

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES (ONG's), QUE OBTIENEN FINANCIAMIENTO DE
ORGANISMOS INTERNACIONALES Y PROMUEVEN PROYECTOS DE
DESARROLLO AGRÍCOLA, EN EL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

LICENCIADA ELEGDA MARIELA MARCHORRO CHAVARRÍA

GUATEMALA, MAYO DE 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES (ONG's), QUE OBTIENEN FINANCIAMIENTO DE
ORGANISMOS INTERNACIONALES Y PROMUEVEN PROYECTOS DE
DESARROLLO AGRÍCOLA, EN EL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el instructivo aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta 26-2015, ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 del 14 de agosto de 2018.

AUTOR: LICENCIADA ELEGDA MARIELA MARCHORRO CHAVARRÍA

ASESOR: LICENCIADO. M. A. ERICK ORLANDO HERNÁNDEZ RUIZ

GUATEMALA, MAYO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

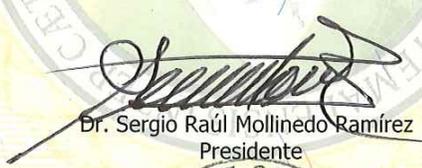
Presidente: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Secretario: MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Vocal I: MSc Jorge Alexander Pérez Monroy

ACTA/EP No. **04049****ACTA No. AF-JN-019-2021**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **30 de Abril de 2021**, a las **16:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Elegda Mariela Marchorro Chavarria**, carné No. **200940641**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias en Administración Financiera. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por la sustentante, denominado **"PLANIFICACION FINANCIERA ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) QUE OBTIENEN FINANCIAMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES Y PROMUEVEN PROYECTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que la sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 90 días calendario.

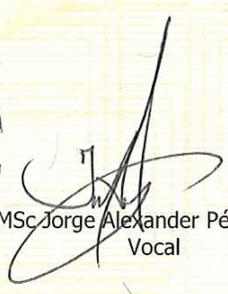
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 30 días del mes de Abril del año dos mil veintiuno.



Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Presidente



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Secretario



MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy
Vocal



Licda. Elegda Mariela Marchorro Chavarria
Postulante



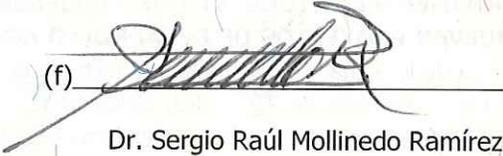
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Elegda Mariela Marchorro Chavarría, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 3 de mayo de 2020.

(f)


Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0595-2021
Guatemala, 12 de julio del 2021

Estudiante
Elegda Mariela Marchorro Chavarría
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 14-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 05 de julio de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

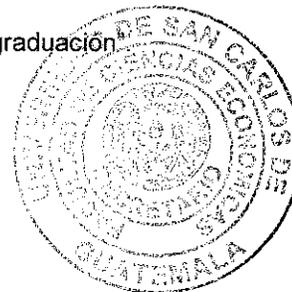
Maestría en Administración Financiera

	Nombre	Registro Académico	Título de Tesis
Ref. 26-2021	<u>Elegda Mariela Marchorro Chavarría</u>	<u>200940641</u>	PLANIFICACION FINANCIERA ESTRATÉGICA EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S) QUE OBTIENEN FINANCIAMIENTO DE ORGANISMOS INTERNACIONALES Y PROMUEVEN PROYECTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA EN EL DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por todas las bendiciones recibidas a lo largo de mi vida, por su misericordia y por darme fuerza para perseverar y alcanzar esta anhelada meta profesional.
- A MIS PADRES:** Sabino Marchorro Barco y Reginalda Chavarría (E.P.D) por darme la vida y por ser mi motivación para seguir adelante.
- A MI ESPOSO:** Javier Eduardo Castañeda, por inspirarme a seguir mi formación profesional y su amor incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Por su apoyo incondicional de siempre.
- A MIS SOBRINOS:** Josúe y Dorindo Retana, con mucho afecto y para que ellos vean en mí un ejemplo profesional a seguir.
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:** Ana Pérez, gracias por su sincera amistad.
- A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS:** Por abrir sus puertas, para continuar mi formación profesional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por brindarme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa casa de estudios.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes generales de las organizaciones no gubernamentales	1
1.2 Decreto 02-2003, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo	2
1.3 Antecedentes de las organizaciones de desarrollo agrícola en Guatemala	4
1.4 Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en inglés: United States Agency for International Development, también conocida por sus siglas en inglés, USAID).....	5
1.5 Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Acrónimo: CIMMYT)	6
1.6 Evaluación social de proyectos en Guatemala	8
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1 Planeación estratégica	11
2.1.1 Proceso de planeación estratégica	12
2.2 Administración estratégica	17
2.2.1 Beneficios de la administración estratégica	18
2.2.2 Proceso de preparación de estrategias	18
2.2.3 Toma estratégica de decisiones.....	19
2.3 Planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG's).....	20
2.3.1 Pasos del proceso de planificación estratégica y financiera	22
2.3.2 Plan estratégico	25

2.4	Resultados esperados de la planificación estratégica y financiera	25
2.4.1	Establecimiento de prioridades de la organización.....	26
2.4.2	Estimación inversiones y costos de implementación	27
2.4.3	Estimación de costos administrativos.....	28
2.4.4	Proyección de ingresos	28
2.4.5	Desarrollo de escenarios	29
2.4.6	Evaluación del plan estratégico	30
2.5	Estudio de proyectos	32
2.5.1	Evaluación de proyectos.....	32
2.6	Proyectos sociales	34
2.6.1	Evaluación social de proyectos	34
2.6.2	Preparación y evaluación social de proyectos	37
2.7	Construcción de flujos de caja.....	40
2.7.1	Elementos del flujo de caja.....	41
2.7.2	Horizonte de evaluación.....	42
2.8	Desarrollo agrícola	43
2.9	Proyectos de desarrollo agrícola	45
2.9.1	Evaluación: Examen de los resultados.....	45
2.9.2	Seguimiento	46
3.	METODOLOGÍA.....	48
3.1	Definición del problema	48
3.2	Objetivos	50
3.2.1	Objetivo general.....	50
3.2.2	Objetivos específicos	50

3.3	Hipótesis.....	51
3.3.1	Especificación de variables	51
3.4	Método científico	52
3.5	Técnicas de investigación aplicadas	53
3.5.1	Técnicas de investigación documental	53
3.5.2	Técnicas de investigación de campo.....	54
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	55
4.1	Proyecto de desarrollo agrícola	55
4.1.1	Aspectos principales del proyecto.....	55
4.1.2	Marco metodológico del proyecto	60
4.1.3	Objetivos comunitarios del proyecto de desarrollo agrícola.....	61
4.2	Plan estratégico financiero	62
4.2.1	Metas estratégicas.....	62
4.2.2	Objetivos estratégicos	63
4.2.3	Planificación estratégica y financiera integrada.....	63
4.2.4	Estimación de egresos para la implementación de actividades	64
4.2.5	Establecimiento de prioridades del proyecto	64
4.2.6	Costos de personal.....	66
4.2.7	Suministros de campo y laboratorio.....	67
4.2.8	Suministros de oficina	70
4.2.9	Capacitaciones	71
4.2.10	Plazo	73
4.2.11	Fuente de recursos.....	73
4.3	Estudio y evaluación financiera	74

4.3.1 Presupuesto de ingresos	74
4.3.2 Flujo de caja proyectado	75
4.3.3 Evaluación de factibilidad y viabilidad financiera del plan estratégico.....	78
4.3.4 Análisis de capacidad para la implementación del proyecto de desarrollo agrícola.....	86
CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	94
ÍNDICE DE TABLAS.....	97

RESUMEN

En el departamento de Huehuetenango, las organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, se encargan de llevar a cabo distintas actividades relacionadas con la implementación de innovaciones tecnológicas, agropecuarias y forestales. Varios organismos internacionales financian estos proyectos, tal es el caso de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en inglés: United States Agency for International Development, USAID). Los proyectos de desarrollo agrícola contribuyen a promover y ejecutar programas que propician el crecimiento económico y el incremento de ingresos en las familias de escasos recursos del área rural. Prestan asistencia técnica y capacitación para mejorar las prácticas agrícolas, conservación de suelos, almacenamiento de semillas, entre otros.

El problema de investigación de interés general, desde el punto de vista financiero, que han enfrentado organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango, se refiere a las dificultades que estas organizaciones han tenido con respecto a la realización de una adecuada planificación financiera y durante el proceso de ejecución de los proyectos. Los plazos generalmente son de cinco años y cuentan con financiamiento por medio de donaciones de organismos internacionales, tal como es el caso de USAID; sin embargo, ha habido resultados desfavorables. Devolución de fondos por casos en los que no se ha realizado la ejecución o han quedado inconclusos y la existencia de faltantes por inadecuada ejecución financiera. La propuesta de solución consiste en la aplicación de principios de planeación financiera a largo plazo (estratégicos), proyección del flujo de caja, análisis de riesgo e incertidumbre, brechas y evaluación de viabilidad financiera.

La investigación se realizó con base en la utilización del método científico, con un enfoque de investigación cuantitativo, que permitió la definición de la idea a investigar, planeamiento del problema, construcción del marco teórico,

enunciación de la hipótesis, trabajo de campo, proceso de análisis, comprobación de la hipótesis y presentación de los resultados de la investigación.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada, revelan aspectos esenciales del proyecto, la definición de metas y objetivos estratégicos, estimación de ingresos, inversiones, costos y gastos administrativos, flujo de caja proyectado y la evaluación positiva de viabilidad financiera.

El proyecto de investigación de desarrollo agrícola de “Consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema de milpa” está diseñado para ejecutarse simultáneamente en tres municipios del departamento de Huehuetenango: Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista y Chiantla. El proyecto cuenta con recursos provenientes del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Acrónimo: CIMMYT) y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

Los costos de operación del proyecto, para los cuatro años de duración, incluyen: Gastos de personal por valor de Q2,831,681; suministros de campo y laboratorio Q3,526,214; suministros de oficina Q172,684; capacitación Q618,951; y, gastos de viaje y viáticos Q58,286. El flujo de caja proyectado es de Q7,207,796.

El análisis del escenario modesto (actividades de prioridad alta), para bancos y semillas, microcuencas y zonas maiceras, y capacitaciones requiere una inversión de Q5,430,718, fondos equivalentes al 75.3% de los ingresos presupuestados de Q7,207,796. El escenario moderado (Actividades de prioridad alta y media), requiere ingresos de Q6,999,740 (97.1% de los ingresos presupuestados). El resultado de la evaluación de la planificación financiera estratégica determina que el proyecto es factible desde el punto de vista técnico y financiero.

INTRODUCCIÓN

En el departamento de Huehuetenango, funcionan varias organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, relacionados con innovaciones tecnológicas, agropecuarias y actividades forestales. El departamento de Huehuetenango se encuentra ubicado en la Región VII o Noroccidente de Guatemala, a la que pertenece también el departamento de El Quiché. Huehuetenango limita al norte y al oeste con la república de México, al sur con San Marcos y al este con El Quiché; se integra por 32 municipios; su extensión territorial es de 7,403 km², que equivale al 6.8% del territorio de Guatemala.

Los proyectos de desarrollo agrícola de las organizaciones no gubernamentales (ONG's), en el departamento de Huehuetenango, son financiados por organismos internacionales. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en inglés: United States Agency for International Development, USAID), fundada en 1961, es uno de los organismos que contribuye en Guatemala a promover y ejecutar programas que propician el crecimiento económico y el incremento de ingresos en las familias de escasos recursos del área rural de Guatemala. Los proyectos de desarrollo agrícola pueden ser: Asistencia técnica y capacitación para adoptar mejores prácticas de siembra y cosecha, innovación de sistemas agrícolas, cultivo sustentable de maíz, conservación de suelos, prueba de tecnologías de secado y almacenamiento de semillas, investigaciones para la conservación de maíz criollo, entre otros.

Las principales organizaciones no gubernamentales (ONG's) nacionales que funcionan en Guatemala, son: Self help and resource sharing (SHARE), Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH), Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente (ADIPO), Asociación de cooperación para el desarrollo rural de occidente (CDRO).

El problema de investigación de interés general, desde el punto de vista financiero, que han enfrentado organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango, se refiere a las dificultades que estas organizaciones han tenido con respecto a la realización de una adecuada planificación financiera y durante el proceso de ejecución de los proyectos. Los plazos generalmente son de cinco años y cuentan con financiamiento por medio de donaciones de organismos internacionales, tal como es el caso de USAID; sin embargo, ha habido resultados desfavorables. Devolución de fondos por proyectos en los que no se ha realizado la ejecución o han quedado inconclusos y la existencia de faltantes por inadecuada ejecución financiera. El riesgo es alto para el país, pues se pueden perder estas valiosas donaciones de organismos internacionales, en perjuicio de la población rural.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en la aplicación de principios de planeación financiera a largo plazo (estratégicos), para organizaciones no gubernamentales (ONG'S), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango, incluyendo la definición de metas y objetivos estratégicos, proyección de ingresos, estimación de costos y gastos administrativos, proyección del flujo de caja, desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre, análisis de brechas o excedentes, y evaluación de viabilidad financiera.

La justificación de la presente investigación se demuestra por la importancia que tienen las donaciones que realizan organismos internacionales para impulsar proyectos de desarrollo agrícola en Guatemala, a través de organizaciones no gubernamentales (ONG'S). El objetivo de estas donaciones y proyectos se enfoca principalmente a disminuir la pobreza y la desnutrición en el área rural, tal como es el caso de Huehuetenango, el cual, según datos del Banco Mundial, presenta un 67.6% de población rural en situación de pobreza. Asimismo, se justifica la investigación, por la necesidad de que la planificación y ejecución de los proyectos de desarrollo agrícola se realice con base en la utilización de principios de

administración financiera estratégica, para que los recursos disponibles, provenientes de donaciones de organismos internacionales, sean utilizados en forma eficiente, para lograr el éxito de los proyectos que se lleven a cabo y que se puedan mejorar las condiciones de vida de la población rural de Guatemala.

El objetivo general de la investigación en relación directa con la definición del problema financiero, es el siguiente: Aplicar principios de planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG'S), enfocados a la planeación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola en el departamento de Huehuetenango, para el análisis de aspectos específicos del proyecto, la definición de metas y objetivos estratégicos, estimación de inversiones, costos y gastos administrativos, flujo de caja proyectado, desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto, análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes y evaluación de viabilidad financiera.

Los objetivos específicos, de la investigación, son los siguientes: Analizar aspectos específicos del proyecto de desarrollo agrícola, para proveer información técnica de planeación y ejecución, así como la base para la definición de necesidades de inversión y costos de operación; definir metas y objetivos estratégicos, actividades, plazo, entre otros, para determinar resultados esperados y apoyar la elaboración del plan estratégico financiero; realizar la proyección de ingresos, estimación de inversiones, costos de operación, gastos administrativos, entre otros, para definir el flujo de caja proyectado; desarrollar escenarios modesto, moderado y óptimo, para la realización del análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto; evaluar la viabilidad de la planificación financiera estratégica para determinar la capacidad de implementación de proyectos de desarrollo agrícola; así como el análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes.

La hipótesis expone la propuesta de solución al problema: La aplicación de principios de planificación financiera estratégica en organizaciones no

gubernamentales (ONG'S), para la planeación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola en el departamento de Huehuetenango, permite el análisis de aspectos específicos del proyecto, definición de metas y objetivos para la elaboración del plan estratégico financiero, estimación de ingresos, inversiones, costos y gastos administrativos, flujo de caja proyectado, desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre, análisis de brechas o excedentes, y la evaluación de viabilidad.

La tesis consta de los siguientes capítulos: El capítulo Uno, Antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico de la investigación; el capítulo Dos, Marco Teórico, contiene la exposición y análisis las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo Tres, Metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

El capítulo Cuatro, presenta los resultados del análisis de aspectos específicos del proyecto de desarrollo agrícola, relacionados con: Información técnica de planeación y ejecución, como base para la definición de necesidades de inversión y costos de operación; la definición del plan estratégico financiero, de metas y objetivos estratégicos, actividades, plazo, entre otros, para determinar resultados esperados y apoyar el proceso de ejecución; y, los resultados del estudio y evaluación financiera del plan estratégico, relacionados con la proyección de ingresos, estimación de inversiones, costos de operación, gastos administrativos, entre otros, para definir el flujo de caja proyectado; el desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto; y la evaluación de la viabilidad de la planificación financiera estratégica. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

Los Antecedentes establecen el origen del trabajo realizado. Están referidos a acontecimientos de carácter histórico. Constituyen una descripción del tema de investigación relacionado con la planificación financiera estratégica integrada en organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango.

1.1 Antecedentes generales de las organizaciones no gubernamentales

Una Organización No Gubernamental (ONG) es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG, con una labor concreta y formadas por gente que comparte un mismo interés. (ONU, 2018).

Las organizaciones no gubernamentales (ONG), representan el significado del concepto de actividades privadas “sin fines de lucro”. (Ryfman, 2007).

Las actividades de las ONG son diversas: (ONU, 2018).

1. Desempeñan una serie de servicios y funciones humanitarias;
2. Acercan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos;
3. Vigilan las políticas y que los programas se pongan en práctica;
4. Animam a que los interesados de la sociedad civil participen en el nivel comunitario;
5. Ofrecen análisis y competencia;
6. Sirven como mecanismos de alerta temprana;
7. Ayudan a vigilar y poner en práctica acuerdos internacionales;

8. Algunas se centran en un tema en concreto, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.

Su relación con las oficinas y agencias de las Naciones Unidas varía según su situación y su mandato. El Comité encargado de las Organizaciones no Gubernamentales, en Naciones Unidas, fue establecido por la resolución E/RES/3(II) del Consejo Económico y Social (ECOSOC) del 21 de junio de 1946. El mandato ha sido revisado en varias ocasiones. El mandato actual está incluido en la resolución de ECOSOC 1996/31. (ONU 2018).

1.2 Decreto 02-2003, Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

En Guatemala, la Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo está enfocada a facilitar la constitución y funcionamiento de este tipo de entidades. El artículo 1 establece que el objeto de la Ley es normar la constitución y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, para facilitar su inscripción, registro y fiscalización de conformidad con la Constitución Política y leyes de la República.

