favorezcan la estabilidad macroeconómica en el mediano y largo plazos, mediante la adopción de una orientación de política económica que en los campos fiscal y comercial respalden y complementen un proceso sostenido de reducción de la inflación que viabilice su convergencia hacia niveles inflacionarios similares a los prevalentes en países de mayor desarrollo. CONSIDERANDO: Que el esquema monetario de metas explícitas de inflación constituye un marco de referencia para que la política monetaria alcance en forma eficaz la estabilidad en el nivel general de precios, en un ambiente de flexibilidad cambiaria, por lo que esta Junta estima que es procedente continuar con el proceso de transición hacia el referido esquema. CONSIDERANDO: Que en un régimen de metas explícitas de inflación, las metas de inflación de mediano y largo plazos tienen el propósito primordial de constituir el ancla nominal de la política monetaria y, como tal, orientar en forma efectiva tanto las acciones de política monetaria como las expectativas de los agentes económicos. CONSIDERANDO: Que la convergencia gradual hacia niveles inflacionarios similares a los de economías industrializadas requiere que las metas de inflación que se anuncien sean creíbles y realistas, para lo cual es imprescindible un ambiente favorable que, entre otros aspectos, privilegie: a) La consolidación de las finanzas públicas en cumplimiento del Pacto Fiscal; b) Continuar avanzando en la generación de un clima propicio para un crecimiento más dinámico de la actividad productiva, mediante el fortalecimiento y profundización de los tratados de libre comercio, el mejoramiento de la competitividad y una mayor participación de la pequeña y mediana empresas en esos procesos; y, c) El mantenimiento de la disciplina macroeconómica que propicie la reducción del déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos, la estabilidad de los flujos de capital hacia el país y el mantenimiento de una posición externa favorable; CONSIDERANDO: Que en 2005 el predominio de los factores adversos para la efectividad de la política monetaria, en especial el impacto de la inflación importada derivada del *shock* de los precios internacionales del petróleo, fue determinante para que la inflación se mantuviera muy cercana al nivel registrado a finales de 2004, ubicándose por arriba de la meta establecida en la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia determinada para 2005, dado que el ritmo inflacionario, a noviembre de 2005, se ubicó en 9.25%, correspondiéndole 2.52 puntos porcentuales a la inflación importada y 6.73 puntos porcentuales a la inflación doméstica, esta última asociada, en parte, a excedentes de liquidez primaria; CONSIDERANDO: Que en octubre el país fue afectado por la tormenta tropical *Sian*, la cual ocasionó la escasez de algunos productos agrícolas y la interrupción temporal de la distribución de los productos, lo que incrementó la inflación en dicho mes en 1.01 puntos porcentuales, alza que aunque se revirtió parcialmente en noviembre, afectó adversamente las expectativas de los agentes económicos respecto de la contención de la inflación futura; CONSIDERANDO: Que en presencia de los fenómenos descritos se evidenció la necesidad de tomar acciones de política monetaria orientadas a abatir las expectativas inflacionarias observadas; CONSIDERANDO: Que debido a la naturaleza exógena y temporal de la inflación importada, y a fin de mantener las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, la gestión monetaria debió ejecutarse con especial prudencia teniendo en cuenta, por un lado, que si bien la actividad económica se ha venido recuperando, su ritmo de crecimiento aún es insuficiente para contribuir efectivamente al objetivo de desarrollo del país y, por el otro, que en la mayor parte del año se registró un comportamiento del tipo de cambio nominal hacia la apreciación, que generó volatilidad en dicha variable, por lo que el Banco Central participó en el mercado de divisas a efecto de moderar su comportamiento; CONSIDERANDO: Que si bien se estima que el ritmo inflacionario a diciembre de 2005 se ubique alrededor de 9.2% debido, principalmente, al *shock* de los precios internacionales del petróleo que se observó durante el año, se considera que durante 2006, dado el ritmo de crecimiento económico en los Estados Unidos de América y en la República Popular China, y en presencia de estabilidad de la oferta del crudo, los precios internacionales del petróleo se mantendrán en niveles cercanos a los observados actualmente, por lo que, tomando en cuenta las proyecciones del comportamiento del precio del crudo en el mercado de futuros, se espera que para 2006 el ritmo inflacionario se estaría desacelerando respecto de los niveles observados en 2005; CONSIDERANDO: Que para cumplir en 2006 con su objetivo fundamental, la política monetaria en el orden interno deberá orientarse a los