Se consideran ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario. (Artículo 2).

Las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero en ella deberán incluirse entre otras: (Artículo 3).

- a) Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.
- b) Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

Las Organizaciones No Gubernamentales pueden estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha, constituida bajo el amparo de la Ley. (Artículo 4).

Las Organizaciones No Gubernamentales tienen obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, para su registro y control, y de llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como, los registros que sean necesarios, de acuerdo con el sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados, y apegada a lo que disponen las leyes del país. La contabilidad de las Organizaciones No Gubernamentales consta de los libros de inventario, diario, mayor, estados financieros, pudiendo llevarlos de conformidad con los sistemas electrónicos, legalmente aceptados, los cuales serán habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria o en sus dependencias departamentales. (Artículos 13 y 14).

Con respecto a las donaciones, el Artículo 15 establece que en los casos en que reciban donaciones, cualquiera que sea su destino, las Organizaciones No Gubernamentales deberán extender a nombre de las personas donantes recibos que acrediten la recepción de las donaciones, en formularios autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria.

Las Organizaciones No Gubernamentales podrán depositar sus fondos en el Banco de Guatemala o en los bancos del sistema nacional debidamente autorizados para operar en el país. (Artículo 17).

1.3 Antecedentes de las organizaciones de desarrollo agrícola en Guatemala

A continuación, se presenta una descripción de las principales ONG's de desarrollo agrícola en Guatemala:

1. Self-help and resource sharing (SHARE)

Es una organización que se basa en la generación de oportunidades de desarrollo para personas emprendedoras de Guatemala; a los que se les brinda formación empresarial y financiera, con enfoque de sostenibilidad.

En el departamento de Huehuetenango y con el apoyo de la Universidad Estatal de Kansas y la Universidad de Nebraska-Lincoln de los Estados Unidos de América, dentro del marco del Laboratorio de Innovación de USAID, se realiza la investigación del maíz y prueba de tecnologías de secado y almacenamiento con un grupo de agricultores locales.

2. Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH)

Es una organización que apoya a organizaciones de productores, para el desarrollo agrícola en el occidente del país, la producción agrícola en la zona destaca varios sistemas de producción, dentro de ellos: milpa, ovinos, papa, bosques, café y hortalizas.

Estos sistemas de producción se constituyen en medios de vida, que imprimen lógicas particulares de subsistencia y características naturales de alta biodiversidad, donde destacan la presencia de especies endémicas y de recursos filogenéticos de alta importancia para la soberanía alimentaria de la población del área y lugares circunvecinos. Además, cuenta con una ventaja competitiva, que radica en el conocimiento del contexto agronómico, alimentario y social de la Sierra de los Cuchumatanes.

3. Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente (ADIPO)

Es una institución privada de desarrollo, no lucrativa, apolítica y no religiosa que desde el año 1992 ha venido trabajando con la finalidad última de promover el desarrollo en aquellas comunidades de nuestro país que se encuentran excluidas, especialmente del departamento de San Marcos, Guatemala, Centro América, durante los últimos 25 años ha brindado apoyo a organizaciones y grupos organizados locales para implementar acciones de recuperación de la agrobiodiversidad con énfasis en el sistema milpa, para impactar en las familias rurales a través del impulso de actividades tendientes a dinamizar las lógicas de producción de alimentos y progresivamente lograr la producción de excedentes y su transformación.

4. Asociación de cooperación para el desarrollo rural de occidente (CDRO)

Esta asociación fue fundada en 1984 por un grupo de líderes y lideresas de 2 comunidades rurales de Totonicapán, conmovidos por la precaria situación en que vivían, a causa de la problemática socioeconómica de Guatemala. Brinda apoyo a productores agrícolas para que mejoren las condiciones de producción con el acceso a tecnología, fortalecimiento de capacidades técnicas y el fortalecimiento de la estructura organizativa comunitaria, en temas de manejo postcosecha y conservación de suelos.

1.4 Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en inglés: United States Agency for International Development, también conocida por sus siglas en inglés, USAID)

Fue fundada en 1961 por el presidente John F. Kennedy como una agencia federal que proporciona financiamiento y asistencia técnica para apoyar las iniciativas de desarrollo en más de 80 países alrededor del mundo. (USAID, 2019).

Por más de 50 años, los programas de USAID han contribuido a mejorar las vidas de personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y de pobreza. Dichos programas también han trabajado temas transnacionales, tales como la conservación del medio ambiente, el crecimiento de la población y el VIH/SIDA, que nos afectan a todos los habitantes del planeta. (USAID, 2019).

En Guatemala, USAID trabaja en sociedad con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para identificar, promover y ejecutar reformas y programas que logren que todos los guatemaltecos – hombres, mujeres, jóvenes y niños – gocen de los beneficios de la democracia, el crecimiento económico y los servicios de educación y salud. (USAID, 2019).

Los programas de USAID logran impactos significativos en: promover la justicia y la transparencia; mejorar los servicios básicos de educación y de salud; incrementar los ingresos de las familias de escasos recursos; afianzar la seguridad alimentaria; y, proteger el ambiente y los recursos naturales y culturales. Los programas de USAID se financian con ingresos provenientes de los impuestos de los ciudadanos de los Estados Unidos. (USAID, 2019).

1.5 Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Acrónimo: CIMMYT)

International Maize and Wheat Improvement Center (CIMMYT) trabaja en el mundo en desarrollo, con el fin de mejorar los medios de vida de las personas y promover sistemas de maíz y de trigo más productivos y sostenibles. Nuestro portafolio se centra directamente en asuntos críticos, como la inseguridad alimentaria y la desnutrición, el cambio climático y la degradación del medioambiente. (CIMMYT, 2019).

Mediante investigación, alianzas y capacitación, el Centro ayuda a crear y fortalecer una nueva generación de servicios nacionales de investigación y extensión agrícola en los países productores de maíz y de trigo. Como miembro

del Consorcio del CGIAR, formado por 15 centros de investigación agrícola. Coordina los programas MAÍZ y TRIGO del CGIAR, que reúnen y agregan valor a los esfuerzos de más de 500 colaboradores. (CIMMYT, 2019).

Según estimados conservadores, esta labor genera beneficios anuales para los agricultores con un valor de por lo menos USD2000 millones. Entre los antiguos investigadores se destacan un Premio Nobel de la Paz y tres receptores del Premio Mundial de Alimentación. (CIMMYT, 2019).

El éxito del CIMMYT depende de las alianzas duraderas que ha forjado con sistemas de investigación agrícola del sector público, empresas privadas, institutos de investigación avanzada, universidades, organizaciones no gubernamentales y asociaciones de productores, y de la confianza que estos aliados le tienen. Más del 70% del trigo que se siembra en los países en desarrollo y más del 50% de las variedades mejoradas de maíz se derivan de los materiales de mejoramiento. (CIMMYT, 2019).

Más de 10,000 científicos han recibido capacitación en el CIMMYT y después han llegado a ocupar puestos importantes en sus propios países. El Centro capacita a miles de estudiantes, agentes de extensión y agricultores mediante cursos, talleres y días de campo. (CIMMYT, 2019).

Todo comienza con la semilla. La investigación fitotécnica que se realiza, empieza en el banco de germoplasma, un extraordinario catálogo viviente de diversidad genética formado por más de 27,000 colecciones de semilla de maíz y poco más de 130,000 de trigo. Desde sus programas de mejoramiento, cada año el CIMMYT manda medio millón de paquetes de semilla a 600 colaboradores en 100 países. Junto con investigadores y agricultores, el Centro también genera y promueve métodos de producción de maíz y de trigo más productivos y precisos, así como herramientas que ahorran dinero y recursos como suelo, agua y fertilizante. (CIMMYT, 2019).

1.6 Evaluación social de proyectos en Guatemala

La metodología general de evaluación social de proyectos fue publicada por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) en el año 2012, como una sección del Marco normativo para el proceso de planificación y normas SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública) para proyectos de inversión pública. El documento dicta normas e instrucciones que guían el proceso de inversión pública en línea con el Plan de Gobierno. La sección titulada Manual de formulación y evaluación de proyectos refiere a la puesta en marcha del SNIP guatemalteco en el año 2001 y el subsecuente desarrollo e implementación de instrumentos metodológicos. (CEPAL, 2015).

La preparación y presentación de proyectos, establece las siguientes temáticas: (SEGEPLAN, 2014).

1. Diagnóstico de la situación actual: Una breve revisión de los antecedentes del proyecto, la identificación de la problemática a resolver (a través del árbol de problemas y el árbol de objetivos), la caracterización del área de influencia (espacio geográfico), descripción geográfica (o delimitación del espacio físico), aspectos socioeconómicos y los servicios (sistema de equipamiento social y productivo).
2. Justificación del proyecto: Se analiza la situación sin proyecto (por qué solucionar el problema) y la situación con proyecto (por qué ejecutar el proyecto) para determinar el rendimiento global de un proyecto al comparar beneficios y costos.
3. Análisis de alternativas: El proceso por el cual se identifican alternativas de solución sustentado en el análisis cuantitativo de sus costos para proceder a la elección de una de ellas, decisión basada en la consideración de ventajas y desventajas de cada alternativa.

4. Formulación del proyecto: Se describe el proyecto (nombre y detalles), se señalan los objetivos (lo que se desea alcanzar con el proyecto en términos generales y específicos), metas o resultados (productos concretos y tangibles, resultado de la ejecución del proyecto) y aspectos del mercado (análisis de la demanda y de la oferta para proyectos productivos y sociales).
5. Análisis técnico: Aquí se detallan la localización y los factores que la determinan, el tamaño (que depende del tipo de proyecto), la tecnología (entendida como el conjunto de procedimientos y medios para la producción de bienes o la prestación de servicios), la programación de la ejecución física y financiera, el presupuesto y el financiamiento.
6. La descripción de las actividades de cierre del proyecto, es decir, cuando éste llega al final de su ejecución, pues deben considerarse muchas veces aspectos legales para el cierre.
7. La consideración de costos de operación, administración y mantenimiento, y la vida útil del proyecto para efectos de considerar la depreciación o amortización de los activos como una señal de reinversión.
8. Los aspectos financieros del proyecto, es decir, el análisis de ingresos y gastos generados desde el inicio de la operación.

La evaluación social de proyectos, constituye parte de los antecedentes del problema de investigación sobre planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola en Guatemala, en vista de que es crucial la realización de una adecuada planificación y evaluación social de los proyectos de desarrollo agrícola, para garantizar su éxito, en beneficio de la población rural del país; además, cuando los recursos para estos proyectos provienen de financiamiento otorgado por organismos internacionales, es fundamental que su ejecución sea eficiente,

para que el apoyo extranjero continúe en este tipo de proyectos y otros que sean necesarios, para la reducción de la pobreza.

Por lo tanto, esta investigación se enfoca a demostrar que, con base en una adecuada planificación financiera estratégica, aplicada a proyectos financiados con fondos de donaciones, estimación de inversiones, costos y gastos administrativos, flujo de caja proyectado, desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto, puede reducirse el riesgo de que las agencias de países donantes, cancelen su apoyo, debido a la debilidad que manifiestan las ONG's en acciones de planificación y ejecución financiera.

2. MARCO TEÓRICO

El Marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la planificación financiera estratégica integrada en organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango.

2.1 Planeación estratégica

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer diario y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Perea, 2011).

La planeación estratégica, permite a una organización, expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar. No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno. (Perea, 2011).

Cuando se ha concluido el proceso de elaboración del plan estratégico, queda por delante la tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y de las habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Una vez conseguido lo anterior, el proceso de planeación

estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa. (Ortega, 2008).

La planeación estratégica creativa se encarga de analizar dónde estamos, a dónde vamos, hacia dónde nos dirigimos y cómo. Por sus elevados puestos, los hombres de negocios, directores de empresa, funcionarios públicos, controladores, directores de finanzas, etc., deben desarrollar una mente estratégica a fin de identificar factores y conceptualizar una problemática, comprenderla, y así estar en posición de tomar decisiones para lograr objetivos específicos que conquisten posiciones estratégicas. (Ortega, 2008).

2.1.1 Proceso de planeación estratégica

Los pasos del proceso de elaboración de un plan estratégico son los siguientes: (Perea, 2011)

2.1.1.1 Organización del proceso

La organización del proceso apunta a la toma de decisiones sobre dos elementos esenciales: en primer lugar, el alcance de la planificación y qué metodología se empleará y, en segundo lugar, sobre cuál es el contexto organizacional. (Perea, 2011).

2.1.1.1.1 Tomar la decisión de planificar

Se debe tomar formalmente la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica dentro de la organización. Un proceso de planificación requiere que la organización le dedique recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan. Por lo tanto, el primer paso es la decisión de elaborar un plan estratégico. (Perea, 2011).

2.1.1.1.2 Identidad de la organización

Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer algunas de las variables básicas, que a nivel descriptivo permitan conocer el tipo de organización. (Perea, 2011).

El proceso de planeación estratégica implica los siguientes cuestionamientos: (Ortega, 2008).

Cuestionamientos	Propósito
¿Dónde estamos?	Definir la posición estratégica actual (posicionamiento presente)
¿A dónde vamos?	Escudriñar el futuro y predecir consecuencias
¿A dónde deberíamos ir?	Proyectar a la organización con la posición estratégica que debe tener en el futuro (posicionamiento normativo)

La planeación estratégica, es un proceso de recopilación y análisis de información, escudriña el futuro, produce ideas y formaliza planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica técnicas variadas y cuenta con la capacidad analítica y creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. (Ortega, 2008).

1. Definición de la misión.
2. Descripción de la visión.
3. Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
4. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la organización.
5. Determinación de los objetivos estratégicos.
6. Establecimiento de programas y metas de trabajo.

2.1.1.2 Análisis estratégico

El análisis estratégico responde a la pregunta ¿Dónde estamos? Es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva. El análisis incluye: (Perea, 2011).

- a. Análisis de los grupos de interés. Los grupos de interés (también conocidos como actores, implicados o stakeholders) tienen unos determinados objetivos e intereses, que están vinculados con la actuación de la organización.
- b. Análisis de los valores. La filosofía organizativa establece los valores, los principios y las creencias que influyen en la forma en que la organización desarrolla su actividad.
- c. Análisis interno y externo. El diagnóstico interno sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. El diagnóstico interno, toma en cuenta que la organización está influida por el entorno y ésta, a su vez, influye en él debido a que, en realidad, la función de las ONG es cambiar dicho entorno con el que no están de acuerdo. Son organizaciones que «retan» al entorno en su afán de transformarlo en un determinado sentido.

El análisis estratégico es el medio por el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad, tanto en lo interno como en el entorno. Sirve para evaluar y analizar variables y factores tanto pasados como presentes, así como tendencias hacia el futuro. (Perea, 2011).

2.1.1.3 Formulación de la estrategia

La formulación estratégica, plantea: ¿Dónde se quiere llegar? ¿Qué se tiene que hacer para lograrlo? Sus elementos son: (Perea, 2011).

- a. Visión. La declaración de visión es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la organización. Para clientes, trabajadores, voluntarios.
- b. Misión. La misión trata sobre el beneficio que se ofrece al cliente, se enfoca desde su perspectiva. La declaración de misión describe el concepto de la organización, la naturaleza de los servicios, a quién se sirve y los valores bajo los cuales se debe funcionar.
- c. Definición de objetivos. Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretenden alcanzar con acciones. Determinan los resultados finales deseados y dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento.
- d. Definición de estrategias. Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo organizacional, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para el logro de los objetivos.
- e. Redacción del plan estratégico. En la redacción del plan estratégico se ordena y sistematiza la información sobre el análisis de la organización y del entorno, definición de la misión, visión, objetivos y estrategias.

La formulación estratégica se aplica mediante la metodología de formulación normativa de la misión, visión y objetivos. La misión define la esencia o razón de ser de la institución, dependencia o, en general, del actor proyectista, pues describe su propósito principal o su tarea fundamental. La misión diferencia a una organización de otra en su industria, proporcionándole identidad propia. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se haga realidad. La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas; es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos de un tiempo. Deben formularse en términos cuantificables. (Ortega, 2008).

2.1.1.4 Control y seguimiento del plan estratégico

Es importante identificar los recursos y competencias adecuadas para apoyar la implantación de la estrategia, pero no implica una implantación con éxito, a no ser que la organización también sea capaz de asignar los recursos y controlar los rendimientos. Para ello hay tres tipos de control: administrativo, en el que se aplican sistemas, reglas y procedimientos; social, en el que se ejerce una influencia cultural en el comportamiento de grupos particulares y autocontrol del comportamiento individual. (Ortega, 2008).

Para elegir el tipo de control que se va a establecer hay que determinar las circunstancias de la organización. Esto constituye el planteamiento más adecuado para asignar y controlar los recursos. Para tomar esta decisión hay muchas variables que hay que tener en cuenta. Y hay dos cuestiones que deben influir en el planteamiento del control: (Ortega, 2008).

1. El grado de las necesidades de innovación y cambio, es decir, si las estrategias planteadas deben desarrollarse de manera gradual a partir del pasado o si debe efectuarse una transformación radical.
2. El grado en que el diseño estructural da lugar a una organización centralizada o descentralizada.

El control estratégico pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. Persigue el estudio de los siguientes aspectos: (Perea, 2011).

1. Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planteados.

2. Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la organización, según un sistema de alerta.
3. Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico.
4. Formular un sistema de información de “alerta y respuesta temprana” en término de oportunidad y tiempo real.
5. Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias. La posible inadecuación dará lugar al inicio de un proceso de rediseño organizativo o de reingeniería, proceso dialéctico entre la estructura y la estrategia, consecuencia de los efectos de la sinergia en la estructura organizativa.

2.2 Administración estratégica

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (David, 2013).

El término liderazgo estratégico se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva. Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva

y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias. (Hill & Jones, 2009).

2.2.1 Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. (David, 2013).

Para aumentar el valor para los accionistas, los administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias (para más detalles, vea el apéndice de este capítulo). Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009).

2.2.2 Proceso de preparación de estrategias

Con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia. En consecuencia, podría describirse como un típico modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias. (Hill & Jones, 2009).

Cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización. Una parte integral de la evaluación de la estrategia debe ser estimar la calidad del proceso de administración estratégica. Es necesario tomar

en cuenta preguntas como ésta: ¿la administración estratégica es un proceso de la gente o un proceso en el papel? (David, 2013).

El plan estratégico técnicamente más perfecto no tendrá ningún efecto si no se pone en práctica. El cambio llega por medio de la implementación y la evaluación, no por medio del plan. Un plan técnicamente imperfecto que se lleva bien a la práctica puede lograr más que un plan perfecto que nunca va más allá del papel en el que está descrito. (David, 2013).

La administración estratégica no debe convertirse en un mecanismo burocrático que se perpetúe a sí mismo. Por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje reflexivo que familiarice a los gerentes y empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos. La administración estratégica no deberá volverse ritualista, forzada, dirigida o muy formal, predecible y rígida. El medio para explicar los asuntos estratégicos y la respuesta que les da la organización deben ser las palabras sustentadas en los números, y no los números sustentados en las palabras. (David, 2013).

A pesar de las críticas, las investigaciones sugieren que los sistemas de planeación formal permiten que los administradores tomen mejores decisiones estratégicas. Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los directores no sólo planeen en el contexto del ambiente competitivo actual sino también en el contexto del ambiente competitivo futuro. Para pronosticar cómo será el futuro, los administradores pueden usar las técnicas de planeación de situaciones diversas para posibles futuros. También pueden involucrar en el proceso de planeación a administradores de operaciones y conformar el ambiente competitivo futuro con base en la pretensión estratégica. (Hill & Jones, 2009).

2.2.3 Toma estratégica de decisiones

Los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados no logran producir los resultados deseados si los administradores no utilizan la información a su

disposición de manera eficaz. Por consiguiente, es importante que los administradores de estrategias aprendan a emplear mejor la información que tienen y entiendan por qué a veces toman decisiones incorrectas. Una forma importante en que los administradores pueden hacer mejor uso de sus conocimientos e información es entender la forma en que las tendencias cognitivas comunes pueden dar como resultado que los buenos administradores tomen decisiones equivocadas. La racionalidad de quienes toman las decisiones está limitada por sus propias capacidades cognitivas. (Hill & Jones, 2009).

La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica. ¡La ética es un buen negocio! (David, 2013).

2.3 Planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG's)

Las empresas deben administrar en forma adecuada sus recursos financieros. Esto implica la toma de decisiones importantes, tales como las relacionadas con la expansión del negocio, los tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos del crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, entre otros. (Ortega, 2008).

El término de planificación estratégica se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de consenso. La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y cómo lo hace. (USAID, 2002).

Las partes de un proceso de planeación financiera estratégica son los siguientes: (Ortega, 2008).

1. Fines. Especificar las metas y objetivos.
2. Medios. Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
3. Recursos. Determinar los tipos y la cantidad de recursos que se necesitan, así como definir cómo se van a adquirir, generar y asignar.
4. Realización. Delinear los procedimientos para tomar decisiones.
5. Control. Prever o detectar errores o fallas, prevenirlos y corregirlos.

El plan estratégico claramente define el propósito de la organización, establece metas realistas y objetivos consistentes con la misión y la visión dentro de un marco de tiempo definido e identifica la capacidad de implementación de la organización. Su enfoque es hacia el futuro, y su preocupación principal es la adaptación al ambiente cambiante. Cuantos más cambios ocurran en el ambiente, mayor será la necesidad de que se revise el proceso de planificación. (USAID, 2002).

En la planificación estratégica y financiera integrada, las actividades individuales del plan estratégico son traducidas a cifras financieras para estimar las futuras necesidades económicas y analizar los recursos correspondientes para la implementación del plan estratégico. La preparación de un plan financiero es esencial para determinar la factibilidad del plan estratégico, permitiendo a la organización verificar que los ingresos serán suficientes para cubrir las proyecciones de gastos por las actividades planeadas. (USAID, 2002).

2.3.1 Pasos del proceso de planificación estratégica y financiera

En el proceso de la planificación financiera, los resultados finales son tan importantes como los mecanismos usados para alcanzarlos. El proceso de planificación es una herramienta que ayuda a los directores a evaluar periódicamente las fortalezas y debilidades de la organización. La planificación estratégica y financiera integrada incluye nueve pasos básicos que se describen a continuación. (USAID, 2002).

2.3.1.1 Paso 1. Plan para planificar

Antes de iniciar el proceso de la Planificación Estratégica y Financiera Integrada, es importante definir varios temas que influirán sobre cómo la organización se moverá hacia adelante, a qué ritmo, quién estará involucrado, quién será responsable de qué componente y qué fondos serán necesarios para el proceso de planificación. Se debe establecer un tiempo límite para el proceso, así como también para identificar al líder o líderes del proyecto quienes se asegurarán del seguimiento y avance con los grupos de trabajo y del cumplimiento de las fechas límites. Es útil identificar individuos internos y externos que puedan servir como facilitadores, así como también contar con alguien que se encargue de tomar notas y hacer un informe de las conclusiones para el resto del personal.

2.3.1.2 Paso 2. Revisión del plan estratégico

Cuanto más preciso sea el plan estratégico, con relación a cómo se ve la dirección futura de la organización, tanto más preciso será el plan estratégico y financiero integrado. La organización debe revisar y actualizar el plan estratégico anualmente para monitorear y evaluar su rendimiento y su adaptación a los cambios que enfrenta la situación de la organización en sí. Si el plan estratégico de la organización no ha sido revisado en los últimos seis meses, entonces es tiempo de hacerlo. Igualmente, si en la actualidad la organización no incluye actividades describiendo como se alcanzará cada objetivo, entonces éstas se deben plantear.

2.3.1.3 Paso 3. Establecimiento de prioridades de la organización

Después de que se han acordado los objetivos y actividades estratégicas, los directores de la organización deben asignar una prioridad clara para cada actividad. Más adelante, después de que se hayan identificado las actuales fuentes de financiamiento y comparado con los proyectos, la organización necesitará determinar si existen los fondos suficientes o si pueden ser obtenidos para cubrir todas las actividades, o determinar si sólo se pueden realizar las actividades de alta prioridad.

2.3.1.4 Paso 4. Estimación de los costos para implementar actividades

Se deben estimar los costos para implementar cada actividad. Si una actividad puede ser dividida en subactividades, entonces se deben estimar los costos asociados con cada subactividad.

2.3.1.5 Paso 5. Estimación de los costos administrativos

Además de los costos asociados con la implementación de cada actividad, la organización tendrá gastos administrativos (operativos o fijos), los cuales son necesarios para dar apoyo administrativo a los programas. Estos costos se deben calcular para cada año en el período de planificación.

2.3.1.6 Paso 6. Proyección de los ingresos

Se debe generar una lista de todas las fuentes potenciales de ingresos y asignar a cada fuente un porcentaje de probabilidad de obtención de esos fondos.

2.3.1.7 Paso 7. Proyección de ingresos y gastos por áreas del programa

Este paso resume la información de los pasos 4 a 6 para proveer un panorama de la situación financiera de cada programa. Sólo los fondos que están garantizados, por razones prácticas, son vistos como disponibles. Esto incluye donaciones aprobadas por el donante, contratos con terceros para servicios y posiblemente un

historial de las ventas de productos. Esto permite a la organización evaluar cuáles programas cuentan con fondos asignados, determinar cuáles requieren más fondos y cuánto más se necesita. Los resultados de este paso se pueden utilizar como base para desarrollar un plan de recaudación de fondos.

2.3.1.8 Paso 8. Desarrollo de escenarios

Con base en la información de los pasos 3 a 6, se pueden desarrollar tres escenarios que proyecten la capacidad financiera de la organización para implementar el plan estratégico: modesto, moderado y óptimo. Bajo el escenario modesto, los fondos asegurados son comparados sólo con los costos de las actividades de alta prioridad. En el escenario moderado, los fondos asegurados son comparados con los costos de las actividades de alta y mediana prioridad. Bajo el escenario óptimo, los fondos asegurados son comparados con los costos de desarrollo de todas las actividades. Este proceso provee a la organización, además de la proyección de ingresos y gastos, una segunda manera de evaluar su capacidad financiera para implementar las actividades.

2.3.1.9 Paso 9. Evaluación de la factibilidad del plan

En este punto, la organización necesita analizar los resultados de los pasos anteriores para determinar si la implementación del plan estratégico es factible. La decisión debe estar basada en el monto de los fondos asegurados actualmente disponibles y en la evaluación de su capacidad de recaudar fondos, basada en experiencias previas. Un componente adicional que se debe tomar en cuenta en la evaluación es la capacidad y el tiempo del personal para llevar a cabo las actividades establecidas.

En muchas ocasiones, las organizaciones no toman en cuenta el número de recursos humanos que se necesita; como consecuencia, el personal se sobrecarga y no es capaz de alcanzar los resultados esperados. Si la organización determina que el plan es factible, entonces ya cuenta con un plan estratégico

viable, como también cuenta con las bases para elaborar sus planes anuales futuros de operaciones y de recaudación.

2.3.2 Plan estratégico

Un plan estratégico, define claramente el propósito de una organización, establece metas y objetivos realistas consistentes con su misión y establece el marco de tiempo (a mediano plazo) de la capacidad de implementación de la organización. El enfoque del plan es hacia el futuro, y su preocupación fundamental es la adaptación a los cambios constantes del ambiente. Cuanto más frecuentes sean los cambios del ambiente, más frecuente debe ser la revisión del proceso de planificación. (USAID, 2002).

Un plan estratégico es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión de cómo el mundo debe ser para el resto de la sociedad. Es una oportunidad de describir aquellos temas que la organización considera clave, y de presentar las ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente. El plan estratégico detalla cómo la organización va a afectar el cambio para tratar esos temas clave, la comunidad local, región o el mundo a través de la capitalización de sus fortalezas y/o desarrollando nuevas habilidades. (USAID, 2002).

2.4 Resultados esperados de la planificación estratégica y financiera

En general, involucrarse en la planificación estratégica y financiera integrada permite a los directores de la organización determinar sus acciones prioritarias de acuerdo con la disponibilidad de fondos. Los beneficios incluyen: (USAID, 2002).

1. Se obtiene una idea clara de cuáles objetivos estratégicos son posibles con los recursos disponibles y cuáles de ellos están fuera del alcance de las acciones de corto o mediano plazo.

2. Se pueden determinar objetivos de recaudación a mediano plazo basado en la prioridad de las actividades que desean llevar a cabo. Esto puede permitir la implementación de campañas en recaudación o generación de ingresos para varios años, con montos para actividades o proyectos específicos.
3. La planificación financiera permite a la organización mostrar a los donantes un panorama claro y coherente de las necesidades financieras a mediano plazo, generando una mayor credibilidad y evitando la necesidad de visitar al mismo donante año tras año. Esto último es importante para evitar el “cansancio del donante” (causa potencial para la reacción negativa del donante al solicitarle fondos muy frecuentemente).
4. Se tendrán actividades detalladas para desarrollar planes de operaciones anuales y una manera de monitorear y evaluar la efectividad en la implementación de estos planes.
5. Si se desean iniciativas comerciales, el plan financiero permite que estas iniciativas estén ligadas a las necesidades de financiamiento de la organización, y permite analizar y determinar si los resultados esperados encajan con las expectativas creadas.

2.4.1 Establecimiento de prioridades de la organización

La priorización de objetivos y actividades provee un alto grado de flexibilidad en el plan estratégico. Este paso da espacio para incluir actividades que aún no tienen financiamiento, mientras, al mismo tiempo, identifica actividades que son indispensables si la organización desea cumplir con su misión. En esta metodología, la priorización de los objetivos y actividades está dividida en las siguientes categorías: (USAID, 2002).

1. Prioridad Alta. Acciones que, si no se completan, no se alcanzarán los objetivos correspondientes, corriendo el riesgo de no cumplir con la misión de

la organización. Como regla general, cuando se evalúa el plan estratégico, 100% de las acciones de prioridad alta deben ser completadas.

2. **Prioridad Media.** Acciones que deben contribuir en gran medida al cumplimiento de los objetivos. Bajo un escenario ideal, estas acciones serían completadas en el mismo grado que las acciones de alta prioridad.
3. **Prioridad Baja.** Acciones que pueden ser implementadas durante un período de tiempo determinado si existen los fondos. Estas acciones no son esenciales para el cumplimiento de los objetivos, pero son útiles en contribuir con el cumplimiento de la misión de la organización.

2.4.2 Estimación inversiones y costos de implementación

La estimación de los costos de implementación de las actividades es el alma de la planificación financiera. Si los costos de implementar las actividades propuestas son desconocidos, no es posible evaluar la factibilidad de implementarlas o de determinar la estrategia para obtener los fondos. Al poner precio a las actividades, se puede identificar realmente la meta financiera potencial. Se pueden identificar costos de tres formas: (USAID, 2002).

1. **Actividades llevadas a cabo actualmente:** Si las actividades ya están siendo implementadas, es más probable que se repitan los costos presupuestados y se pueden hacer algunos ajustes a las proyecciones (a menudo, las actividades se implementan dentro de los costos presupuestados, adaptados a las limitaciones financieras). Es importante que los costos reflejen adecuadamente cuánto costará implementar la actividad.
2. **Actividades que se han llevado a cabo en el pasado:** Si una actividad particular (o similar a ella) ha sido ejecutada anteriormente, es útil referirse a los costos históricos. El departamento de contabilidad puede ayudar en esta tarea, revisando los presupuestos anteriores. No es necesario realizar

investigaciones exhaustivas; en lugar de eso, hay que ver los costos más recientes que se puedan encontrar. Si existen dudas en la validez de esos costos actuales, sería prudente solicitar una o dos cotizaciones para verificar los costos más importantes.

3. Actividades que nunca han sido implementadas: Además de buscar el conocimiento de la gente que está involucrada en el desarrollo de las actividades, sería prudente verificar los costos o pedir cotizaciones para algunos componentes, de ser posible.

2.4.3 Estimación de costos administrativos

Los costos administrativos incluyen todos los gastos que son necesarios para que funcione la organización, sin importar el número o tipo de proyectos que implementa. Llamados indistintamente “fijos”, “indirectos” u “operativos”, estos costos son usualmente expresados como un porcentaje del total del presupuesto institucional (como costos administrativos del 20%). Algunos costos administrativos potenciales incluyen gastos de la oficina ejecutiva, contabilidad y recaudación. (USAID, 2002).

2.4.4 Proyección de ingresos

La proyección de los ingresos futuros de la organización es parte fundamental de la planeación financiera. Si ya se han hecho estas proyecciones para previos esfuerzos de recaudación, las actividades pueden ser agrupadas en proyectos, tomando siempre en consideración que cada actividad corresponde a un objetivo específico. Los proyectos son los instrumentos que la organización utiliza para recaudar fondos de donantes potenciales y pueden cubrir de uno a varios años. Es importante recordar que la recaudación de fondos es un proceso constante, un proceso que muy pocas veces produce resultados inmediatos. En la mayoría de los casos el período de tiempo promedio desde el contacto inicial con un donante

potencial hasta la aprobación exitosa de los fondos por parte de ese donante oscila entre seis meses a dos años. (USAID, 2002).

2.4.5 Desarrollo de escenarios

Con base en la planificación financiera, se pueden desarrollar tres tipos de escenarios que ayudarán a las tomas de decisiones. Esto consiste en proyectar situaciones diversas que la organización puede encontrar con relación a asegurar financiamiento. Esto está íntimamente ligado a la priorización de actividades. El “escenario modesto” demuestra, por ejemplo, cuánto necesita asegurar la organización si quiere implementar solamente las actividades de prioridad alta – aquéllas esenciales para cumplir con la misión de la organización. Como en el paso anterior, es importante recordar que sólo se considera el ingreso que está 90-100% seguro. Esta es una forma conservadora de proyectar escenarios a largo plazo. Los tres escenarios propuestos son los siguientes: (USAID, 2002).

2.4.5.1 Escenario modesto

Determina el mínimo absoluto de actividades que la organización debe implementar para asegurar el cumplimiento de su misión. Este escenario presenta el costo de implementar todas las actividades de alta prioridad y los costos administrativos, así como el ingreso de fondos correspondiente para su implementación. Provee un vistazo de la situación financiera actual de la organización. También ayuda a determinar que prioridades son esenciales para la organización, y si los costos fijos (administrativos) pueden ser cubiertos con los fondos asegurados. Si hay alguna diferencia en los costos de implementación de las actividades de alta prioridad y los ingresos proyectados, ésta se convierte en la meta financiera esencial que la organización debe obtener para poder cumplir con su misión.

2.4.5.2 Escenario moderado

Determina la necesidad de fondos para implementar las actividades de alta y mediana prioridad y los costos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados proyectados son los fondos que la organización necesita generar en el corto y mediano plazo. Permite estimar la meta de recaudación de fondos que ayudará a cumplir con los objetivos del plan estratégico.

2.4.5.3 Escenario óptimo

Determina el nivel de ingresos que se necesita para implementar todas las actividades establecidas en el plan estratégico y cubrir los gastos administrativos. La diferencia entre esta cantidad y los ingresos asegurados son los fondos que la organización necesita generar a mediano plazo.

2.4.6 Evaluación del plan estratégico

Al completar el ejercicio de la planificación estratégica y financiera integrada, se ha llegado al punto más importante de convergencia: analizar los resultados y determinar la viabilidad del plan estratégico. Basados en la información financiera, se pueden responder las siguientes preguntas: ¿tiene la organización la capacidad financiera o la experiencia en recaudación para obtener por los menos el 70% de los resultados proyectados en el plan estratégico para los primeros dos años? ¿Tiene la organización la capacidad de recaudar los fondos para los años subsiguientes? Si la respuesta es “sí” a ambas preguntas, entonces se ha completado el proceso y se debe seguir con la implementación, juntamente con un monitoreo periódico y una evaluación. Si la respuesta es “no” a cualquiera o a ambas de las preguntas, entonces la organización debe revisar los resultados y determinar un curso de acción. (USAID, 2002).

Aunque el plan estratégico cubre usualmente un período de tres a cinco años, es inusual que la organización cuente con fondos asegurados para un período de

tiempo mayor de dos años, en vista de que las actividades de recaudación usualmente no producen resultados inmediatos; estas actividades requieren una inversión de tiempo entre varios meses a varios años antes que los fondos del donante estén asegurados. (USAID, 2002).