aspectos siguientes: i) la continuación de la coordinación con la política financiera del Estado, en el marco del cumplimiento de las metas fiscales determinadas para 2006; y, ii) la consolidación de la implementación de la legislación financiera; CONSIDERANDO: Que para cumplir en 2006 con su objetivo fundamental, la política monetaria en el orden externo deberá contemplar la persistencia de diversos fenómenos económicos que podrían incidir en su efectividad, tales como: a) el ajuste del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos de los Estados Unidos de América; b) los flujos de capital y la política monetaria de los Estados Unidos de América; c) la evolución del precio internacional del petróleo; y, d) la evolución del crecimiento económico de los Estados Unidos de América y de la República Popular China; CONSIDERANDO: Que de conformidad con el Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, aprobado por el Congreso de la República, el déficit fiscal para 2006 podría alcanzar un 2.5% del Producto Interno Bruto, lo que hace necesario fortalecer más los esfuerzos de coordinación de las políticas fiscal y monetaria, por medio del Grupo de Trabajo Banco de Guatemala – Ministerio de Finanzas Públicas, con el fin de materializar los esfuerzos que le permitan a las políticas monetaria y fiscal cumplir con sus objetivos; CONSIDERANDO: Que una política monetaria disciplinada, debidamente apoyada por la política fiscal, permitirá mantener la estabilidad en el nivel general de precios, teniendo presente que los procesos de saneamiento y transparencia de las finanzas públicas y la consecución de una posición externa sostenible son factores que favorecen las expectativas positivas de los agentes económicos con relación al futuro desempeño de la economía guatemalteca en el mediano y largo plazos; CONSIDERANDO: Que la propuesta de Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia para 2006 presentada a esta Junta contiene los principios, los instrumentos y las medidas que la hacen coherente con los esfuerzos de avanzar en la adopción de un esquema monetario completo de metas explícitas de inflación, lo cual permitirá continuar consolidando la estabilidad y confianza en las principales variables macroeconómicas y financieras; CONSIDERANDO: Que en el régimen cambiario vigente, el tipo de cambio se determina por la interacción entre la oferta y la demanda de divisas en el mercado, lo cual es consistente con el esquema monetario de metas explícitas de inflación; pero que, no obstante las medidas que durante 2005 se adoptaron para moderar la volatilidad del tipo de cambio, aún es preciso aumentar la certidumbre de los agentes económicos en cuanto a la participación del Banco Central en el referido mercado, por lo que se requiere perfeccionar el régimen cambiario flexible mediante la determinación de reglas explícitas que orienten su participación a minimizar dicha volatilidad sin afectar su tendencia; CONSIDERANDO: Que el déficit en cuenta corriente de la Balanza de Pagos de Guatemala permanece en niveles relativamente elevados en comparación con el tamaño de la economía, por lo que es fundamental que se continúe impulsando una política monetaria disciplinada que, con el necesario apoyo de la política fiscal, y en coordinación con una política económica integral, permita no sólo fortalecer la capacidad del país para absorber *shocks* externos, sino que también sienta las bases para lograr un crecimiento económico más dinámico y sostenible;

POR TANTO:

Con base en lo considerado, en lo dispuesto en los artículos 132 y 133 de la Constitución Política de la República de Guatemala, 3, 4, 13, 26 y 48 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, así como tomando en cuenta el Dictamen CT 4/2005 del Consejo Técnico del Banco de Guatemala, y en opinión de sus miembros,