2.4.6.1 Análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes

Si se han proyectado excedentes para cualquiera de las áreas programáticas, se necesitará determinar por qué existen estos excedentes y como tratarlos. Muchas organizaciones consideran a los excedentes como una ganancia inesperada. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los excedentes implican que se han asegurado demasiados fondos para implementar ciertas actividades, o que se recaudaron fondos para actividades que no estaban incluidas en el plan estratégico. Si las actividades no son parte del plan estratégico, se necesitará determinar si deben haberse incluido y, si es así, entonces hay que incluirlas. Si se determina que esas actividades no son estratégicas, dada la dirección que la organización desea tomar, se necesitará abrir un diálogo con el donante o donantes y decidir cómo proceder. Si simplemente se han recaudado demasiados fondos para las actividades, se debe discutir con el donante para determinar si los fondos remanentes pueden ser aplicados a otras actividades, dirigidos a implementar actividades similares en años futuros o si se le deben devolver. (USAID, 2002).

2.4.6.2 Monitoreo, evaluación y ajuste del plan

Después de haber determinado que el plan estratégico es viable, se deben utilizar las metas detalladas, los objetivos y las actividades como la base para el desarrollo del plan anual de implementación o de operaciones. Se debe revisar el plan estratégico por lo menos cada tres meses para evaluar el avance y determinar si se está cumpliendo con los objetivos. Basado en esta revisión, se puede determinar si se continúa implementando el plan tal como está, o si se

necesita revisar y ajustar por las condiciones internas y externas que ejercen influencia en su implementación. (USAID, 2002).

2.5 Estudio de proyectos

Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario someterlo al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada sólo desde un punto de vista. Una decisión siempre debe estar fundada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto. (Baca, 2013).

El estudio de proyectos tiene por objeto proporcionar una metodología que permita medir su rentabilidad desde el punto de vista privado, es decir, calcular los efectos económicos que el proyecto tendrá en la riqueza del inversionista. Es una técnica que busca recopilar, crear y analizar, de manera sistemática, un conjunto de antecedentes económicos y estratégicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Los alcances de la ciencia económica y de las distintas técnicas que se han desarrollado para la medición adecuada de esas ventajas y desventajas constituyen los elementos básicos de análisis. Para muchos, la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina su implementación si se muestra rentable o su abandono si resulta no económicamente rentable. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

2.5.1 Evaluación de proyectos

Si un proyecto de inversión privada (con fines de lucro) se diera a evaluar a dos grupos multidisciplinarios distintos, con seguridad que sus resultados no serían

iguales. Esto se debe a que conforme avanza el estudio, las alternativas de selección son múltiples en el tamaño, la localización, el tipo de tecnología que se emplee, la organización. Por otro lado, un proyecto de inversión gubernamental (sin fines de lucro) que evalúan los mismos grupos de especialistas. Sus resultados también serán distintos, debido principalmente al enfoque que adopten en su evaluación, incluso pueden considerar que el proyecto en cuestión no es prioritario o necesario como pueden serlo otros. (Baca, 2013).

Un proyecto, es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas. La evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirven para evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

En el éxito o fracaso de un proyecto, influyen múltiples factores. En general puede señalarse que si el bien o el servicio ofrecido, es rechazado por la comunidad, la asignación de recursos adoleció de los defectos de diagnóstico o de análisis que lo hicieron inadecuado para las expectativas de satisfacción de las necesidades del o los segmentos de mercado a quienes se pretendía dirigir el proyecto. Son diversas las causas que determinan un fracaso: un diagnóstico incorrecto, un equipo de trabajo reacio al cambio, una inadecuada mala evaluación. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

La realidad económica, política, social y cultural de la entidad donde se piense invertir, marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, sin importar la metodología empleada. Los criterios y la evaluación son, por lo tanto, la parte fundamental de toda evaluación de proyectos. (Baca, 2013).

2.6 Proyectos sociales

Un proyecto social es la unidad mínima de asignación de recursos, que a través de un conjunto integrado de procesos y actividades pretende transformar una parcela de la realidad, disminuyendo o eliminando un déficit, o solucionando un problema. Un proyecto social debe cumplir las siguientes condiciones: (CEPAL, 2004).

1. Definir el, o los problemas sociales, que se persigue resolver (especificar cuantitativamente el problema antes de iniciar el proyecto).
2. Tener objetivos de impacto claramente definidos (proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados).
3. Identificar a la población objetivo a la que está destinada el proyecto (la que teniendo las necesidades no puede satisfacerlas autónomamente vía el mercado).
4. Especificar la localización espacial de los beneficiarios.
5. Establecer una fecha de comienzo y otra de finalización.

Los proyectos sociales producen y/o distribuyen bienes o servicios (productos), para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espaciotemporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado. (CEPAL, 2004).

2.6.1 Evaluación social de proyectos

La evaluación compara información para la toma de decisiones. Requiere investigar, medir y comparar. Las diferencias teórico-metodológicas radican en los universos de análisis y las variables, indicadores e instrumentos de medición utilizados. Hay una continua discusión entre quienes ponen acento en los costos y

los que lo hacen exclusivamente en el logro de los objetivos de impacto. Así, evaluar puede significar distintas cosas y tener distintos alcances (CEPAL, 2004).

En el análisis de proyectos se pueden distinguir tres metodologías que buscan comparar los costos con el logro de objetivos de impacto. La forma de medir los costos es la misma, lo que varía es la medición del impacto. Estas metodologías son: (CEPAL, 2004).

1. **Análisis Costo Beneficio (ACB):** consiste en comparar los costos con los beneficios económicos del proyecto. Si éstos son mayores que los costos, existe una primera indicación de que el proyecto debería ser, en principio, aprobado.
2. **Análisis del Costo Mínimo (ACM):** compara los costos-monetarios (tanto en una evaluación ex-ante como ex-post), con el nivel de producción y distribución de los bienes y servicios que entrega el proyecto. El ACM deja de lado el análisis de los objetivos de impacto. Acepta que ellos derivan de una decisión política, y se dedica a asegurar que los mismos sean alcanzados incurriendo en los costos mínimos. Se limita a garantizar la eficiencia, pero nada dice respecto al impacto del proyecto. Éste se presume igual en las distintas alternativas de intervención.
3. **Análisis Costo-Impacto (ACI):** compara, al igual que el ACM, los costos (monetarios) con el logro de los objetivos de impacto. El ACI, no se restringe a considerar la eficiencia, sino que también su impacto determinando en qué medida el proyecto alcanzará (o ha alcanzado sus objetivos), qué cambio producirá (o ha producido) en la población destinataria y cuáles son sus efectos secundarios. El ACI se debe aplicar tanto en la evaluación ex-ante como en la ex-post.

La evaluación social de proyectos compara los beneficios y costos que una determinada inversión puede tener para la comunidad de un país en su conjunto.

No siempre un proyecto que es rentable para un particular también lo es para la comunidad, y viceversa. Cuando un proyecto desde el punto de vista privado no resulta rentable, pero sí lo es socialmente, la evaluación social permite determinar si el monto del subsidio al inversor privado para que el proyecto le resulte rentable es compensado por los beneficios sociales. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014)

Tanto la evaluación social como la privada usan criterios similares para estudiar la viabilidad de un proyecto, aunque difieren en la valoración de las variables determinantes de los costos y beneficios que se les asocian. A este respecto, la evaluación privada trabaja con el criterio de precios de mercado, mientras que la evaluación social lo hace con precios sombra o sociales. Estos últimos, con el objeto de medir el efecto que tendrá implementar un proyecto sobre la comunidad, deben tener en cuenta los efectos indirectos y externalidades que generan sobre su bienestar, por ejemplo, la redistribución de los ingresos o la disminución de la contaminación ambiental. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Existen otras variables que la evaluación privada incluye y que pueden ser descartadas en la evaluación social, como el efecto directo de los impuestos, subsidios u otros que, en relación con la comunidad, solo corresponden a transferencias de recursos entre sus miembros. Los precios privados de los factores pueden corregirse a precios sociales, ya sea por algún criterio particular en cada proyecto, o aplicando los factores de corrección que varios países definen para su evaluación social. Sin embargo, siempre se encontrará que los proyectos sociales requieren, por parte del evaluador, la definición de corrección de los valores privados a valores sociales. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

El estudio de proyectos sociales considera los costos y beneficios directos, indirectos e intangibles y, además, las externalidades que producen. Los beneficios directos se miden por el incremento que el proyecto provocará en el ingreso nacional mediante la cuantificación de la venta monetaria de sus productos, en la cual el precio social considerado corresponde al precio del

mercado ajustado por algún factor que refleje las distorsiones existentes en el mercado del producto. De igual manera, los costos directos corresponden a las compras de insumos, en las cuales el precio también se corrige por un factor que incorpore las distorsiones de los mercados de bienes y servicios demandados. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Los costos y beneficios sociales indirectos corresponden a los cambios que provoca la ejecución del proyecto en la producción y el consumo de bienes y servicios relacionados con este. Por ejemplo, los efectos sobre la producción de insumos que demande o de los productos sobre los que podría servir de insumo (lo cual puede generar beneficios o costos sociales) dependen de la distorsión que exista en los mercados de los productos afectados por el proyecto. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no siempre se pueden cuantificar monetariamente, deben considerarse cualitativamente en la evaluación, en consideración con los efectos que la implementación del proyecto que se estudia puede tener sobre el bienestar de la comunidad. Por ejemplo, la conservación de lugares históricos o los efectos sobre la distribución geográfica de la población, geopolíticos o de movilidad social, entre otros. Son externalidades de un proyecto los efectos positivos y negativos que sobrepasan a la institución inversora, como la contaminación ambiental que puede generar el proyecto, o aquellos efectos redistributivos del ingreso que este pudiera ocasionar. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

2.6.2 Preparación y evaluación social de proyectos

La preparación y evaluación social de proyectos, compara los beneficios y los costos que una determinada inversión pueda tener para la comunidad de un país en su conjunto, por medio del impacto en el bienestar de dicha comunidad. La evaluación social pretende determinar los costos y beneficios pertinentes del

proyecto para la comunidad, comparando la situación actual respecto de la situación con proyecto, para lo cual se cuantifica y compara las externalidades positivas con las externalidades negativas, además de otros factores que pudieran influir en la toma de decisión. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

En el proceso de preparación y evaluación de proyectos sociales también será necesario diferenciar la etapa de formulación y preparación de la evaluación. En efecto, primero deberá obtenerse la información adecuada que permita modificar y complementar el flujo de caja privado para transformarlo en social y posteriormente proceder a su evaluación, con prácticamente las mismas metodologías privadas, pero con valores sociales. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

2.6.2.1 Proceso de evaluación social de proyectos

Definidas las alternativas de proyecto, estas deben ser evaluadas para seleccionar la que presenta una mejor relación entre los costos de su implementación y el impacto estimado. El Análisis Costo-Impacto (ACI) es la metodología que permite seleccionar la alternativa que maximiza el impacto al menor costo posible, en otras palabras, escoger la opción que presenta el menor costo por unidad de impacto. Por consiguiente, requiere el análisis de costos y del impacto. Ambos presentan diferencias de operacionalización según la naturaleza del proyecto. (CEPAL, 2004).

Al igual que los proyectos privados, los sociales obedecen, en su búsqueda de información, a un proceso metodológico que en general puede adaptarse a cualquier proyecto. Toda decisión de inversión social debe responder a un estudio de preinversión, cuyos resultados permitan establecer el beneficio social que significaría su implementación, sus ventajas y sus desventajas asociadas, el incremento que esta generaría en el ingreso nacional o cualquier otro estándar que permita identificar cuantitativamente el impacto que tendría en el desarrollo del país y en el bienestar neto de la población. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

2.6.2.2 Costos y beneficios sociales

El beneficio social refleja el valor que tiene para la sociedad el aumento de la disponibilidad de un determinado bien atribuible al proyecto, más el efecto que este induce para que otros productores disminuyan su nivel de producción, ahorrando al país factores productivos, sin que el consumidor del bien se vea afectado. La diferencia, que se avala por medio de la teoría económica, lleva a que el valor de los beneficios en ambos casos tenga un sentido diferente. Por lo mismo, el valor de una unidad producida y equivalente al precio también tiene ese sentido diferente. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Un requisito básico es que los costos y beneficios sean expresados en unidades monetarias, por lo tanto, es una metodología adecuada para el análisis de proyectos que tienen fines productivos. En el caso de los proyectos sociales, los beneficios difícilmente pueden expresarse en moneda. (CEPAL, 2004).

Los costos de un proyecto aluden al valor económico de cada uno de los bienes y servicios utilizados, independientemente de quién afronte su financiamiento. No se debe confundir costo con egreso. En cada alternativa se deben identificar los costos relevantes que se deben afrontar durante la vida del proyecto. (CEPAL, 2004).

El costo social refleja el valor que tiene para la sociedad proveer una mayor cantidad de factores de producción a los mercados donde el proyecto se abastece y el efecto que tiene que otros usuarios dejen de usarlos. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Los costos pueden clasificarse en: (CEPAL, 2004).

1. Costos de capital: son los que se deben afrontar para adquirir bienes cuya duración en el proyecto (vida útil) es superior a un año. Normalmente, el desembolso debe hacerse durante la ejecución (inversión) para que puedan

ser utilizados en la operación. Si es necesario reponer dichos bienes o realizar ampliaciones, tales erogaciones también forman parte de los costos de capital. Estos siempre se consignan en el período anterior a su utilización. Los costos de capital más comunes en los proyectos sociales son los de terreno, construcción, equipamiento e inversiones complementarias.

2. Costos de mantenimiento: son los requeridos para mantener el estándar de calidad y volumen de producción de los bienes de capital (equipos, edificios). Normalmente, se calculan como una proporción de los costos de capital del proyecto para cada período.
3. Costos de operación: se derivan de la compra de bienes y/o servicios cuya vida útil es inferior a un año. En los costos de operación se distinguen los siguientes:
 - a) Directos: Derivados de los insumos y personal imprescindibles para la realización del proyecto. Forman parte de los procesos principales (en el proyecto atención primaria de salud serían las enfermeras, paramédicos, fármacos).
 - b) Indirectos: No son imprescindibles, pero permiten aumentar la eficiencia. Forman parte de los procesos de apoyo (en el mismo proyecto, serían la supervisión, capacitación).
4. Costos adicionales de los usuarios: En los proyectos sociales es necesario tener en cuenta los costos en que debe incurrir la población objetivo para recibir los productos del proyecto.

2.7 Construcción de flujos de caja

La información básica para realizar la proyección del flujo de caja la proporcionan los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero. Al proyectar el flujo de caja será necesario incorporar información adicional relacionada con los

efectos tributarios de la depreciación, con la amortización del activo nominal, con el valor residual, con las utilidades y pérdidas, principalmente. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica. (Baca, 2013).

El flujo de caja se expresa en momentos, que corresponde a los intervalos de tiempo definidos para efectuar la proyección de flujos, los cuales pueden ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. El criterio de selección de intervalos obedecerá a la magnitud y relevancia de los flujos considerados en la evaluación, donde el costo de oportunidad de los recursos desempeña un rol importante en su determinación. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

2.7.1 Elementos del flujo de caja

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos: a) ingresos y egresos de operación, b) egresos iniciales de fondos, c) momento en el que ocurren estos ingresos y egresos, y d) valor de desecho o salvamento del proyecto. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Los ingresos y egresos de operación constituyen todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. Es usual encontrar cálculos de ingresos y egresos basados en los flujos contables en estudio de proyectos, los cuales, por su carácter de causados o devengados, no necesariamente ocurren de manera simultánea con los flujos reales. Por ejemplo, la contabilidad considera como ingreso el total de la venta, sin reconocer la posible recepción diferida de los ingresos si es que esta se hubiese efectuado a crédito. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

Los egresos iniciales corresponden al total de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del proyecto. El capital de trabajo no necesariamente implica un desembolso en su totalidad antes de iniciar la operación, ya que parte de él puede requerirse en periodos posteriores, por lo tanto, al inicio sólo deberá considerarse lo requerido para financiar el primer periodo proyectado, ya que deberá quedar disponible para que el administrador del proyecto pueda utilizarlo en su gestión. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

El costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud debido a su amplia utilización, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. (Baca, 2013).

2.7.2 Horizonte de evaluación

La parte medular de un flujo de caja consiste en el horizonte al cual se evaluará, el tiempo de vida de un determinado proyecto. El horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto. Si este tiene una vida útil esperada posible de prever y si no es de larga duración, lo más conveniente es construir el flujo en ese número de años. No siempre la determinación del horizonte de evaluación constituirá un aspecto a definir, pues en el caso de una concesión, el tiempo del proyecto se encuentra acotado por el plazo otorgado para la misma. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014)

Analizar la conveniencia económica de asignar recursos a una determinada iniciativa de inversión, no necesariamente implica considerar la totalidad de la vida útil del proyecto, pues en este caso dicha respuesta puede obtenerse en un menor plazo, incluso los flujos no explícitos pudieran considerarse en la estimación del valor de desecho económico. (Sapag; Sapag; y Sapag, 2014).

2.8 Desarrollo agrícola

El desarrollo agrícola sostenible es el desarrollo agrícola que contribuye a mejorar el aprovechamiento eficaz de los recursos, fortalecer la resiliencia y garantizar la equidad y responsabilidad sociales de la agricultura y los sistemas alimentarios con el fin de garantizar la seguridad alimentaria y la nutrición para todos, ahora y en el futuro. (FAO, 2016).

El desarrollo agrícola desempeña un papel principal en la mejora de la seguridad alimentaria y la nutrición, al aumentar la cantidad de alimentos y su diversidad; actuar como impulsor de la transformación económica; y al ser la agricultura la principal fuente de ingresos de una mayoría de quienes viven en la más extrema pobreza. La seguridad alimentaria y la nutrición, así como la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada no dependen únicamente de la disponibilidad mundial de alimentos, sino también del acceso, la utilización y la estabilidad. (FAO, 2016).

El acceso a los alimentos, pero también a activos productivos, mercados y servicios es fundamental para la seguridad alimentaria y la nutrición. La utilización de alimentos, y en particular de alimentos de origen animal, procedentes de cadenas de suministro alimentario en constante evolución y cada vez más complejas está teniendo una profunda repercusión en la salud y el bienestar humanos, al aportar en algunos casos nutrientes muy necesarios. (FAO, 2016).

Según las proyecciones de la FAO, las tendencias de crecimiento de la población mundial y los ingresos requerirán que el volumen de la producción agrícola mundial en 2050 sea un 60% mayor que en 2005-07. Este incremento provendría principalmente de un aumento del rendimiento de los cultivos (un 80 % del aumento de la producción mundial), de la intensificación de cultivos (un 10 %) y el resto se derivaría de una expansión limitada del uso de la tierra. Se prevé que el

consumo de alimentos de origen animal aumente hasta 2050 y que lo haga de forma más rápida en los países en desarrollo. (FAO, 2016).

Las estrategias nacionales de desarrollo agrícola sostenible deberán otorgar prioridad a las necesidades e intereses de las poblaciones más vulnerables, en las que normalmente figuran las mujeres, los niños, los migrantes y los pueblos indígenas. La agricultura precisa que se aumenten las inversiones públicas y privadas y las actividades de investigación y desarrollo (I+D) dirigidas al desarrollo agrícola sostenible, lo que debería constituir una prioridad política y económica. (FAO, 2016).

Las tecnologías adecuadas para la agricultura sostenible deben ponerse a disposición de todos los sistemas agrícolas y adaptarse a circunstancias y contextos concretos. En todos los casos, las opciones tecnológicas deben partir de valoraciones sólidas del riesgo y evaluaciones de los efectos. La aplicación de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en la agricultura adquiere cada vez más importancia, sobre todo en el desarrollo de nuevas innovaciones que pueden mejorar las condiciones de los agricultores, en particular de los pequeños productores, y las cadenas de valor que los sustentan. La rápida disminución de los costos de las TIC puede hacer que resulten una herramienta atractiva para los agricultores más pobres, ampliando así su alcance. (FAO, 2016).

Los recursos genéticos son un activo fundamental para el desarrollo agrícola sostenible. Deben gestionarse de forma sostenible y conservarse adecuadamente, in situ y ex situ, junto con los conocimientos asociados a ellos, en particular los conocimientos tradicionales y autóctonos. Revisten especial importancia los medios y mecanismos que facilitan el acceso de los pequeños productores a los recursos genéticos, así como la participación en los beneficios. (FAO, 2016).

2.9 Proyectos de desarrollo agrícola

En un proyecto la necesidad fundamental es la de medir el progreso logrado. Suponiendo que la evaluación previa del proyecto haya sido realizada cuidadosamente, es decir, que hay un supuesto a priori bien fundamentado de que ciertos estímulos e insumos producirán ciertos productos, efectos y repercusiones, la función que corresponde a la gerencia en la fase inicial de ejecución es la de crear las condiciones que pongan en marcha esta sucesión de hechos. En los primeros años de la ejecución del proyecto se pondrá énfasis en el seguimiento del progreso físico y financiero y de la entrega de los insumos a los que hayan de recibirlos. Los registros y documentación del proyecto, debidamente organizados, constituyen la fuente principal para este aspecto del seguimiento. En esta etapa, la gerencia debe también ocuparse del destino que se dé a estos insumos y de la reacción de los beneficiarios. (BM, 1982).

Las funciones de seguimiento y evaluación están relacionadas, pero son diferentes. Seguimiento es la entrega de información a la gerencia y el aprovechamiento de esa información para determinar el progreso en la ejecución y para tomar decisiones oportunas para asegurar que se mantiene el progreso de acuerdo con los plazos previstos. El seguimiento determina si se están entregando los insumos del proyecto, si éstos se están utilizando como se había previsto, y si producen los efectos iniciales programados. (BM, 1982).

2.9.1 Evaluación: Examen de los resultados

La evaluación utiliza los datos obtenidos por medio del sistema de seguimiento para ayudar a explicar las tendencias que se observen en los efectos y a valorar las repercusiones del proyecto. Si los datos generados por el sistema de seguimiento revelan una desviación importante con respecto a las expectativas, será preciso realizar una evaluación sobre la marcha para examinar los supuestos y premisas en que se basó el diseño original del proyecto. Dicho examen, como

sucede también en el caso de la evaluación retrospectiva, puede ser de gran valor para la administración sectorial en su función de formulación de políticas. (BM, 1982).

La evaluación tiene por objeto determinar si se están alcanzando o se alcanzarán los objetivos del proyecto en lo que respecta a los productos, efectos y repercusiones previstos. Esto da lugar a una revisión de los resultados obtenidos y de las enseñanzas que se derivan para introducir mejoras en una fase ulterior del proyecto o en proyectos análogos que se lleven a cabo en otros lugares. En la terminología del Banco Mundial, el ciclo de un proyecto tiene las siguientes etapas: (BM, 1982).

1. Identificación
2. Preparación
3. Evaluación previa
4. Negociación y Presentación a la Junta Directiva
5. Ejecución y Supervisión
6. Evaluación Retrospectiva

Las cuatro primeras etapas preceden a las actividades del proyecto sobre el terreno. En general, el seguimiento tiene lugar en la etapa 5 y la evaluación en etapa 6. Una vez que se llega a la etapa de ejecución y supervisión, el sistema de seguimiento debe mantenerse dentro de sus objetivos. (BM, 1982).

2.9.2 Seguimiento

El seguimiento y la evaluación son inseparables. No obstante, hay diferencias precisas en la función que corresponde a cada una, y la experiencia indica que el seguimiento no da buenos resultados a menos que se la distinga de la evaluación.

Solamente así puede utilizarse debidamente como instrumento de gestión dentro del sistema de información para la gerencia del proyecto. El sistema de seguimiento debe considerarse como parte de la administración general y, como tal, se le debe asignar los fondos correspondientes. (BM, 1982).

Los procedimientos de contabilidad y los informes financieros tienen gran importancia en la mayoría de los sistemas de información para la gerencia; hay que reconocer la relación que tienen con otras informaciones a ser obtenidas por el sistema de seguimiento. Es preciso que la gerencia del proyecto haga participar a los contralores financieros en el diseño del sistema de seguimiento. (BM, 1982).

3. METODOLOGÍA

El capítulo contiene la Metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación relacionado con la planificación financiera estratégica integrada en organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango. Comprende: La definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; hipótesis y especificación de las variables; método científico; y, las técnicas de investigación documental y de campo, utilizadas. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

En Guatemala, en el departamento de Huehuetenango, se encuentran varias organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola. El departamento de Huehuetenango se encuentra ubicado en la Región VII o Noroccidente de Guatemala, a la que pertenece también el departamento de El Quiché. Huehuetenango limita al norte y al oeste con la república de México, al sur con San Marcos y al este con El Quiché; se integra por 32 municipios; su extensión territorial es de 7,403 km² (6.8% del territorio nacional).

Las organizaciones no gubernamentales (ONG's), en el departamento de Huehuetenango, que se encargan principalmente de promover proyectos de desarrollo agrícola, llevan a cabo programas relacionados con la implementación de innovaciones tecnológicas, agropecuaria y actividades forestales. Los proyectos son financiados por organismos internacionales. La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (en inglés: United States Agency for International Development, USAID), fundada en 1961, es uno de estos organismos que en Guatemala contribuye a promover y ejecutar programas que

propician el crecimiento económico y el incremento de ingresos en las familias de escasos recursos del área rural de Guatemala.

Los proyectos de desarrollo agrícola que se impulsan incluyen: Asistencia técnica y capacitación para adoptar mejores prácticas de siembra y cosecha, innovación de sistemas agrícolas, cultivo sustentable de maíz, conservación de suelos, tecnologías de secado y almacenamiento de semillas, investigaciones para la conservación de maíz criollo, entre otros.

Las principales organizaciones no gubernamentales (ONG's) nacionales que funcionan en Guatemala, son: Self help and resource sharing (SHARE), Asociación de Organizaciones de los Cuchumatanes (ASOCUCH), Asociación de Desarrollo Integral para el Occidente (ADIPO), Asociación de cooperación para el desarrollo rural de occidente (CDRO); asimismo, participan otras organizaciones extranjeras tales como: Catholic Relief Services (CRS), Project Concern International (PCI), Mercy Corps, Save the Children, Organización Plan International, Visión Mundial (World Vision), Feed the Children, Federación Luterana Mundial (Lutheran World Federation), entre otras.

El problema de investigación de interés general, desde el punto de vista financiero, que han enfrentado organizaciones no gubernamentales (ONG's), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango, se refiere a las dificultades que estas organizaciones han tenido con respecto a la realización de una adecuada planificación financiera y durante el proceso de ejecución de los proyectos. Los plazos generalmente son de cinco años y cuentan con financiamiento por medio de donaciones de organismos internacionales, tal como es el caso de USAID; sin embargo, ha habido resultados desfavorables. Devolución de fondos por proyectos en los que no se ha realizado la ejecución o han quedado inconclusos y la existencia de faltantes por inadecuada ejecución financiera. El riesgo es alto para el país, pues se pueden perder estas valiosas donaciones de organismos internacionales, en perjuicio de la población rural.

La propuesta de una planificación financiera, a la medida de las necesidades organizaciones no gubernamentales (ONG's), de proyectos de desarrollo agrícola y el desarrollo de escenarios para gestionar el riesgo e incertidumbre, son elementos valiosos, para apoyar la ejecución con éxito, de importantes proyectos que se enfocan la reducción de la pobreza, la inseguridad alimentaria y la malnutrición de las familias en el altiplano occidental.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en la aplicación de principios de planeación financiera a largo plazo (estratégicos), para organizaciones no gubernamentales (ONG'S), que promueven proyectos de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango, incluyendo la definición de metas y objetivos estratégicos, proyección de ingresos, estimación de costos y gastos administrativos, proyección del flujo de caja, desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre, análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes, y evaluación de viabilidad financiera.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines de la presente investigación, en la que se plantean objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general

Aplicar principios de planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG'S), enfocados a la planeación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer aspectos específicos del proyecto de desarrollo agrícola, para proveer información técnica de planeación y ejecución, así como la base para la definición de necesidades de inversión y costos de operación.

2. Definir metas y objetivos estratégicos, actividades, plazo, entre otros, para determinar resultados esperados y apoyar la elaboración del plan estratégico financiero.
3. Realizar la proyección de ingresos, estimación de inversiones, costos de operación, gastos administrativos, entre otros, para definir el flujo de caja proyectado.
4. Desarrollar escenarios modesto, moderado y óptimo, para la realización del análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto.
5. Evaluar la viabilidad de la planificación financiera estratégica para determinar la capacidad de implementación de proyectos de desarrollo agrícola; así como el análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes.

3.3 Hipótesis

La aplicación de principios de planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG'S), para la planeación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola en el departamento de Huehuetenango, permite el análisis de aspectos específicos del proyecto, definición de metas y objetivos para la elaboración del plan estratégico financiero.

3.3.1 Especificación de variables

La especificación de variables de la hipótesis es la siguiente:

Variable independiente

Planeación y evaluación de proyectos de desarrollo agrícola con base en la aplicación de principios de planificación financiera estratégica.

Variabes dependientes

1. Resultados del análisis de aspectos agronómicos del proyecto.

2. Definición de metas y objetivos para la elaboración del plan estratégico financiero.
3. Resultados de la estimación de ingresos, inversiones, costos y gastos administrativos, para la proyección del flujo de caja.
4. Desarrollo de escenarios para el análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto.
5. Resultados del análisis de brechas financieras o las implicaciones de excedentes, y evaluación de viabilidad de la planificación financiera estratégica.

3.4 Método científico

El método científico fue el fundamento de la presente investigación relacionada con la planificación financiera estratégica integrada en organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango.

Para el desarrollo de la investigación científica se siguió un proceso de investigación cuantitativo, el cual incluyó las siguientes estrategias:

1. Observación y evaluación del problema.
2. Establecimiento de ideas como consecuencia de la observación y evaluación, realizadas.
3. Demostración del grado en que las ideas tienen fundamento.
4. Revisión de resultados sobre la base de las pruebas o del análisis.
5. Prueba de hipótesis.
6. Presentación de resultados de la investigación.

Siguiendo el proceso de investigación científico, el enfoque cuantitativo se desarrolló en varias fases, que incluyeron: La definición de la idea a investigar;

planteamiento del problema, antecedentes, preguntas de investigación, objetivos, justificación y análisis de viabilidad de la investigación; desarrollo del marco teórico; hipótesis; recolección de datos; análisis de los datos; y, elaboración del reporte de resultados. Las anteriores fases, coinciden con los capítulos y estructura de contenido de la presente investigación.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas fueron reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación científico. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Las técnicas de investigación documental, tales como la lectura analítica, elaboración de fichas bibliográficas, de resumen, de citas, entre otras, se aplicaron para la definición de los antecedentes de investigación y construcción del marco teórico, que expone las teorías científicas que contribuyeron a la solución del problema de investigación.

Para el desarrollo de la perspectiva teórica, en el proceso de investigación cuantitativa, se siguieron los pasos siguientes:

1. Revisión de la literatura.
2. Detección de la literatura pertinente.
3. Obtención de la literatura pertinente.
4. Consulta de literatura pertinente.
5. Extracción y recopilación de la información de interés.
6. Construcción del marco teórico.

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo consistieron básicamente en la observación, visitas a los proyectos, consulta a expertos en agronomía, proyectos de desarrollo agrícola, organismos internacionales, planificación financiera estratégica, planeación y evaluación de proyectos, entre otros.

Desde el punto de vista financiero, las técnicas de investigación de campo que se utilizaron fueron la proyección de ingresos, estimación de inversiones, costos de operación, gastos administrativos, para la construcción del flujo de caja.

Para el análisis de riesgo e incertidumbre del proyecto, se desarrollaron análisis de escenarios: modesto, moderado y óptimo. La evaluación de viabilidad de la planificación financiera estratégica se utilizó para determinar brechas financieras o de excedentes y para establecer la capacidad de implementación exitosa de proyectos de desarrollo agrícola.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo expone los resultados de la investigación, en organizaciones no gubernamentales (ONG'S) de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango, relacionados con proyectos de desarrollo agrícola, información técnica de planeación y ejecución, así como la base para la definición de necesidades de inversión y costos de operación; metas y objetivos para apoyar el plan estratégico financiero; proyección del flujo de caja; análisis de escenarios; y, evaluación de viabilidad de la planificación financiera estratégica.

4.1 Proyecto de desarrollo agrícola

Para la investigación en ONG's de desarrollo agrícola, se tomó como base el proyecto de investigación, denominado: Consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema de milpa en los Municipios de Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, y Concepción Huista, como parte del proyecto: Buena Milpa, de Feed the Future Guatemala, que se enfoca en reducir la pobreza, la inseguridad alimentaria y la malnutrición de las familias en el altiplano occidental.

4.1.1 Aspectos principales del proyecto

A continuación, se exponen aspectos técnicos del proyecto, relacionados con: Ubicación, programación de actividades, capacitación comunitaria, marco metodológico y objetivos de desarrollo agrícola.

4.1.1.1 Ubicación del proyecto

El proyecto fue diseñado para ejecutarse simultáneamente en tres municipios del departamento de Huehuetenango: Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista y Chiantla. Los habitantes de la región se dedican mayoritariamente a la producción agrícola. En la zona destacan varios sistemas de producción: milpa, papa, silvicultura, ganado ovino, café y hortalizas. Estos sistemas de producción

constituyen los medios de vida, que imprimen lógicas particulares de subsistencia y características naturales de alta biodiversidad, donde destaca la presencia de especies endémicas y de recursos filogenéticos de alta importancia para la soberanía alimentaria de la población del área y lugares circunvecinos.

4.1.1.2 Actividades programadas

Para la ejecución del proyecto se definen las siguientes actividades:

4.1.1.2.1 Fortalecimiento de la red de innovación tecnológica

En esta fase, el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (MAGA), debe dirigir la red de innovación tecnológica a nivel departamental, con la participación conjunta del Centro Universitario del Noroccidente (CUNOROC), Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola (ICTA) y ONG's del departamento.

4.1.1.2.2 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas hidrográficas y zonas maiceras de los municipios

Las acciones de tecnologías a escalar en las microcuencas hidrográficas¹ y zonas maiceras, se plantean de la manera siguiente:

4.1.1.2.3 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto

Plan de adaptación y conservación de maíces criollos y áreas maiceras: 1.3 Ha de barreras vivas; 10 paquetes de suministros para aves criollas de corral; 20 parcelas con hortalizas nativas; 25 graneros para almacenamiento de maíz y mejoramiento de estructuras de secado; 15 lombricomposteras para la producción

¹ Microcuenca hidrográfica es un área de tierra delimitada por partes altas, conformadas por montañas y montes. En la microcuenca las aguas de lluvia se unen y forman arroyos y ríos. Dentro de ella se ubican las fincas, comunidades y poblados. (FAO, 2012).

de abono orgánico; 20 paquetes de disseminación de semillas de maíz y frijol e insumos; 105 familias beneficiadas.

4.1.1.2.4 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas de Secheu

Plan de adaptación y conservación de maíces criollos y comunidades aledañas a la microcuenca: 1.3 Ha de barreras vivas; 25 parcelas diversificadas con árboles frutales y plantas medicinales; 10 paquetes de suministros para aves criollas de corral; 15 parcelas con hortalizas nativas; 25 graneros para almacenamiento de maíz y mejoramiento de estructuras de secado; 15 lombricomposteras para la producción de abono orgánico; 25 paquetes de disseminación de semillas de maíz y frijol e insumos; 130 familias beneficiadas.

4.1.1.2.5 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas Tojxim

Plan de adaptación y conservación de maíces criollos: 1.3 Ha de barreras vivas; 25 parcelas diversificadas con árboles frutales y plantas medicinales; 10 paquetes de suministros para aves criollas de corral; 10 parcelas con hortalizas nativas; 25 graneros para almacenamiento de maíz y mejoramiento de estructuras de secado; 15 lombricomposteras para la producción de abono orgánico; 25 paquetes de disseminación de semillas de maíz y frijol e insumos; 125 familias beneficiadas.

4.1.1.2.6 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas Mixlaj y San Francisco

Planes de adaptación y conservación de maíces criollos y comunidades maiceras de la Asociación Icuзонdehue, Chiantla:

- a) 1.3 Ha de barreras vivas; 25 parcelas diversificadas con árboles frutales y plantas medicinales; 10 paquetes de suministros para aves criollas de corral; 10 parcelas con hortalizas nativas; 20 graneros para almacenamiento de maíz

y mejoramiento de estructuras de secado; 10 lombricomposteras para la producción de abono orgánico; 25 paquetes de disseminación de semillas de maíz y frijol e insumos; beneficio a 115 familias.

- b) 1.3 Ha de barreras vivas; 25 parcelas diversificadas con árboles frutales y plantas medicinales; 10 paquetes de suministros para aves criollas de corral; 10 parcelas con hortalizas nativas; 20 graneros para almacenamiento de maíz y mejoramiento de estructuras de secado; 10 lombricomposteras para la producción de abono orgánico; 25 paquetes de disseminación de semillas de maíz y frijol e insumos; beneficio a 115 familias.

4.1.1.2.7 Implementación de acciones de escalamiento en microcuenca arroyo carpintero

Plan de adaptación y conservación de maíces criollos y comunidades maiceras de la Cooperativa San Bartolo R.L, Chiantla: 1.3 Ha de barreras vivas; 25 parcelas diversificadas con árboles frutales y plantas medicinales; 10 parcelas con hortalizas nativas; 25 graneros para almacenamiento de maíz y mejoramiento de estructuras de secado; 10 lombricomposteras para la producción de abono orgánico; 25 paquetes de disseminación de semillas de maíz y frijol e insumos; beneficio a 110 familias.

4.1.1.2.8 Otras consideraciones

1. Las actividades serán implementadas con base en los planes de adaptación y conservación de maíces criollos en 6 microcuencas. El comité de adaptación está integrado por un representante de la organización de productores y miembros electos por las comunidades, es responsable de dar cumplimiento a las acciones, con el acompañamiento técnico del personal del proyecto, para apoyar la sostenibilidad del proyecto.

2. En las comunidades fuera de las microcuencas, que cuentan con planes de adaptación, la organización de productores será la instancia encargada por medio del equipo técnico del proyecto de monitorear la implementación y sostenibilidad de la acción, en el mediano plazo.
3. Cada beneficiario que implemente alguna tecnología deberá realizar medidas de adaptación al cambio climático en su sistema finca; a cambio del beneficio recibido el cual se constituye en un crédito con intereses verdes. Como ejemplo se menciona el establecimiento de barreras vivas en estructuras de conservación de suelos o producción de abono orgánico.
4. La diversificación de parcelas refuerza el sistema milpa, con la introducción de árboles frutales adaptados a la zona y especies vinculadas a la seguridad alimentaria, tales como el amaranto y otras especies locales.
5. La producción de aves se realiza introduciendo aves criollas producidas por la iniciativa privada bajo estrictas normas de sanidad, para evitar la introducción de pestes a las comunidades, previa capacitación en la elaboración de alimentos con recursos locales y manejo de aves, para asegurar el éxito del escalamiento de la tecnología.
6. La introducción de graneros para almacenamiento de 5 qq de maíz se realiza como una alternativa para almacenar grano de maíz en los últimos 4 meses críticos para las familias; dicha práctica va acompañada de procesos de mejoramiento de métodos de secado (tapanco y/o trojas).
7. La elaboración de lombricomposteras² se realiza con la finalidad de aumentar la disponibilidad de abono orgánico de buena calidad en la finca de los

² Las lombricomposteras son realizadas con el fin de obtener abono orgánico utilizando lombrices de tierra (hay razas especiales) que ayudan a la descomposición rápida de restos de cosechas y la casa. Al final se obtiene materia orgánica que se utiliza en los cultivos. (USAID, 2017).

pequeños productores, aprovechando al máximo todos los recursos de desecho que poseen.

4.1.1.3 Capacitaciones comunitarias para el fortalecimiento del sistema milpa

En las comunidades donde se impulse el escalamiento de las tecnologías se desarrollarán capacitaciones por medio de módulos de formación en la temática de la tecnología específica escalada y selección masal estratificada, involucrando a por lo menos 700 agricultores del área de acción.

En las diferentes comunidades del proyecto buena milpa, se desarrollarán dos módulos de formación en la temática de métodos de secado de maíz y métodos de almacenamiento de maíz, enfocados en la calidad del grano que debe almacenarse.

4.1.2 Marco metodológico del proyecto

Para escalar tecnologías que contribuyan a mejorar condiciones de vida de pequeños productores de maíz en la Sierra de los Cuchumatanes, se consideran las fases metodológicas siguientes:

4.1.2.1 Planeación

En esta fase se revisan los planes de adaptación al cambio climático, involucrando a los integrantes de los comités de adaptación y organizaciones de productores, con la finalidad de revisar el avance en el cumplimiento de los indicadores propuestos.

4.1.2.2 Organización comunitaria

En esta fase se trabaja en colaboración con la organización de las familias para la adopción de las tecnologías a escalar, con apoyo técnico. Se fortalecerán los aspectos técnicos de los beneficiarios mediante procesos de formación y

asistencia técnica bajo el modelo de extensión de campesino a campesino; para lo cual se vinculan promotores locales y técnicos profesionales.

4.1.2.3 Escalamiento de tecnologías

Con el escalamiento de tecnologías se contribuye a mejorar el sistema productivo milpa, de pequeños productores; las cuales van vinculadas a los ejes siguientes:

- a) Conservación de suelo y agua.
- b) Diversificación de sistemas y dietas.
- c) Escalamiento y mejoramiento de maíces criollos.

4.1.2.4 Monitoreo y evaluación

Para el desarrollo de las actividades se hará uso de sistema informáticos, (programa ODK), que maneja el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (acrónimo: CIMMYT) con diferentes herramientas generadas.

4.1.3 Objetivos comunitarios del proyecto de desarrollo agrícola

Se exponen los objetivos comunitarios del proyecto: Consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema de milpa en los Municipios de Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, y Concepción Huista, como parte del proyecto: Buena Milpa, de Feed the Future Guatemala.

4.1.3.1 Objetivo comunitario general

Contribuir a mejorar la eficiencia del sistema milpa, bajo el enfoque de microcuencas, en los municipios de Chiantla, Todos Santos Cuchumatán y Concepción Huista.

4.1.3.2 Objetivos comunitarios específicos

1. Desarrollar escalamiento de tecnologías agropecuarias para fortalecer el sistema milpa en organizaciones de productores de los municipios priorizados.
2. Impulsar tecnologías de secado y almacenamiento de granos con pequeños productores de maíz.
3. Crear mecanismos de sostenibilidad en parcelas de pequeños productores de maíz, bajo el modelo de comunidades adaptadas a cambio climático.
4. Fortalecer los procesos de inclusión social de líderes y lideresas de organizaciones de productores y actores locales, en el marco de colaboración con el Proyecto Buena Milpa.

4.2 Plan estratégico financiero

El proyecto de consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema de milpa plantea metas y objetivos estratégicos, planificación estratégica y financiera integrada, proyección de egresos para la implementación de actividades, definición de prioridades, entre otros.

4.2.1 Metas estratégicas

Las metas estratégicas del proyecto se refieren a lo siguiente:

1. Gestionar y administrar la infraestructura de proyectos, para facilitar las acciones de los colaboradores y actores clave del proyecto “Feed the Future Guatemala Buena Milpa”.
2. Gestionar y administrar servicios para facilitar las acciones de los colaboradores y actores clave del proyecto “Feed the Future Guatemala Buena Milpa”.

3. Capacitar y guiar a colaboradores y actores clave del proyecto “Feed the Future Guatemala Buena Milpa” a fin de asegurar la correcta implementación de los lineamientos establecidos durante el desarrollo del proyecto de colaboración.
4. Administrar recursos de los convenios con instituciones colaboradoras y actores claves con base en Guatemala.

4.2.2 Objetivos estratégicos

1. Elaborar diagnósticos y planes para la conservación de maíces criollos y conservación de suelos en dos microcuencas.
2. Implementar planes para la conservación de maíces criollos y conservación de suelos en las microcuencas Limón Bajo, Secheu, Mixlaj y Tojxim.
3. Impulsar acciones de escalamiento de tecnologías agropecuarias para fortalecer el sistema milpa en 6 organizaciones de productores de los municipios priorizados.
4. Promocionar mecanismos de sostenibilidad en parcelas de pequeños productores de maíz, bajo el modelo de comunidades adaptadas a cambio climático.
5. Fortalecer los procesos de inclusión social de líderes y lideresas de organizaciones de productores y actores locales atendidos dentro del marco de colaboración con el Proyecto Buena Milpa.

4.2.3 Planificación estratégica y financiera integrada

La priorización de objetivos y actividades provee flexibilidad al plan estratégico, de acuerdo con las siguientes categorías:

4.2.3.1 Acciones de prioridad alta

Permiten alcanzar los objetivos estratégicos.

4.2.3.2 Acciones de prioridad media

Contribuyen al cumplimiento de objetivos y son completadas en el mismo grado que las acciones de prioridad alta.

4.2.3.3 Acciones de prioridad baja

Pueden implementarse actividades, de acuerdo con la disponibilidad de fondos.

4.2.4 Estimación de egresos para la implementación de actividades

La estimación de egresos para la implementación de actividades, para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos, es la base de la planificación financiera. Los costos y gastos presupuestados para el proyecto fueron determinados por los consultores contratados para el efecto, con la colaboración de profesionales de agronomía, promotores y administradores, que prestarán sus servicios, durante la ejecución del proyecto.

4.2.5 Establecimiento de prioridades del proyecto

La priorización de actividades para los cuatro años del proyecto es la siguiente:

Tabla 1: Priorización de actividades
Cifras en Quetzales

	Prioridad	Familias beneficiadas	Total
Bancos de semillas	Alta		428,851
Bancos de semillas para milpa	Alta		363,834
Remodelación de bancos de semilla para milpa	Alta		65,017
Microcuencas y zonas maiceras	Alta		2,984,502

	Prioridad	Familias beneficiadas	Total
Microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto	Alta	1,000	760,021
Microcuencas de Secheu	Alta	800	725,644
Microcuencas San Francisco y Mixlaj	Media	100	170,034
Zonas maiceras de Joya Hermosa	Media	100	147,662
Zonas maiceras de San Bartolo	Media	100	143,440
Microcuencas Tojxim	Media	160	240,265
Microcuenca Mixlaj	Media	200	506,213
Manejo de zonas maiceras	Media	100	186,972
Microcuenca Arroyo Carpintero	Media	50	89,958
Ferias de agrobiodiversidad	Baja		14,293
Capacitaciones	Alta		618,947
Talleres comunitarios de diagnóstico	Media		38,494
Talleres comunitarios para el fortalecimiento del sistema milpa	Alta		286,047
Manejo de postcosecha de granos	Alta		26,275
Reuniones de coordinación de redes de innovación tecnológica	Alta		28,367
Reuniones de coordinación equipo técnico	Media		22,311
Talleres comunitarios sobre inclusión social y equidad de género	Media		23,660
Ferias de agrobiodiversidad	Baja		193,793
Total			4,032,300

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de actividades para los cuatro años del proyecto asciende a Q4,032,300.

Las actividades priorizadas, son:

1. Construcción y remodelación de bancos de semillas, Q428,851.
2. Implementación de tecnología en microcuencas y zonas maiceras, Q2,984,502.

3. Capacitación comunitaria, principalmente de fortalecimiento del sistema, manejo de cosechas e innovación tecnológica, Q618,947.

4.2.6 Costos de personal

Los gastos de consultoría, contratación de profesionales y personal técnico, se detallan a continuación:

Tabla 2: Gastos de personal
Cifras en Quetzales

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Consultoría para diagnósticos y planes	757,861	192,648	195,210		1,145,719
Personal local (Promotores)		80,045	227,040	224,592	531,677
Profesional agrónomo		82,069	208,124	119,985	410,178
Profesionales agrónomos de campo				98,674	98,674
Profesional monitoreo		82,069	117,067	134,983	334,119
Estudiantes universitarios		99,295	100,909		200,204
Asistencia administrativa			46,116	64,994	111,110
Costos de personal	757,861	536,126	894,466	643,228	2,831,681

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de costos de consultoría, personal profesional y administrativo, del proyecto, asciende a Q2,831,681.

El pago de consultoría corresponde a la contratación de un equipo de expertos para la elaboración de análisis de vulnerabilidad y planes de adaptación de microcuencas priorizadas en el área de acción del proyecto. Incluye gastos de movilización y alimentación para cuatro talleres por microcuenca, con el involucramiento de alrededor de 30 líderes y lideresas comunitarias.

Los promotores locales, son encargados de brindar asistencia técnica a los agricultores, en el área de acción del proyecto.

El ingeniero agrónomo es el encargado de brindar asistencia técnica al personal local y supervisar la implementación de las tecnologías escaladas: del año 1 al año 3 como aporte de contrapartida de la organización beneficiaria; y en el año 4 con cargo exclusivo al proyecto.

El ingeniero agrónomo de campo tiene a su cargo la asistencia técnica al personal local y la supervisión de la implementación de las tecnologías escaladas; del año 1 al año 3 como aporte de contrapartida de la organización beneficiaria y el año 4 con cargo exclusivo al proyecto.

Los gastos del profesional encargado de monitoreo y evaluación a partir del año 2 van con cargo al 75% del proyecto; en el año 3, 85%; y, en el año 4, 100%. El encargado de monitoreo brinda un sistema de indicadores de alerta relacionados con el cumplimiento del proyecto.

Los asistentes se encargan de llevar a cabo actividades del proceso administrativo, en el año 1 y 2 como contraparte de la organización beneficiaria; en el año 3 los gastos van con cargo al 80% del proyecto; y, en el año 4, 100%.

4.2.7 Suministros de campo y laboratorio

Los suministros de campo y laboratorio se integran de la siguiente manera:

Tabla 3: Suministros de campo y laboratorio
Cifras en Quetzales

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Bancos de semillas para milpa	246,964	116,870			363,834
Remodelación de bancos de semilla para milpa		65,017			65,017

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto		367,669	278,969	113,384	760,022
Microcuencas de Secheu		484,811	132,292	108,548	725,651
Microcuencas San Francisco y Mixlaj		170,034			170,034
Zonas maiceras de Joya Hermosa		147,662			147,662
Zonas maiceras de San Bartolo		143,440			143,440
Equipos de protección		10,458			10,458
Microcuencas Tojxim			118,969	121,296	240,265
Microcuenca Mixlaj			268,177	238,044	506,221
Manejo de zonas maiceras			186,972		186,972
Microcuenca Arroyo Carpintero				89,958	89,958
Ferias de agrobiodiversidad			7,366	6,927	14,293
Mantenimiento de vehículos	37,893	17,779	22,251	24,464	102,387
Suministros	284,857	1,523,740	1,014,996	702,621	3,526,214

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de suministros de campo y laboratorio del proyecto, para las actividades programadas en microcuencas y zonas maiceras, es de Q3,423,827; además, de gastos de mantenimiento de vehículos, Q102,387.

Se prevé la construcción de tres bancos de semillas, dos en el primer año y uno el segundo año de 3X4 m², con estructura de block, terraza, ventanas y puerta metálica.

La remodelación de los bancos de semilla incluye impermeabilización y piso de cemento, de los cuatro bancos de semilla existentes en el área de acción de la organización beneficiaria.

En las Microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto, se tiene previsto la implementación de las siguientes tecnologías: conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Se tiene estimado el beneficio a 1,000 familias a partir del año 2 del proyecto.

Las tecnologías para implementar en las Microcuencas de Secheu, son: Conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 800 familias a partir del año 2 del proyecto.

En las Microcuencas San Francisco y Mixlaj, las tecnologías a implementar son: Conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 100 familias en el año 2 del proyecto.

Las tecnologías en las zonas maiceras de Joya Hermosa incluyen: conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 100 familias en el año 2 del proyecto.

Tecnologías en zonas maiceras de San Bartolo: conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 100 familias en el año 2 del proyecto.

El equipo de protección previsto es para la implementación de buenas prácticas agrícolas: guantes, lentes, mascarillas, overoles. Beneficio para 100 agricultores.

Microcuencas Tojxim, tecnologías: conservación de suelos (barreras vivas, barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas;

paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 160 familias en el año 3 y 4 del proyecto.

Microcuenca Mixlaj, tecnologías: conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 200 familias en el año 3 y 4 del proyecto.

Para el manejo de zonas maiceras se tiene previsto la implementación de las siguientes tecnologías: conservación de suelos (barreras vivas y barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 100 familias en el año 3 del proyecto.

Tecnologías en la Microcuenca Arroyo Carpintero: conservación de suelos (barreras vivas, barreras muertas); lombricomposteras; silos metálicos; fincas diversificadas; paquetes de aves de corral; macro túneles; desgranadoras. Con beneficios para 50 familias en el año 4 del proyecto.

En las ferias de agrobiodiversidad se tiene programada la compra de aperos de labranza y abono orgánico para premiar a los agricultores que conservan la mayor diversidad de variedades de maíz y papa en la Sierra de los Cuchumatanes.

El gasto por mantenimiento de vehículos incluye el pago de servicios mayores, servicios menores, repuestos y neumáticos. Se asignarán 2 vehículos tipo pickup y 4 motocicletas para su uso en el área de acción.

4.2.8 Suministros de oficina

Los suministros de oficina son los siguientes:

Tabla 4: Suministros de oficina
Cifras en Quetzales

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Papelería y útiles	11,368	9,663	13,194	13,725	47,950
Tintas y material impreso	15,157	43,622	19,992	23,425	102,196
Servicio telefónico	3,789	2,228	5,585	7,503	19,105
Correspondencia (servicio de courier)	758	553	606	1,516	3,433
Suministros de oficina	31,072	56,066	39,377	46,169	172,684

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de gastos del proyecto en suministros de oficina es de Q172,684, no parece ser tan relevante como otros rubros prioritario del proyecto; sin embargo, los materiales de oficina, impresión de documentos, mantas vinílicas, telefonía móvil, envío de documentos, son valiosos para el desarrollo de las actividades del proyecto en los 3 municipios del área de acción (Chiantla, Todos Santos Cuchumatán, y Concepción Huista), en beneficio de aproximadamente 700 familias y 6 organizaciones comunitarias.

4.2.9 Capacitaciones

Las capacitaciones comunitarias se enfocan al fortalecimiento del sistema milpa y manejo postcosecha de granos; además, hay talleres sobre género, inclusión social y las nuevas masculinidades; reuniones de coordinación; redes de innovación tecnológica; reuniones de coordinación de equipo técnico; y, ferias de agrobiodiversidad.

Tabla 5: Capacitaciones
Cifras en Quetzales

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Talleres comunitarios de diagnóstico		16,218	22,281		38,499
Talleres comunitarios para el fortalecimiento del sistema milpa	151,572	37,825	71,337	25,313	286,047
Manejo de postcosecha de granos				26,275	26,275
Reuniones de coordinación de redes de innovación tecnológica	3,789		2,637	21,940	28,366
Reuniones de coordinación de equipo técnico	11,368		7,882	3,054	22,304
Talleres comunitarios sobre inclusión social y equidad de género			10,997	12,671	23,668
Ferias de agrobiodiversidad	113,679		39,666	40,447	193,792
Capacitaciones	280,408	54,043	154,800	129,700	618,951

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de gastos en capacitaciones, del proyecto, asciende a Q618,951, que incluye alimentación, transporte, material de apoyo, hospedaje, combustible, material publicitario y alquiler de mobiliario.

Para los 3 talleres comunitarios de diagnóstico, en el año 2 y 3 del proyecto, se tiene prevista la participación de líderes de las comunidades representantes de las microcuencas.

Los talleres comunitarios para el fortalecimiento del sistema milpa y escalamiento de tecnologías se impartirán en 2 módulos con participación aproximada de 700

agricultores. Cada módulo incluye 25 eventos (en total de 50 eventos de capacitación), con una participación entre 30 y 35 agricultores por evento.

Los talleres de manejo de postcosecha de granos se impartirán en un total de 50 eventos de capacitación con una participación entre 30 y 35 agricultores por evento. Los talleres comunitarios sobre inclusión social y equidad de género se impartirán a técnicos locales, directivos y gerentes de organizaciones de productores.

En las reuniones de coordinación de redes de innovación tecnológica, se prevé participación aproximada de 15 personas por evento. En las reuniones de coordinación de equipo técnico a desarrollarse en la cabecera departamental, se estima la participación aproximada de 20 personas por evento. Las ferias de agrobiodiversidad, se espera que haya una participación aproximada de 400 agricultores.

4.2.10 Plazo

El plazo del proyecto de desarrollo agrícola es de 4 años.

4.2.11 Fuente de recursos

El Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Acrónimo: CIMMYT) y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) suscriben acuerdos de colaboración, con el objetivo de llevar a cabo acciones conjuntas y el uso de recursos para el logro de los objetivos de centros de investigación, miembros del Grupo consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR, por sus siglas en inglés), para el desarrollo de proyectos de desarrollo agrícola.

Se tiene previsto que USAID otorgue al CIMMYT recursos financieros para la implementación del proyecto denominado “Lucha contra la pobreza y malnutrición

mediante el fomento de sistemas agrícolas innovadores, sustentables de cultivo de maíz en Guatemala” (Proyecto Feed the Future Buena Milpa Guatemala).

Para el desarrollo del Proyecto Feed the Future Buena Milpa Guatemala, es necesaria la colaboración adicional de la Fundación para la Innovación Tecnológica Agropecuaria y Forestal (FUNDIT), para iniciar las operaciones del proyecto. Se utiliza la infraestructura de FUNDIT; apoyo y gestiones para la operación y administración de CIMMYT en Guatemala; la capacitación, selección y administración de talento técnico local dedicado al proyecto; así como la gestión y administración de los proyectos de investigación que se desarrollen con colaboradores guatemaltecos.

4.3 Estudio y evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto de consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema de milpa incluye la proyección y presupuesto de ingresos, flujo de caja proyectado, así como la evaluación de factibilidad y viabilidad financiera del plan estratégico, incluyendo el análisis de escenarios modesto y moderado.

4.3.1 Presupuesto de ingresos

La proyección de recaudación de ingresos para financiar los cuatro años del proyecto es la siguiente:

Tabla 6: Presupuesto de ingresos
Cifras en Quetzales y porcentajes

%	Presupuesto	Descripción
AÑO 1	1,366,317	
60%	819,793	A la firma del convenio de colaboración de las partes
35%	478,210	Entrega de ejecución presupuestaria y avances técnicos
5%	68,314	Entrega de informe final financiero y técnico.

%	Presupuesto	Descripción
AÑO 2	2,184,299	
60%	1,310,577	A la firma del convenio de colaboración de las partes
35%	764,507	Entrega de ejecución presupuestaria y avances técnicos
5%	109,215	Entrega de informe final financiero y técnico.
AÑO 3	2,120,949	
60%	1,272,570	A la firma del convenio de colaboración de las partes
35%	742,332	Entrega de ejecución presupuestaria y avances técnicos
5%	106,048	Entrega de informe final financiero y técnico.
AÑO 4	1,536,230	
60%	921,741	A la firma del convenio de colaboración de las partes
35%	537,680	Entrega de ejecución presupuestaria y avances técnicos
5%	76,809	Entrega de informe final financiero y técnico.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El presupuesto de ingresos del proyecto durante los 4 años asciende a Q7,207,796, con entrega gradual en cada año del proyecto.

La probabilidad de recibir los fondos provenientes de USAID, es del 100%, en vista de que la iniciativa “Alimentar el Futuro” (Feed the Future), es un programa global para mitigar el hambre y la inseguridad alimentaria, que dispone de fondos para colaborar con gobiernos y organizaciones en más de 80 países del mundo, con el fin de la reducción significativa de la pobreza, a través del incremento de las oportunidades para la educación, el empleo, la salud y nutrición, la seguridad alimentaria, así como la participación ciudadana en procesos democráticos.

4.3.2 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado, integra los ingresos presupuestados con los costos del proyecto. En esencia, el flujo de caja proyectado presenta la estimación de ingresos del proyecto, así como la cuantificación de los egresos de operación para

cada uno de los cuatro años del proyecto. Estos flujos de entradas y salidas de caja constituyen los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, expresados en momentos o intervalos de tiempo definidos para los ingresos y las erogaciones periódicas.

Tabla 7: Flujo de caja proyectado
Cifras en Quetzales

	Año			
	1	2	3	4
Ingresos	1,366,317	2,184,299	2,120,950	1,536,230
Costos de personal	757,861	536,126	894,466	643,228
Consultoría para diagnósticos y planes	757,861	192,648	195,210	
Personal local (Promotores)		80,045	227,040	224,592
Profesional agrónomo		82,069	208,124	119,985
Profesionales agrónomos de Campo				98,674
Profesional monitoreo		82,069	117,067	134,983
Estudiantes universitarios		99,295	100,909	
Asistencia administrativa			46,116	64,994
Suministros	284,850	1,523,740	1,014,988	702,621
Bancos de semillas para milpa	246,957	116,870		
Remodelación de bancos de semilla para milpa		65,017		
Microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto		367,669	278,969	113,384
Microcuencas de Secheu		484,811	132,292	108,548
Microcuencas San Francisco y Mixlaj		170,034		
Zonas maiceras de Joya Hermosa		147,662		
Zonas maiceras de San Bartolo		143,440		
Equipos de protección		10,458		

	Año			
	1	2	3	4
Microcuencas Tojxim			118,969	121,296
Microcuenca Mixlaj			268,177	238,044
Manejo de zonas maiceras			186,964	
Microcuenca Arroyo Carpintero				89,958
Ferias de agrobiodiversidad			7,366	6,927
Mantenimiento de vehículos	37,893	17,779	22,251	24,464
Suministros de oficina	31,072	56,066	39,377	46,154
Papelería y útiles	11,368	9,663	13,194	13,717
Tintas y material impreso	15,157	43,622	19,992	23,418
Servicio telefónico	3,789	2,228	5,585	7,503
Correspondencia (servicio de courier)	758	553	606	1,516
Capacitaciones	280,408	54,043	154,800	129,700
Talleres comunitarios de diagnóstico		16,218	22,281	
Talleres comunitarios para el fortalecimiento del sistema milpa	151,572	37,825	71,337	25,313
Manejo de postcosecha de granos				26,275
Reuniones de coordinación de redes de innovación tecnológica	3,789		2,637	21,940
Reuniones de coordinación equipo técnico	11,368		7,882	3,054
Talleres comunitarios sobre inclusión social y equidad de género			10,997	12,671
Ferias de agrobiodiversidad	113,679		39,666	40,447
Gastos de viaje y viáticos	12,126	14,324	17,319	14,527
Total, egresos	1,366,317	2,184,299	2,120,950	1,536,230
Flujo neto de caja	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El flujo de caja proyectado muestra un equilibrio entre el presupuesto de ingresos, y los costos y gastos de operación del proyecto de desarrollo agrícola, para cada uno de los cuatro años proyectados, en vista de que la estimación de ingresos se realiza en función de los egresos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, que incluyen: Gastos administrativos (costos de personal), costos de innovación tecnológica, para microcuencas y zonas maiceras, talleres y reuniones de capacitación, viáticos, entre otros.

El resumen de ingresos y egresos totales se presenta a continuación.

Tabla 8: Ingresos y egresos, por año y del proyecto
Cifras en Quetzales

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Ingresos	1,366,317	2,184,299	2,120,950	1,536,230	7,207,796
Egresos	1,366,317	2,184,299	2,120,950	1,536,230	7,207,796
Flujo neto de caja	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de ingresos y egresos estimados para el proyecto, durante los cuatro años es de Q7,207,796, con un saldo neto de cero en el flujo de caja. Este presupuesto de ingresos y egresos constituye el escenario óptimo del proyecto, con un nivel de ingresos suficiente, para implementar todas las actividades programadas, cubrir todos los gastos de personal, suministros, capacitación, viajes y viáticos.

4.3.3 Evaluación de factibilidad y viabilidad financiera del plan estratégico

El plan financiero es esencial para determinar la viabilidad estratégica del proyecto de desarrollo agrícola, en el departamento de Huehuetenango. Determina la suficiencia de los ingresos para cubrir los gastos presupuestados de todas las actividades previstas. El cumplimiento como mínimo del 70% del plan estratégico

se considera satisfactorio, en vista de que permite alcanzar los resultados de las principales metas y objetivos estratégicos.

La preparación del plan estratégico y financiero integrado sirve para determinar la factibilidad del plan estratégico, verificar que los futuros niveles de ingresos sean suficientes para pagar los gastos de la puesta en marcha del proyecto.

El análisis debe estar basado en el monto de los fondos asegurados, disponibles y la evaluación de la capacidad para recaudar fondos; asimismo, la estimación correcta de costos de implementación de las actividades es fundamental para la planificación financiera y la ejecución del proyecto.

También es esencial la evaluación de la capacidad y el tiempo que se requiere para que se lleven a cabo todas las actividades establecidas. La suficiencia de recursos humanos es importante, para evitar la sobrecarga de actividades y que no se alcancen los resultados esperados.

La evaluación de viabilidad financiera del plan estratégico considera:

1. Los objetivos y actividades, esenciales para cumplir con la ejecución del proyecto y cuáles pueden obviarse, en caso de que no haya recursos financieros suficientes.
2. El monto de los fondos que se necesitan para alcanzar las metas y objetivos establecidos. Esta información está alineada con los fondos requeridos para la implementación de cada actividad, lo cual sirve como base para desarrollar los planes anuales de operación.
3. La cantidad de fondos que se necesitan para sufragar los gastos administrativos anuales.
4. La cantidad de recursos financieros asegurados para cada área programática, obtenidos mediante contratos con donantes. Esta información sirve para

elaborar el plan de recaudación; asimismo, permite rastrear y monitorear el proceso de recaudación.

5. Requerimientos financieros para las actividades esenciales y administrativas.

4.3.3.1 Desarrollo de escenarios

La base para el análisis de escenarios, lo constituye la priorización de actividades alta, media y baja, presentada en la Tabla 1. Las áreas de administración y finanzas deben conducir la actividad para el desarrollo de escenarios, con el apoyo del equipo profesional y técnico.

4.3.3.2 Escenario modesto

El escenario modesto, determina el mínimo absoluto de actividades que se deben implementar para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Este escenario presenta el costo de implementar exclusivamente las actividades de alta prioridad, los costos administrativos; así como el aseguramiento de ingreso de fondos suficientes para su implementación.

Tabla 9: Escenario modesto, actividades de alta prioridad
Cifras en Quetzales y porcentajes

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Bancos de semillas	246,964	181,887			428,851
Bancos de semillas para milpa	246,964	116,870			363,834
Remodelación de bancos de semilla para milpa		65,017			65,017
Microcuencas y zonas maiceras		852,480	411,261	221,932	1,485,673
Microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto		367,669	278,969	113,384	760,022
Microcuencas de Secheu		484,811	132,292	108,548	725,651

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Capacitaciones	155,361	37,825	73,974	73,528	340,688
Talleres comunitarios para el fortalecimiento del sistema milpa	151,572	37,825	71,337	25,313	286,047
Manejo de postcosecha de granos				26,275	26,275
Reuniones de coordinación de redes de innovación tecnológica	3,789		2,637	21,940	28,366
Costos de consultoría, profesionales y personal administrativo	757,861	536,118	894,473	643,219	2,831,671
Equipo de protección		10,458			10,458
Suministros de oficina	31,072	56,074	39,378	46,169	172,693
Mantenimiento de vehículos	37,893	17,779	22,251	24,464	102,387
Gastos de viaje y viáticos	12,126	14,324	17,317	14,530	58,297
Total	1,241,277	1,706,945	1,458,654	1,023,842	5,430,718
Porcentaje del total de los 4 años	22.9%	31.4%	26.9%	18.9%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

En el escenario modesto las actividades con prioridad alta corresponden a lo siguiente: Construcción y remodelación de bancos de semillas para milpa; microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto, y microcuencas de Secheu (con beneficios para un total de 1,800 familias); talleres de capacitación de fortalecimiento del sistema milpa, manejo postcosecha de granos e innovación tecnológica; todos los costos administrativos y de oficina, equipo de protección, mantenimiento de vehículos y viáticos.

Tabla 10: Análisis de escenario modesto
Cifras en Quetzales y porcentajes

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Egresos escenario modesto	1,241,278	1,706,945	1,458,655	1,023,840	5,430,718
Egresos proyectados	1,366,317	2,184,299	2,120,950	1,536,230	7,207,796
Porcentaje	90.8%	78.1%	68.8%	66.6%	75.3%

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El total de recursos para implementar actividades de alta prioridad, en el escenario modesto, asciende a Q5,430,718 que equivale al 75.3% del presupuesto original de ingresos que es de Q7,207,796.

Ante cualquier eventualidad adversa con respecto al flujo de ingresos para el proyecto, este escenario demuestra que con el ingreso de por lo menos el 75.3% de los fondos, se puede cumplir con las actividades de alta prioridad, que permiten cumplir con aspectos esenciales del proyecto, tales como gastos administrativos (costos fijos), la construcción de bancos de semillas, capacitaciones y la atención a 1,800 familias que equivale al 69% del proyecto completo que prevé cobertura a 2,610 familias.

4.3.3.3 Escenario moderado

El análisis de viabilidad financiera en el escenario moderado determina la necesidad de fondos para implementar las actividades de prioridad alta y de prioridad media, que incluyen: Gastos en consultoría, costos administrativos, capacitaciones, entre otros.

Tabla 11: Escenario moderado, actividades de alta y media prioridad
Cifras en Quetzales

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Bancos de semillas	246,964	181,887			428,851
Bancos de semillas para milpa	246,964	116,870			363,834
Remodelación de bancos de semilla para milpa		65,017			65,017
Microcuencas y zonas maiceras	0	1,313,616	985,379	671,230	2,970,225
Microcuencas de Limón Bajo y Limón Alto		367,669	278,969	113,384	760,022
Microcuencas de Secheu		484,811	132,292	108,548	725,651
Microcuencas San Francisco y Mixlaj		170,034			170,034
Zonas maiceras de Joya Hermosa		147,662			147,662
Zonas maiceras de San Bartolo		143,440			143,440
Microcuencas Tojxim			118,969	121,296	240,265
Microcuenca Mixlaj			268,177	238,044	506,221
Manejo de zonas maiceras			186,972		186,972
Microcuenca Arroyo Carpintero				89,958	89,958
Capacitaciones	166,729	54,043	115,134	89,253	425,159
Talleres comunitarios de diagnóstico		16,218	22,281		38,499
Talleres comunitarios para el fortalecimiento del sistema milpa	151,572	37,825	71,337	25,313	286,047
Manejo de postcosecha de granos				26,275	26,275
Reuniones de coordinación de redes de	3,789		2,637	21,940	28,366

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
innovación tecnológica					
Reuniones de coordinación equipo técnico	11,368		7,882	3,054	22,304
Talleres comunitarios sobre inclusión social y equidad de género			10,997	12,671	23,668
Costos de consultoría, profesionales y personal administrativo	757,861	536,118	894,473	643,219	2,831,671
Equipo de protección		10,458			10,458
Suministros de oficina	31,072	56,074	39,378	46,169	172,693
Mantenimiento de vehículos	37,893	17,779	22,251	24,464	102,387
Gastos de viaje y viáticos	12,126	14,324	17,317	14,529	58,296
Total	1,252,645	2,184,299	2,073,932	1,488,864	6,999,740

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

En el escenario moderado se cumple con llevar a cabo las actividades con prioridad alta y prioridad moderada, que corresponden a la construcción y remodelación de bancos de semillas para milpa; todas las microcuencas y zonas maiceras, con beneficios para todas las 2,610 familias consideradas en el proyecto; todos los talleres de capacitación de diagnóstico, fortalecimiento del sistema milpa, manejo postcosecha de granos e innovación tecnológica, coordinación técnica e inclusión social y equidad de género; costos administrativos y de oficina, equipo de protección, mantenimiento de vehículos y viáticos.

Tabla 12: Análisis de escenario moderado
Cifras en Quetzales y porcentajes

	Año				Proyecto
	1	2	3	4	
Egresos escenario moderado	1,252,646	2,184,299	2,073,932	1,488,863	6,999,740
Egresos proyectados	1,366,317	2,184,299	2,120,950	1,536,230	7,207,796
Porcentaje	91.7%	100.0%	97.8%	96.9%	97.1%

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la investigación.

El costo de implementar actividades de alta prioridad y de prioridad media es de Q6,999,740, equivalente al 97.1% del presupuesto total de Q7,207,796.

Para el cumplimiento de este escenario es imprescindible el aseguramiento de la obtención de la mayor parte de los fondos del proyecto, para que se pueda cumplir con aspectos esenciales del proyecto para la construcción de bancos de semillas, capacitaciones, costos fijos y la atención de las 2,610 familias beneficiadas con el proyecto completo.

4.3.3.4 Brechas financieras o excedentes

El análisis de brechas financieras permite determinar la causa de la existencia de excedentes, ya sea por el aseguramiento en exceso de ingreso de fondos o la recaudación de fondos para actividades no programadas. En este caso se debe tomar en cuenta la opinión del donante para determinar el procedimiento a seguir.

Los fondos excedentes pueden aprovecharse para el desarrollo de actividades adicionales relacionadas con el proyecto, para aprovechar al máximo, todos los recursos disponibles.

En el caso de brechas financieras por gastos proyectados que exceden los ingresos de fondos, se requiere la revisión del plan estratégico, la realización de

ajustes presupuestarios, reducción del alcance de algunos objetivos y actividades, programadas, e incluso posponer la ejecución de ciertas actividades.

4.3.4 Análisis de capacidad para la implementación del proyecto de desarrollo agrícola

La capacidad de implementación del proyecto de desarrollo agrícola se fundamenta en la garantía de que existe suficiencia de recursos financieros y recursos humanos, para cumplir con el proceso de planificación estratégica y financiera, formulación del plan estratégico, priorización de actividades, recaudación de fondos y la ejecución eficiente del proyecto.

El proyecto cuenta con la capacidad suficiente para su puesta en marcha, considerando que la planeación se realizó con el apoyo de consultores expertos, profesionales de administración, finanzas y agronomía, así como técnicos especializados en el trabajo de campo.

CONCLUSIONES

1. La investigación realizada, permitió la confirmación de la hipótesis. La aplicación de principios de planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG'S), para proyectos de desarrollo agrícola en el departamento de Huehuetenango, permite el análisis del proyecto, la definición de metas y objetivos estratégicos, estimación del flujo de caja proyectado, análisis de escenarios y la determinación de que existe viabilidad técnica y financiera.
2. Las actividades programadas para la ejecución del proyecto son las siguientes: Fortalecimiento de la red de innovación tecnológica; implementación de acciones de escalamiento en microcuencas y zonas maiceras de los municipios; planes de adaptación y conservación de maíces criollos; medidas de adaptación al cambio climático; graneros para almacenamiento con capacidad para cinco quintales de maíz; elaboración de lombricomposteras para aumentar la disponibilidad de abono orgánico de buena calidad.
3. La planificación estratégica y financiera integrada, provee flexibilidad al plan estratégico, definiendo la priorización de objetivos y actividades en tres categorías: Prioridad Alta (Acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos); prioridad media (Acciones que contribuyen al cumplimiento de objetivos, en el mismo grado que las acciones de prioridad alta); y, prioridad baja (Acciones que pueden implementarse, de acuerdo con la disponibilidad de fondos).
4. Las tres actividades priorizadas en el plan estratégico ascienden a Q4,032,300: Construcción y remodelación de bancos de semillas, Q428,851; implementación de tecnología en microcuencas y zonas maiceras, Q2,984,502; y, actividades de capacitación comunitaria, Q618,947. La

estimación de costos de operación durante los cuatro años del proyecto, indispensables para cumplir con los objetivos y actividades priorizadas, es la siguiente: Gastos de personal Q2,831,681; suministros de campo y laboratorio Q3,526,214; suministros de oficina Q172,684; capacitación Q618,951; y, gastos de viaje y viáticos Q58,286. En total el presupuesto asciende a Q7,207,796.

5. El análisis de escenarios para la evaluación de factibilidad y viabilidad financiera del proyecto determinó lo siguiente: El escenario modesto, considera que como mínimo se deben realizar, las actividades catalogadas con prioridad alta, para bancos y semillas, microcuencas y zonas maiceras, y capacitaciones. El total de fondos requerido para los cuatro años es de Q5,430,718. El beneficio previsto en desarrollo agrícola es para 1,800 familias (69% del proyecto completo estimado para beneficiar a 2,610 familias). Los fondos requeridos, equivalen al 75.3% del total del presupuesto original de Q7,207,796. Al momento de que una actividad no pueda llevarse a cabo se le explica al personal técnico los motivos y que soluciones pueden darse.
6. En el escenario moderado, se prevé la realización de actividades catalogadas de alta y media prioridad: Bancos y semillas, microcuencas y zonas maiceras, y capacitaciones, más costos fijos. El total de fondos requeridos para cuatro años en el escenario moderado es de Q6,999,740, que equivale al 97.1% del total de ingresos originalmente presupuestados. El beneficio alcanza a las 2,610 familias consideradas para el proyecto completo.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere la aplicación de los principios de planificación financiera estratégica en organizaciones no gubernamentales (ONG'S), para el proyecto de desarrollo agrícola: Consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema de milpa en tres municipios de Huehuetenango, Todos Santos Cuchumatán, Concepción Huista y Chiantla, denominado: Buena Milpa, con un plazo de cuatro años, con recursos provenientes del Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Acrónimo: CIMMYT) y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).
2. Luego de implementado el proyecto, se propone la realización de un seguimiento adecuado para verificar que las metas y objetivos propuestos, se están cumpliendo de acuerdo con lo planificado, de lo contrario se deben tomar las decisiones necesarias, para corregir cualquier desviación.
3. Se sugiere que el plan financiero estratégico sirva de base para la realización de actividades de monitoreo y control de la ejecución del proyecto, para detectar y corregir desfases, apoyar la toma de decisiones y procurar el uso eficiente de los recursos disponibles, en beneficio de la población objetivo, del proyecto.
4. Es recomendable que este tipo de proyectos de desarrollo agrícola, así como otros de adaptación al cambio climático se hagan extensivos a más municipios y departamentos de Guatemala, para apoyar el desarrollo agrícola sostenible en áreas rurales, propiciar el crecimiento económico y el incremento de los ingresos de las familias de escasos recursos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de Proyectos. México. McGraw-Hill Interamericana. Séptima edición.
2. Banco Mundial (BM). (1982). Manual para el seguimiento y evaluación de proyectos agrícolas y de desarrollo rural. Washington D. C.
3. Besley, S. & Brigham, E. F. (2009). Fundamentos de Administración Financiera. México. Cengage Learning. Decimocuarta edición.
4. Burbano Ruiz, J. E. (2011). Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. México. McGraw Hill. Cuarta edición.
5. Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT). (2019). Investigación del maíz.
6. CEPAL. (2004). Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Santiago de Chile.
7. CEPAL. (2015). Evaluación social de proyectos. Un resumen de las principales metodologías oficiales utilizadas en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
8. David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México. Pearson Educación. Decimocuarta edición.
9. Decreto 02-2003. Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Congreso de la República de Guatemala. Publicado en el Diario de Centroamérica el 24 de febrero de 2003.
10. Fontaine, E. (2008). Evaluación social de proyectos. México. Pearson Educación. Decimotercera edición.

11. Gitman, L. J. & Zutter, C. J. (2012). Principios de Administración Financiera. México. Pearson educación. Decimosegunda edición.
12. González, P. N. (2013). Planificación estratégica para la mediana y pequeña empresa. Herramientas para enfrentar los retos de la globalización económica.
13. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta edición.
14. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Metodología de la investigación. Recuperado de http://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/index.html
15. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2009). Administración estratégica. México. McGraw Hill. Octava edición.
16. Hoddinott, J. (2003). Métodos para proyectos de desarrollo rural. Washington, D. C. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias
17. Münch Galindo, L. (2014). Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito. México. Editorial Trillas.
18. Normas APA 2019. Edición 7. American Psychological Association.
19. Organización de Naciones Unidas (ONU). (2018). Las Organizaciones No-gubernamentales (ONGs): Guía temática. Washington D. C.
20. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2012). Agricultura y desarrollo rural. Manual sobre género en agricultura. Washington D. C.

21. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2016). Desarrollo agrícola sostenible para la seguridad alimentaria y la nutrición. Washington D. C.
22. Ortega Castro, A. L. (2008). Planeación financiera estratégica. México. McGraw Hill. Primera edición.
23. Perea Arias, O. D. (2011). Guía de planificación estratégica en ONG de acción social. Madrid. Plataforma de ONG de Acción Social.
24. Sapag Chain, N. (2011). Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación. Chile. Pearson Educación. Segunda edición.
25. Sapag Chain, N.; Sapag Chain, R.; y, Sapag P. J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. México. McGraw Hill. Sexta edición.
26. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN). (2014). Manual de formulación y evaluación de proyectos. Guatemala.
27. Ryfman, P. (2007). Organizaciones no gubernamentales: un actor indispensable en la ayuda humanitaria. Internacional Review of de Red Cross. Comité internacional de la Cruz Roja.
28. United States Agency for International Development (USAID). (2002). Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no Gubernamentales.
29. United States Agency for International Development (USAID). (2012). Estrategia de cooperación para el desarrollo del país. Guatemala 2012-2016.
30. United States Agency for International Development (USAID). (2019). ¿Quiénes somos? <https://www.usaid.gov/who-we-are>

31. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Guía metodológica para la elaboración del plan de investigación e informe final de tesis. Maestría en Ciencias.
32. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. (2018). Instructivo de tesis para optar al grado de Maestro en Ciencias.

ANEXOS

Anexo 1

FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, AGROPECUARIA Y FORESTAL
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Proyecto:59-04 -"Consolidación de los procesos de escalamiento de tecnologías para el fortalecimiento del sistema milpa en los Municipios de Chianfá, Todos Santos Cuchumatán y Concepción Huista, en el proyecto Buena Milpa Año 4" Fase III

PROYECTO BUENA MILPA

Del 01/11/2017 AL 30/09/2018

INGRESOS

	USD	QTZ
Donación de Entidades	\$ 121,822.20	Q 865,408.62
Total Ingresos CIMMYT	\$ 121,822.20	Q 865,408.62



Rengiones	Ejecución en Quetzales				Ejecución en Dólares			
	Presupuesto Quetzales	Ejecutado	Saldo	%	Presupuesto USD	Ejecutado	Saldo	%
GASTOS								
618.01 Costos de Personal								
518.011 Personal Local (Promotores)	Q 195,997	Q 138,000	Q 58,997	70%	\$ 27,050.00	\$ 18,958.04	\$ 8,103.96	70%
518.012 Profesional Agrónomo de Campo	Q 95,090	Q 72,000	Q 24,090	75%	\$ 13,200.00	\$ 9,890.11	\$ 3,309.89	75%
518.013 Profesionales Agrónomo de Campo	Q 104,832	Q 82,143	Q 42,689	59%	\$ 14,400.00	\$ 8,536.10	\$ 5,863.90	59%
518.014 Profesional de monitoreo	Q 108,108	Q 81,000	Q 27,108	75%	\$ 14,850.00	\$ 11,126.37	\$ 3,723.63	75%
518.015 Asistente Administrativo (50%)	Q 52,052	Q 39,000	Q 13,052	75%	\$ 7,150.00	\$ 5,357.14	\$ 1,792.86	75%
Total Costos de Personal	Q 658,086	Q 592,148	Q 166,942	70%	\$ 79,860.00	\$ 58,865.77	\$ 22,794.23	70%
618.02 Suministros Campo y Laboratorio								
518.021 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas de Limón bajo en base al plan de conservación de maíces criollos y áreas mileras de microcuenca Limón alto, con una extensión de 1695 Ha. (Asociaciones ADAT Y ADINUT, todos santos cuchumatán)	Q 101,222	Q 79,055	Q 22,168	78%	\$ 13,904.11	\$ 10,859.27	\$ 3,044.84	78%
518.022 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas de secheu en base al plan de conservación de maíces criollos y comunidades aledañas a la microcuenca, con una extensión de 1095 Ha. (Asociación ADIPY, Concepción Huista)	Q 119,142	Q 81,366	Q 37,775	68%	\$ 16,365.63	\$ 11,176.70	\$ 5,188.93	68%
518.023 Implementación de acciones de escalamiento en microcuencas Tojón en base al plan de conservación de maíces criollos, con una extensión de 1287 Ha. (Cooperativa Joya Hermosa, Chiantla)	Q 115,184	Q 101,414	Q 13,769	88%	\$ 15,821.92	\$ 13,930.54	\$ 1,891.38	88%
518.024 Implementación de acciones de escalamiento en microcuenca Mixit en base al plan de conservación de maíces criollos y comunidades mileras, con una extensión de 4,639 Ha. De la asociación Icazandehuc, Chiantla.	Q 204,438	Q 212,800	Q (8,371)	104%	\$ 28,082.19	\$ 29,232.02	\$ (1,149.83)	104%
518.025 Implementación de acciones de escalamiento en microcuenca Amoy Carpintero en base al plan de conservación de maíces criollos y comunidades mileras, con una extensión de 1,430 Ha. de la cooperativa de San Bartolo R. L., Chiantla.	Q 98,230	Q 73,806	Q 24,422	75%	\$ 13,493.15	\$ 10,110.98	\$ 3,382.19	75%
518.026 III Feria de Agrobiodiversidad Todos Santos Cuchumatán	Q 7,280	Q 6,754	Q 526	93%	\$ 1,000.00	\$ 927.81	\$ 72.19	93%
518.027 Mantenimiento de vehículos	Q 21,840	Q 11,765	Q 10,075	54%	\$ 3,000.00	\$ 1,618.82	\$ 1,381.18	54%
Total Suministros de Campo y Laboratorio	Q 697,398	Q 686,782	Q 106,643	86%	\$ 91,887.00	\$ 77,868.11	\$ 18,818.89	86%
618.3 Suministros de oficina								
518.031 Papelería y útiles	Q 12,012	Q 4,464	Q 7,548	37%	\$ 1,650.00	\$ 613.23	\$ 1,036.77	37%
518.032 Tintas y material impreso	Q 24,825	Q 8,024	Q 15,900	36%	\$ 3,410.00	\$ 1,225.89	\$ 2,184.11	36%
518.033 Teléfono	Q 6,405	Q 3,865	Q 2,541	60%	\$ 880.00	\$ 530.91	\$ 349.09	60%
518.034 Correspondencia/Courier	Q 2,402	Q 426	Q 1,976	18%	\$ 330.00	\$ 58.52	\$ 271.48	18%
Total Suministros de Oficina	Q 45,644	Q 17,880	Q 27,868	39%	\$ 6,270.00	\$ 2,428.54	\$ 3,841.46	39%
618.04 Capacitaciones								
518.041 Capacitaciones comunitarias para el fortalecimiento del sistema milpa	Q 27,664	Q 12,544	Q 15,120	45%	\$ 3,800.00	\$ 1,723.08	\$ 2,076.92	45%
518.042 Capacitaciones comunitarias de manejo de pos cosecha de granos	Q 27,664	Q 25,820	Q 2,044	93%	\$ 3,800.00	\$ 3,519.23	\$ 280.77	93%
518.043 Taller sobre genero, Inclusion social y las nuevas masculinidades	Q 13,832	Q 12,353	Q 1,480	89%	\$ 1,900.00	\$ 1,696.77	\$ 203.23	89%
518.044 Reuniones de coordinación de redes de innovación tecnológica	Q 7,280	Q 2,882	Q 4,398	40%	\$ 1,000.00	\$ 395.85	\$ 604.15	40%
518.045 Reuniones de coordinación equipo técnico de ASOCUCH Buena Milpa	Q 10,192	Q 1,944	Q 8,248	19%	\$ 1,400.00	\$ 267.05	\$ 1,132.95	19%
518.046 III Feria de la Agrobiodiversidad Todos Santos Cuchumatán	Q 40,040	Q 39,438	Q 602	98%	\$ 5,500.00	\$ 5,417.26	\$ 82.74	98%
Total Capacitaciones	Q 128,672	Q 94,788	Q 31,892	76%	\$ 17,400.00	\$ 13,019.24	\$ 4,380.76	76%
618.06 Viajes/Viajeos								
518.051 Voltas de supervisión del líder del proyecto	Q 22,277	Q 1,987	Q 20,290	9%	\$ 3,060.00	\$ 272.94	\$ 2,787.06	9%
518.052 Voltas de acompañamiento personal técnico del proyecto	Q 55,592	Q 5,102	Q 49,590	11%	\$ 7,650.00	\$ 838.19	\$ 6,811.81	11%
Total Gastos de Viaje	Q 77,869	Q 8,089	Q 69,880	10%	\$ 10,710.00	\$ 1,111.13	\$ 9,598.87	10%
Total	Q 1,475,707	Q 1,079,484.14	Q 396,223	73%	\$ 202,707.00	\$ 148,280.78	\$ 54,426.21	73%

Anexo 2**Desglose presupuestal****Cifras en quetzales**

	Cantidad	Costo unitario	Total
Promotores	6	34,180	205,077
Profesional agrónomo de campo	11	9,094	100,038
Profesionales agrónomos de campo	9	12,126	109,132
Profesionales para monitoreo	11	10,231	112,542
Asistencia administrativa	11	4,926	54,187
Barreras vivas			93,435
Suministros y aves de corral			54,504
Huertos de hortalizas			62,290
Graneros de maíz y mejoras en estructuras de secado			188,946
Lombricomposteras			101,221
Semillas de maíz, frijol e insumos			60,175
Diversificación de fincas con árboles frutales y plantas medicinales			103,817
Papelería y útiles	11 meses		12,505
Tintas y material impreso	11 meses		25,843
Servicio telefónico	11 meses		6,669
Correspondencia	11 meses		2,501
Capacitaciones	100	576	57,597
Taller sobre género, inclusión social			14,399
Reuniones de coordinación, redes de innovación tecnológica	4	1,895	7,579
Reuniones de coordinación, equipo técnico	4	2,653	10,610
Feria de agrobiodiversidad	1		41,682
Visitas de supervisión	34	682	23,191
Visitas de personal técnico	85	682	57,976

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Priorización de actividades.....	64
Tabla 2: Gastos de personal	66
Tabla 3: Suministros de campo y laboratorio	67
Tabla 4: Suministros de oficina	71
Tabla 5: Capacitaciones.....	72
Tabla 6: Presupuesto de ingresos.....	74
Tabla 7: Flujo de caja proyectado	76
Tabla 8: Ingresos y egresos, por año y del proyecto.....	78
Tabla 9: Escenario modesto, actividades de alta prioridad	80
Tabla 10: Análisis de escenario modesto.....	82
Tabla 11: Escenario moderado, actividades de alta y media prioridad	83
Tabla 12: Análisis de escenario moderado	85