LA JUNTA MONETARIA RESUELVE:

I. TENER POR EVALUADA LA POLÍTICA MONETARIA, CAMBIARIA Y CREDITICIA DE 2005.

II. DETERMINAR LA POLÍTICA MONETARIA, CAMBIARIA Y CREDITICIA PARA 2006, DE LA MANERA SIGUIENTE:

A. OBJETIVO FUNDAMENTAL Y META DE POLÍTICA

1. Objetivo fundamental

Congruente con la misión que le corresponde al Banco de Guatemala, el objetivo fundamental de la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia para 2006 es crear y mantener las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual propiciará las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.

En apoyo al logro del objetivo fundamental, y con el propósito de que en el mediano plazo la inflación doméstica converja hacia los niveles observados en las economías industrializadas, la aplicación de la política monetaria debe ser complementada por acciones en los ámbitos de la modernización financiera y de la consolidación del equilibrio fiscal, en el marco de una política económica integral y sostenible que propicie la competitividad y la eficiencia del sector productivo.

2. Meta de política

Para diciembre de 2006 el ritmo inflacionario, medido por la variación interanual del Índice de Precios al Consumidor -IPC-, deberá ubicarse en 6% +/- 1 punto porcentual y para diciembre de 2007 dicho ritmo deberá ubicarse en 5% +/- 1 punto porcentual.

B. VARIABLES INDICATIVAS

Con el propósito de guiar y orientar las acciones de Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia y evaluar en qué medida se está logrando la meta, así como con el fin de detectar oportunamente los efectos que eventos exógenos puedan tener sobre los mercados financieros y actuar, en consecuencia, de forma oportuna, se dará seguimiento a las variables indicativas siguientes:

1. Inflación Esperada

Se dará seguimiento a la meta de inflación fijada para diciembre de 2006 y para diciembre de 2007, comparándola con el ritmo inflacionario interanual proyectado para esos mismos meses.

Además, se dará seguimiento al ritmo inflacionario subyacente esperado (tanto para diciembre de 2006 como para diciembre de 2007), para cuyo cálculo se excluyen del IPC los rubros que tienen una elevada variabilidad que no es explicada por razones monetarias.

2. Tasas de Interés

Para 2006, con el fin de buscar que las condiciones del mercado de dinero sean compatibles con el logro de la meta de inflación, se dará seguimiento a la tasa parámetro (Tasa Taylor ajustada), comparándola tanto con la tasa de interés promedio ponderado de las operaciones de reporto entre 8 y 15 días, como con la tasa de interés promedio ponderado de las operaciones de estabilización monetaria, hasta 91 días. Asimismo, a fin de evaluar las condiciones de competitividad del mercado financiero interno respecto a los mercados financieros del exterior, se continuará dando seguimiento a la tasa de interés pasiva de paridad, la cual se comparará con un margen de fluctuación de una desviación estándar.

3. Emisión Monetaria

Conforme al programa monetario para 2006 (Anexo 1), se estima que la demanda de emisión monetaria crezca alrededor del 10% respecto al nivel estimado de cierre en el programa monetario de 2005, compatible con una tasa esperada de crecimiento del Producto Interno Bruto, en términos reales, de alrededor de 4.4% y con la meta de inflación de 6%.

4. Medios de Pago

Congruente con la estimación del crecimiento de la actividad económica, con la meta de inflación y con la velocidad de circulación del dinero, se estima que los medios de pago totales (M2) crecerán entre 13% y 15%, en términos interanuales.

5. Crédito Bancario al Sector Privado

Consistente con el crecimiento de los medios de pago, se espera que el crecimiento del crédito bancario total al sector privado alcance entre 16% y 18%, en términos interanuales.

6. Expectativas de Inflación de Analistas Privados

Las expectativas acerca del comportamiento futuro de los precios en la economía pueden, en determinadas circunstancias, influir sobre la tendencia de la tasa de inflación que finalmente se observe en el periodo, por lo cual se deberá dar seguimiento al pronóstico de inflación proveniente de la encuesta de expectativas de inflación al panel de analistas privados.

7. Expectativas Implícitas de Inflación

El cálculo de las expectativas implícitas de inflación constituye una forma indirecta de obtener la percepción acerca de las expectativas de los agentes

económicos, y se obtiene de estimar la brecha entre la tasa de interés de largo plazo y la tasa de interés de corto plazo, bajo la premisa de que la tasa de interés de largo plazo contiene información sobre la inflación esperada por los agentes económicos. En ese sentido, el seguimiento de la referida variable complementará la medición de las expectativas de inflación de los agentes económicos, lo cual es fundamental en un esquema de metas explícitas de inflación.

8. Índice de Condiciones Monetarias -ICM-

Se dará seguimiento al Índice de Condiciones Monetarias, que mide la interrelación entre los cambios en la tasa de interés y el tipo de cambio nominal respecto a una fecha en el tiempo. Para su seguimiento, se establecerá un corredor cuyo punto central será el valor del ICM para 2000 (año base) y sus valores superior e inferior estarán ubicados en (+/-) 0.8 puntos porcentuales, respecto al valor central indicado; un valor del ICM superior al del indicado corredor se interpretará como la presencia de una política monetaria restrictiva en relación a la base, en tanto que un valor inferior al del corredor se interpretará como la presencia de una política expansiva respecto a dicha base.

C. MEDIDAS DE POLÍTICA MONETARIA, CAMBIARIA Y CREDITICIA

1. Principios para participar en el mercado

Con el propósito de alcanzar el objetivo fundamental de la Política Monetaria, Cambiaria y Crediticia para 2006, se considera conveniente explicitar los principios que han de regir la participación del Banco Central tanto en el mercado monetario como en el mercado cambiario.

a) Coordinación con la política fiscal

A fin de consolidar la eficiencia y credibilidad de la política macroeconómica, es preciso seguir fortaleciendo la coordinación institucional mediante el Grupo de Trabajo Banco de Guatemala - Ministerio de Finanzas Públicas, constituido desde 2002 por ambos entes, a fin de materializar los esfuerzos que le permitan a las políticas monetaria y fiscal cumplir con sus objetivos en materia de estabilidad macroeconómica. En particular, se deberán coordinar las condiciones en que se emitirán los Bonos del Tesoro que, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala, se incluyeron en el Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2006, a efecto de que puedan utilizarse efectivamente en apoyo de la política monetaria.

b) Las operaciones de estabilización monetaria se deberán realizar en condiciones de mercado

El esquema monetario de metas explícitas de inflación requiere de un marco operacional basado en la realización de operaciones de estabilización monetaria en condiciones de mercado que no sólo motive la eficiencia del mercado primario de títulos públicos, sino que, a la vez, promueva el desarrollo y profundización de un mercado secundario para tales títulos, a fin de que el Banco Central envíe señales claras y explícitas al mercado monetario sobre la orientación de su política, así como recibir de éste aquella información que le permita disponer de elementos adicionales para la toma de decisiones.

Para ello, las operaciones de estabilización monetaria se realizarán conforme el marco siguiente, consistente con el esquema de metas explícitas de inflación:

i) Continuar utilizando como tasa de interés líder de la política monetaria para las operaciones de estabilización monetaria de corto plazo la correspondiente a las operaciones a siete días-plazo. Las operaciones estarán orientadas a influir las condiciones y expectativas del mercado, con el fin de lograr la meta inflacionaria. Las decisiones en materia de determinación de la tasa de interés líder de la política monetaria serán adoptadas por la Junta Monetaria, con base en el análisis que para el efecto realizará el Comité de Ejecución, en función del Sistema de Pronósticos y Análisis de Política Monetaria y del seguimiento de las variables indicativas de dicha política. Con el propósito de que los mercados se adapten adecuadamente a dichas decisiones y, con ello, aumente la eficacia de la transmisión de la política monetaria, la Junta Monetaria decidirá una vez al mes sobre los cambios en la tasa de interés líder de la política monetaria de conformidad con un calendario anual de reuniones, el cual se anexa a la presente resolución (Anexo 2); después de cada decisión, y con rezago de un mes, se hará público un resumen de los argumentos que la Junta Monetaria haya tomado en cuenta, conforme lo preceptuado en el artículo 63 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala.

ii) Continuar con la recepción de depósitos a plazos superiores a siete días, a tasas de interés que serán determinadas por el mercado. Tomando en cuenta la importancia de que en un esquema de metas explícitas de inflación el Banco Central exhiba, en el mediano plazo, una posición neutral frente al mercado de dinero, se realizarán operaciones de estabilización monetaria a plazos de hasta dos años y, cuando las condiciones del mercado lo aconsejen, también podrán realizarse dichas operaciones a plazos mayores de dos años. En el caso de las operaciones que se realicen mediante licitaciones, las tasas de interés serán el resultado de las posturas más bajas de cada plazo en cada licitación.

iii) Velar por la estabilidad de las tasas de interés de corto plazo, sin menoscabo del logro del objetivo de estabilidad de precios. Se velará porque las tasas de corto plazo (representadas principalmente por las tasas en el mercado de reportos) no fluctúen de forma abrupta, para lo cual el Banco Central podrá participar -en la Mesa Electrónica Bancaria de Dinero o en las Bolsas de Valores- inyectando o retirando liquidez en el momento en que se observe volatilidad en dicho mercado.

iv) Proseguir con las mejoras al esquema operacional para realizar las operaciones de estabilización monetaria, consistente con un esquema de metas explícitas de inflación, particularmente en los aspectos siguientes:

- Expedición de Certificados de Depósito a Plazo por fecha de vencimiento. El Banco de Guatemala podrá expedir Certificados de Depósito a Plazo, concentrados en determinadas fechas de vencimiento.
- Transferencia de titularidad de los Certificados de Depósito a Plazo en custodia en el Banco de Guatemala. En el primer trimestre de 2006 se realizarán las acciones necesarias tendientes a lo siguiente: a) Que los Certificados de Depósito a Plazo puedan ser registrados en custodia en el Banco Central; b) Que se permita el cambio de la titularidad de los Certificados de Depósito a Plazo registrados o que en el futuro se registren en custodia en el Banco de Guatemala; y, c) Que los Certificados de Depósito a Plazo expedidos físicamente, que se encuentren en circulación, puedan ser registrados en custodia en el Banco de Guatemala.

c) Flexibilidad cambiaria

Con el propósito de aumentar la eficiencia de los mecanismos mediante los cuales el Banco de Guatemala participa en el mercado cambiario, se introducirán modificaciones de forma gradual a los mismos, en función del cumplimiento de los siguientes principios que permitan que el sistema cambiario flexible:

- i) Sea consistente con un esquema monetario de metas explícitas de inflación;
- ii) Se base en reglas explícitas, transparentes y comprensibles para los mercados;
- iii) Elimine la discrecionalidad de las participaciones del Banco de Guatemala; y,
- iv) Minimice la volatilidad del tipo de cambio, sin afectar su tendencia.

Para el efecto, el Banco de Guatemala deberá participar en el Mercado Institucional de Divisas observando el procedimiento aprobado por la Junta Monetaria.

Asimismo, el Banco de Guatemala podrá participar en el mercado cambiario con el estricto propósito de adquirir las divisas que requieran el propio Banco, el gobierno central y otros entes del sector público, en condiciones de mercado, a efecto de cubrir sus obligaciones en moneda extranjera.

2. Instrumentos para mantener la estabilidad macro-financiera

a) Operaciones de estabilización monetaria

Para 2006 las operaciones de estabilización monetaria, para inyectar y retirar liquidez, se llevarán a cabo de acuerdo a los principios de participación indicados en el apartado II.C.1.b) de la presente resolución.

b) Captación de depósitos a plazo en dólares de los Estados Unidos de América

En 2006 el Banco de Guatemala dispondrá del instrumento que le permita recoger liquidez en moneda extranjera mediante la captación de

depósitos a plazo en dólares de los Estados Unidos de América, con el objetivo de, si las circunstancias lo ameritan, suavizar el comportamiento del tipo de cambio, de conformidad con lo establecido en la resolución JM-99-2004 del 8 de septiembre de 2004.

Los montos a captar y los plazos de las operaciones propuestas serán determinados por el Comité de Ejecución del Banco de Guatemala, en función de la evolución del mercado cambiario.

c) Encaje bancario

Se mantiene vigente la tasa de encaje bancario en 14.6%.

d) Prestamista de última instancia

La asistencia crediticia del Banco Central a los bancos del sistema, conforme a lo dispuesto en el artículo 48 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala y en la resolución JM-50-2005 del 2 de marzo del presente año, se orientará únicamente a solventar deficiencias temporales de liquidez.

3. Medidas para apoyar la efectividad de la política monetaria

a) Continuar con la modernización del sistema de pagos

Poner en funcionamiento el Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real -LBTR-, y continuar con la adopción de las acciones contenidas en la Matriz de Modernización del Sistema de Pagos, aprobada por la Junta Monetaria en resolución JM-140-2004 del 17 de noviembre de 2004.

b) Transparencia y rendición de cuentas del Banco de Guatemala

Para continuar con el fortalecimiento de la transparencia y de la rendición de cuentas de la actuación del Banco Central, éste cumplirá oportunamente con la elaboración de los diferentes informes y publicaciones contenidos en su ley orgánica y en otras disposiciones de la Junta Monetaria, conforme al Anexo 3 de la presente resolución.

c) Mejoramiento del sistema estadístico nacional

El Banco de Guatemala deberá continuar con el proceso de adopción de los manuales y metodologías actualizados en materia de Cuentas Nacionales, Balanza de Pagos y Cuentas Monetarias.

Se reitera el apoyo al Organismo Ejecutivo en sus esfuerzos para la consolidación del Sistema Estadístico Nacional, la que permitirá contar con estadísticas eficientes, veraces y oportunas que faciliten la toma de decisiones.

III. MANTENER VIGENTES LAS DEMÁS DISPOSICIONES DE POLÍTICA MONETARIA, CAMBIARIA Y CREDITICIA QUE NO SE OPONGAN A LAS CONTENIDAS EN LA PRESENTE RESOLUCIÓN.

IV. AUTORIZAR A LA SECRETARÍA DE ESTA JUNTA PARA QUE PUBLIQUE LA PRESENTE RESOLUCIÓN, LA QUE ENTRARÁ EN VIGENCIA EL 1 DE ENERO DE 2006.



Armando Felipe García Salas Alvarado
Armando Felipe García Salas Alvarado
Secretario
Junta Monetaria

ANEXO 1
PROGRAMA MONETARIO Y FISCAL 2006
En millones de Q.

Concepto	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL
CUENTAS FISCALES					
Ingresos	6535	6950	7034	7786	29304
Egresos	8404	7225	9293	9820	34742
Corrientes	5415	5229	6454	6234	23332
Capital	2989	1996	2839	3587	11410
Déficit (% del PIB)	1870	275	2259	2035	6438 2.5
Financiamiento Externo NETO	2568	109	37	41	2754
Financiamiento Interno NETO	222	428	969	984	2603
Variación de Caja	-920	-263	1254	1009	1080
A. FACTORES MONETIZANTES (+) Y DESMONETIZANTES (-)					
I. Reservas Internacionales Netas	2078	-16	-463	-210	1400
RIN US\$	260	-2	-57	-26	175
II. Activos Internos Netos	2804	727	1729	1267	6617
1. Gobierno Central	-920	-263	1254	1009	1080
2. Resto del Sector Público	-227	-100	-389	-191	-907
3. Posición con bancos	325	41	90	-1074	-798
Crédito a bancos	0	0	0	0	0
Reserva bancaria	325	41	-90	-1074	-798
4. Otros Activos Netos	135	-192	142	429	514
Gastos y productos	156	16	66	50	290
Otros	-23	-208	75	379	223
5. Vencimientos de OEMs	3491	1240	814	1084	6628
III. CREACIÓN DE LIQUIDEZ	4882	712	1277	1047	7917
B. DEMANDA DE EMISIÓN MONETARIA	-913	448	-98	1969	1397
C. EXCEDENTE (-) Ó FALTANTE (+) DE LIQUIDEZ (B-III)	-5795	-264	-1374	913	-6620
D. COLOCACIÓN DE OEMs	6795	264	1374	-913	6620
E. COLOCACIONES NETAS (-) OEMs	-2304	977	-661	1996	108

ANEXO 2
CALENDARIO DE LAS SESIONES EN LAS QUE
LA JUNTA MONETARIA TOMARÁ POSICIÓN RESPECTO
DE LA TASA DE INTERÉS LÍDER DE LA
POLÍTICA MONETARIA PARA 2006

SESIÓN	DÍA
Enero	25
Febrero	22
Marzo	22
Abril	26
Mayo	24
Junio	21
Julio	26
Agosto	23
Septiembre	27
Octubre	25
Noviembre	22
Diciembre	27

ANEXO 3
CALENDARIO PARA LA PRESENTACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS DEL BANCO DE GUATEMALA
A LA JUNTA MONETARIA DURANTE 2006

No.	TEMA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		
		1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	1a. quincena	2a. quincena	
1	Evaluaciones																									
	a) De la Ejecución de la Política Monetaria									X						X										X
	b) Informe de Política Monetaria		X													X										
2	Propuesta de Política Monetaria																									X
3	Memoria de Labores, año previo									X																
4	Estudio de la Economía Nacional											X														
5	Estados Financieros Anuales, año previo		X																							
6	Informe de Auditoría Externa						X																			
7	Informes																									
	a) Mensual de operaciones		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
	b) De Operaciones del Fondo Fiduciario de Capitalización Bancaria		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
	c) Mensual sobre Ejecución Presupuestaria		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
8	Estados Financieros del Fondo para la Protección del Ahorro (FOPA)		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
9	Informe Trimestral de Operaciones del Fondo para la Protección del Ahorro (FOPA)		X						X						X						X					
10	Política de Inversiones del Fondo para la Protección del Ahorro (FOPA)																									X
11	Presupuesto de Gastos del Fondo para la Protección del Ahorro (FOPA)																									X
12	Informes																									
	a) Financiero de las RMI		X						X						X						X					
	b) De Análisis de Riesgo de las RMI		X						X						X						X					
	c) De Control y Supervisión de las RMI		X						X						X						X					
13	Revisión de la Política de Inversiones de las RMI																									X
14	Proyecto de Presupuesto Anual																									X
15	Revisión Analítica del Presupuesto								X						X						X					X

ANEXO 11

Solicitud de cotización de papelería y útiles de
oficina ONG La Esperanza.

SOLICITUD DE COTIZACIÓN DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE OFICINA
ONG LA ESPERANZA

Por este medio me permito solicitar la cotización de la papelería y útiles de oficina que se encuentra en este listado, el cual solicito una cotización de la cantidad mensual y otra cotización anual.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL

Sin otro particular, atentamente.

Firma del solicitante

Fecha: