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

DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA ASOCIACIÓN DE SALUD

LICENCIADO BENIGNO BENJAMÍN CASTRO MATEO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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

DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA ASOCIACIÓN DE SALUD

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por 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 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.

AUTOR: LIC. BENIGNO BENJAMÍN CASTRO MATEO

DOCENTE: LICDA. MSc. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2020

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:	Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador:	Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador:	MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez
Evaluador:	MSc. Luis Fernando Monterroso

ACTA/EP No. 1037

ACTA No. MAF-H-008-2020

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 27 de Septiembre de 2020, a las 11:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Benigno Benjamín Castro Mateo, carné No. 200612984, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, 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 el sustentante, denominado DIAGNOSTICO DE ADMINISTRACION DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA ASOCIACION DE SALUD, 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 71 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 28 de Septiembre al 2 de Octubre 2020.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de Septiembre del año dos mil veinte.

Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador

MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez
Evaluador

MSc Luis Fernando Monterroso Santos
Evaluador

Lic. Benigno Benjamín Castro Mateo
Postulante

F-STANDARD S.A. PBX: 2423-8000 - FAX: 2439-4718

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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Benigno Benjamin Castro Mateo, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 5 de Octubre de 2020.

(f)_____

Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Coordinador de la Terna Evaluadora

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:	Por su infinita bondad.
A MIS PADRES:	A quienes les debo todo lo que soy, en especial a mi querida madre por haber sido una mujer excepcional en vida y que Dios la tenga en su gloria.
A MIS HERMANOS:	Por su apoyo incondicional.
A MIS AMIGOS:	Con gratitud infinita por su amistad y apoyo.
A LA FAMILIA EGGENBERGER HERNÁNDEZ:	Por su inmenso cariño y ser el pilar durante el desarrollo de esta etapa de mi vida.
A LA ASOCIACIÓN DE SALUD:	Por el apoyo durante el desarrollo del informe.
A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:	Por la preparación académica.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:	Por los innumerables conocimientos y formar en mí, un profesional.

CONTENIDO

RESUMEN i

INTRODUCCIÓN iii

1. ANTECEDENTES 1

2. MARCO TEÓRICO 7

2.1 Diagnóstico 7

2.2 El presupuesto 7

2.2.1 Importancia del presupuesto 8

2.2.2 Funciones del presupuesto 9

2.2.3 Clasificación del presupuesto 10

2.2.4 Principios en la elaboración del presupuesto 14

2.2.5 Períodos presupuestales 16

2.2.6 Elaboración del presupuesto 16

2.2.7 Ejecución del presupuesto 17

2.2.8 El presupuesto como herramienta de control 18

2.3 El flujo de efectivo 20

2.3.1 El presupuesto de tesorería 21

2.4 El administrador financiero 22

2.5 Asociación 23

2.6 Asociación de salud 24

2.7 Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el régimen jurídico guatemalteco 25

3. METODOLOGÍA 26

3.1 Definición del problema 26

3.2 Delimitación del problema 27

3.2.1 Unidad de análisis 27

3.2.2 Período histórico 27

3.2.3 Ámbito geográfico 27

3.3 Objetivos 27

3.3.1 Objetivo general 27

3.3.2 Objetivos específicos 28

3.4 Método 28

3.4.1 Fase indagadora 28

3.4.2 Fase descriptiva 29

3.4.3 Fase demostrativa 29

3.5 Técnicas de investigación aplicadas 29

3.5.1 Técnicas de investigación documental 29

3.5.2 Técnicas de investigación de campo 29

4. DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA ASOCIACIÓN DE SALUD 30

4.1 La asociación de salud. 30

4.2 El presupuesto de la asociación de salud 30

4.2.1 Requisitos del presupuesto 31

4.2.2 Planeación a corto, mediano y largo plazo 33

4.2.3 El presupuesto y el proceso administrativo 33

4.2.4 Planeación por planes, programas y proyectos 37

4.2.5 Identificación de los puntos críticos de los presupuestos de cada proyecto 41

4.2.6 Presupuesto de ingresos y localización de fondos 43

4.2.7 Presupuesto de gastos operacionales 43

4.2.8 Presupuesto de inversión de los excedentes 44

4.2.9 Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal 45

4.2.10 Integración y participación en la elaboración del presupuesto 45

4.2.11 Revisión de la ejecución del presupuesto de las actividades y proyectos . 45

4.2.12 Interpretación del presupuesto de ingresos y gastos 48

4.3 Los flujos de efectivo de la asociación de salud 49

4.3.1 Análisis de los flujos de efectivo por período 50

4.3.2 Revisión de los documentos de flujos de efectivo, obtenidos de la administración 52

4.3.3 El flujo de efectivo, el saldo inicial y financiamiento 53

4.3.4 Interpretación del flujo de efectivo 55

4.3.5 Informes financieros de los proyectos 57

CONCLUSIONES..... 61

RECOMENDACIONES 64

BIBLIOGRAFÍA..... 66

ANEXOS 70

ÍNDICE DE TABLAS..... 74

RESUMEN

En Guatemala, existe una diversidad de formas organizacionales de entidades privadas sin fines de lucro, con variedad de disposiciones legales que las regulan, que comúnmente son denominadas todas simplemente como ONG (Organización No Gubernamental). En estas formas de organización podría establecerse una entidad privada cuyas actividades se desarrollen motivadas en intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social. De tal manera así se ha organizado la asociación de salud.

El problema identificado en el trabajo, para las organizaciones del sector objeto de estudio, se refiere a la dificultad que se ha tenido en cuanto a los criterios de las empresas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones y otras del sector servicio que se dedican a la atención de la salud humana, que realizan operaciones financieras, ello provoca la necesidad de gestionar los recursos económicos a través de presupuestos y flujos de efectivo.

Las principales conclusiones del trabajo realizado se presentan a continuación.
La asociación de salud las herramientas que utiliza para la realización del presupuesto están acorde a las necesidades y requerimientos de cada donante, por lo que no posee un formato establecido para su elaboración; en el año 2020 se observaron tres proyectos, los cuales suman un total de presupuesto anual de Q.2,717,500.00, de los cuales, al 31 de marzo 2020 se había ejecutado la cantidad de Q.617,852.00 en cuanto a egresos, según los informes financieros revisados. Los flujos de efectivo sí son realizados acorde a las necesidades de la asociación, por lo que no se divulga a ningún donante y su elaboración es mensual y al finalizar el primer trimestre del año, reflejaba un flujo positivo de Q.588,640.00.

Por otro lado, los puntos críticos de los presupuestos por cada proyecto establecido por la asociación de salud, en algunos proyectos se ha tenido la necesidad de modificar los presupuestos, debido a que no había considerado situaciones adversas que afectaban el proceso.

En concordancia con lo anterior, en el proyecto 1 la situación de las actividades no es variable, porque el donante asignó los recursos a principios de año a través de un solo pago, en el año 2020 la donación obtenida fue de Q.562,500.00. En cuanto al proyecto 2 el donante realiza pagos mensuales a principios de cada mes y el momento crítico se podría dar cuando el donante sufre de incapacidad para el aporte mensual y de ello la asociación podría verse en la necesidad de recurrir a sus fondos propios para mantener la operación del proyecto sin interrumpir las actividades programadas, pero en el primer trimestre del año 2020 las actividades y la ejecución del presupuesto se realizaron con normalidad. Con respecto al proyecto 3, la asociación ha tenido la necesidad de solicitar cambios en el presupuesto, ya que las tareas se iban a ejecutar a nivel centroamericano, pero por efectos de la pandemia COVID-19, se cancelaron viajes a los países de la región y se redistribuyeron los rubros en otras actividades relacionadas a los objetivos establecidos, pero a nivel local durante los meses siguientes al primer trimestre del año.

En cuanto al efectivo, los flujos de fondos reflejan que la asociación de salud mantuvo flujos de efectivo positivos durante el primer trimestre del año 2020, esto es debido a que el donante del proyecto 1 realizó el desembolso del total del presupuesto presentado a principios de año, del cual solo se ha ejecutado el 18.8%, equivalente a Q.105,922.00 y también los overhead (gastos generales) obtenidos aún no han sido trasladados a inversión u otros fines. El flujo de fondos proyectado, correspondiente al mes de abril 2020, mostraba que la asociación tendría flujos positivos en las cuentas bancarias y no tendría necesidad de buscar otras fuentes de financiamiento para cubrir las obligaciones en ese mes y por ende no se veía tentada a retirar fondos de las inversiones en dinero.

INTRODUCCIÓN

Planificar y controlar, son actividades que forman parte de las funciones de la administración y para ello debe contar con herramientas útiles para ejercer esa función de forma efectiva. El presupuesto, es una herramienta indispensable en toda organización, para llevar a cabo el buen manejo de los recursos financieros y con ello tener una base y estructura para el control del movimiento de los ingresos y gastos durante un período estimado o establecido. El flujo de efectivo es otra herramienta administrativa y financiera, se utiliza muy a menudo para el control de los movimientos futuros del efectivo, es una tabla en la cual se subdividen los ingresos y egresos en un período determinado; es en sí una forma de medir la conveniencia o no de las inversiones.

El sector objeto de estudio en el presente trabajo es el de entidades no lucrativas, específicamente de una asociación de salud, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, la cual se dedica a servicios de atención a la salud humana y que en el presente Trabajo Profesional de Graduación de la Maestría en Administración Financiera, el investigador se enfocará en un informe de tipo no experimental, el cual está titulado como “Diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud”.

La justificación del presente trabajo se demuestra por la importancia de que toda organización debe manejar los presupuestos de sus operaciones, de tal manera que los recursos monetarios de fondos propios, por préstamos o de cualquier otra índole, sean utilizados de forma organizada, programada e integrada; asimismo, es necesario realizar un diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero de la asociación de salud, debido a que sus ingresos son provenientes de donaciones y es imprescindible tener presente la correcta realización del presupuesto o presupuestos de los diferentes proyectos que posee para la ejecución de sus programas de salud integral.

El objetivo general del trabajo en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: diagnosticar la administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, con base en la evaluación de las herramientas utilizadas por la entidad, para determinar la correcta aplicación.

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para el trabajo, fueron los siguientes: identificar los puntos críticos de los presupuestos por cada proyecto establecido, con base en la selección de los datos por cada mes presupuestado y ejecutado; revisar la ejecución del presupuesto de cada actividad y proyecto, aplicando los conocimientos financieros, para que la asociación tenga los reportes de ejecución de una forma ordenada, lógica y clara; y por último analizar los flujos de efectivo proyectados por mes, año y proyecciones a 5 años, con base en los informes obtenidos de la administración de la asociación y con ello el profesional obtenga los resultados sobre la inadecuada o adecuada elaboración de estos.

El presente informe consta de los siguientes capítulos: el capítulo uno, antecedentes, expone el marco referencial teórico y empírico del trabajo; el capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis, las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el trabajo y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema identificado.

El capítulo cuatro, diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

1. ANTECEDENTES

Settembrino (1983), investigó acerca del presupuesto y control presupuestario en la empresa, estudio de las condiciones y del grado de contribución del presupuesto y control presupuestario a la adaptabilidad y aprendizaje gerencial. Entre las finalidades de la investigación fue evaluar el grado de contribución del presupuesto y control presupuestario emergente de la concepción contable tradicional a la adaptabilidad y aprendizaje gerencial; así como también desarrollar una reseña de las contribuciones y aportes originados en campos independientes de la teoría contable, útiles para ampliar el ámbito teórico del presupuesto y control presupuestario para lograr así, un modelo más abarcativo y sobre todo, más efectivo para la gestión empresarial.

También Settembrino (1983), revisó el modelo presupuestario, demostrando que requiere condiciones adicionales para su construcción y uso como herramienta de aprendizaje organizativo. Por último, buscó construir la estructura del modelo y presentar un conjunto de proposiciones generales normativas a modo de condiciones para la adaptabilidad y aprendizaje para el diseño y uso del sistema presupuestario, haciendo converger los resultados de los estudios teóricos con los conocimientos empíricos provenientes de la literatura y práctica presupuestaria vigente.

Asimismo, Recinos (2005), realizó una investigación para dar a conocer que una de las principales causas del fracaso de las empresas, es la falta de planificación de sus actividades financieras, lo que se trasluce en carencia de presupuestos que puedan orientar hacia donde se desea llegar al finalizar un período. Estableció que en toda empresa es de suma importancia que se conozca cómo es que se van a alcanzar los objetivos trazados, con qué recursos se cuenta para conseguirlos y cómo es que se va a controlar las operaciones necesarias para ello; por ello estableció que es necesario que las empresas realicen su planificación financiera, ya que, con esta, se puede conocer en forma anticipada, por medio del presupuesto, los resultados que se desean obtener.

Al no contar la empresa con un presupuesto elaborado no tiene una guía para su dirección, ni meta que pueda alcanzar, por lo que no puede hacerse un estudio de sus transacciones reales para verificar su razonabilidad, motivo que hace indispensable la estructuración de su presupuesto a la vez que se deben implementar los sistemas de control que le permitan validar el resultado de sus operaciones o analizar los motivos por lo que debe realizar correcciones o ajustes en sus movimientos contables. (Recinos, 2005).

A su vez, Félix (2006), demostró en su informe final de tesis para la obtención del grado de maestro en ciencias en la Universidad de San Carlos de Guatemala; que en un negocio en marcha, es necesario prever y cuantificar con cierto tiempo, los recursos con que se podrá contar para el desarrollo de la operación del mismo; de manera que para realizar los pronósticos más acertados, se debe utilizar la herramienta que permita tener una mejor visión de los acontecimientos que generarán los ingresos por un lado y los costos y gastos por el otro. Esta herramienta la proporciona la administración financiera. Para este efecto; todo negocio generalmente cuenta con la figura del administrador financiero, quien es el encargado del manejo y control de los recursos, tanto propios como ajenos.

Una de las herramientas con que cuenta el administrador financiero para llevar a cabo su tarea, es el Presupuesto; el cual va íntimamente ligado al proceso administrativo, por medio del cual se realiza la planeación, organización, ejecución y control de todas las operaciones cuyo fin último es la generación de riqueza o rentabilidad, reflejada al final en liquidez que a su vez facilita el cumplimiento de los compromisos de tipo monetario previamente adquiridos. El flujo de fondos es otra de las herramientas de la administración financiera, disponible para que el administrador financiero optimice el uso de los recursos obtenidos como producto de la operación del negocio. (Félix, 2006).

Vargas y Duarte (2007), en Medellín, Colombia, realizaron una investigación sobre la importancia del modelo presupuestal en entidades públicas y establecieron que el proceso presupuestal es uno de los aspectos más importantes que se debe desarrollar

en una empresa, pues de él depende que se tenga una visión clara para la toma de decisiones administrativas y así contribuir con el logro de los objetivos de la entidad y que es necesario que las empresas públicas analicen su modelo conceptual del proceso presupuestal, aprovechando los cambios en su sistema de información, por los cambios provocados por situaciones internas y externas, especialmente en lo referido a la competencia.

Rivas (2012), realizó una investigación de administración financiera presupuestaria en la industria de artes gráficas, con el propósito de plantear una administración financiera presupuestaria de los costos de producción de la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala. Así como también conocer el rol que la administración financiera presupuestaria desempeña es fundamental para determinar la información a presentar de forma oportuna para que sea útil para cada uno de los análisis necesarios para la toma de decisiones. Para la impresión de diarios se realiza una gama de procedimientos, los que permiten la elaboración del producto, es indispensable tener un profundo entendimiento de los procesos que conlleva.

También, Rivas (2012), pudo determinar que la suma de los conocimientos; administrativos, financieros y teóricos de la producción, ayudan a dar mayor relevancia al análisis de costos, gracias a que se conoce el impacto que éstos provocan en la economía de la empresa. A través de la investigación determinó que los distintos centros productivos del área de producción de la industria que imprime diarios reportan los consumos realizados, pero los documentos no son consolidados en un único reporte que refleje las actividades productivas, aspecto necesario para que la información sea analizada correctamente y por consiguiente se tomen las medidas tanto preventivas como correctivas por parte de la administración financiera de la industria que imprime diarios. Estableció que el uso de un informe de desempeño en la administración financiera presupuestaria de los costos proporciona importante y oportuna información que se verá revelada en los estados financieros.

Lawrence y Chad (2012), en el libro Principios de Administración Financiera, establecen que el efectivo, la parte vital de la empresa, es el ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valuar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación. También relacionan diferentes procesos del movimiento de efectivo a actividades específicas, tales como: Flujos de efectivo directamente relacionados con la producción y venta de los bienes y servicios de la empresa; flujos de efectivo relacionados con la compra y venta de activos fijos, y con las inversiones patrimoniales en otras empresas; flujos de efectivo que se generan en las transacciones de financiamiento con deuda y capital; incluyen contraer y reembolsar deudas, la entrada de efectivo por la venta de acciones, y las salidas de efectivo para pagar dividendos en efectivo o volver a comprar acciones.

Una de las herramientas financieras, según Lawrence y Chad (2012), es el análisis del estado de flujos de efectivo, porque permite al administrador financiero y a otras partes implicadas analizar el flujo de efectivo de la empresa. El gerente debe prestar mucha atención tanto a las categorías principales de flujo de efectivo como a los rubros individuales de entrada y salida de efectivo, para determinar si ha ocurrido algún suceso contrario a las políticas financieras de la compañía. Además, el estado se puede usar para evaluar el progreso hacia las metas proyectadas o para aislar ineficiencias. El administrador financiero también puede elaborar un estado de flujos de efectivo a partir de estados financieros proyectados para determinar si las acciones planeadas son deseables a la luz de los flujos de efectivo resultantes.

Por otro lado, Burbano (2011), en el libro Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos; indica que, desde el punto de vista etimológico, la palabra presupuesto proviene del francés antiguo bougette (bolsa, en español). Esta acepción pasó al idioma inglés con el término budget, que se traduce al español como presupuesto. El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos, quienes señalan que, en especial los pronósticos relacionados con el manejo del efectivo son importantes para prevenir situaciones de

insolvencia, proceder a la valuación científica de empresas, resolver a tiempo problemas de iliquidez y evaluar cualquier inversión.

Burbano (2011), afirma que el presupuesto de caja es uno de los instrumentos más valiosos en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular la política de liquidez, proceder a la inversión oportuna de fondos sobrantes, acudir a créditos cuando las disponibilidades monetarias no permitan la cobertura integral de los compromisos, y trazar la política de dividendos.

De la misma manera (Costos y Presupuestos, 2004), se indica que una de las principales responsabilidades de la administración es planificar, controlar y salvaguardar los recursos de la empresa. Son muchas clases de activo los que fluyen a través de muchos negocios, el efectivo y otros distintos del efectivo. La planificación y el control de las entradas, de las salidas de efectivo y del correspondiente financiamiento, constituyen una importante función en todas las empresas. El presupuesto de efectivo es una forma eficaz de planificar y controlar las salidas de éste, de evaluar las necesidades de este y de hacer uso provechoso de su excedente. Un objetivo básico es planificar la posición de liquidez de la empresa, como un elemento para determinar las futuras necesidades de obtención de préstamos y las oportunidades de inversión.

La administración puede controlar los tiempos de los flujos de efectivo de muchas maneras, tales como: incrementar la eficacia de las actividades de crédito y cobranza, efectuar pagos con letras a plazo fijo en vez de con cheques, hacer los pagos precisamente el último día de los períodos de descuento, así como notificar los pagos y conceder descuentos sobre las ventas de contado. La administración del efectivo es importante en las empresas, sean grandes, medianas o pequeñas. Muchas instituciones que otorgan crédito o préstamos exigen planificados y los desembolsos de efectivo proyecciones de los flujos de efectivo antes de otorgar préstamos. (Costos y Presupuestos, 2004)

Por su parte, Villaescusa (2016) en su tesis doctoral indica, que, a lo largo de los últimos años, la importancia del efectivo dentro de la información financiera proporcionada por las empresas ha generado un creciente interés entre académicos, profesionales y organismos reguladores y documenta una tendencia creciente a que los distintos agentes de mercado demanden, y los analistas financieros calculen, en caso de que las empresas no proporcionen, previsiones de tesorería. También argumenta que los directivos publican voluntariamente previsiones de caja para indicar una tendencia positiva de la caja en la empresa, atender a la demanda creciente de los analistas financieros de una mayor información sobre los flujos de caja de la empresa y comprometerse a una cierta composición del beneficio en términos de caja y, por lo tanto, reducir la posibilidad de la gestión de las ganancias en el futuro.

Además, Márquez y Pintado (2015), en su Informe Final de Tesis para la obtención del grado de Licenciadas en Contaduría Pública y Auditoría en la Universidad de Cuenca, Ecuador; indican que el flujo de caja se construye a base a lo que efectivamente entra y sale de la empresa, es por esto que difiere de la contabilidad que utiliza el principio contable del devengo que registra los ingresos y egresos al momento de producirse la transacción, es decir, estos hayan sido o no percibidos o pagados. Junto con esto el tiempo para la proyección de los flujos de caja es vital, ya que la determinación de la vida económica de la empresa y en qué etapa de esta se encuentra, permitirá una adecuada elaboración de flujo de caja, lo que es fundamental para hacer un real juicio de la empresa y así determinar los reales beneficios del negocio.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el informe relacionado con el diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en asociaciones de salud.

2.1 Diagnóstico

El diagnóstico (del griego diagnostikós, a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Reverso Diccionario (2019), describe la palabra diagnóstico como “análisis de datos para evaluar un problema”.

2.2 El presupuesto

Una de las definiciones del presupuesto es el conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.

Según Pérez (2009), el concepto de presupuesto tiene varios usos, por lo general vinculados al área de las finanzas y la economía. El presupuesto es, en este sentido, la cantidad de dinero que se estima que será necesaria para hacer frente a ciertos gastos.

El presupuesto es un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control. (Rosenberg, 2000).

Ruiz et al (como se citó en Recinos, 2005), mencionaron que el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período dado.

De acuerdo con Rivas (2012), es un plan de acción dirigido a cumplir la meta prevista, expresada en valores y términos financieros, la cual debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Las metas de los presupuestos deben establecerse sobre una base participativa e implementarse de forma que el mismo no provoque actitudes negativas dentro de la organización, es decir, que el cumplimiento de los objetivos no cree en el personal presiones negativas para poder alcanzarlos.

2.2.1 Importancia del presupuesto

La importancia del presupuesto radica en realizar una proyección seria y fundada sobre los movimientos económicos, monetarios y financieros que caracterizarán al sujeto que lo realiza. Así, sin el presupuesto se puede fácilmente entrar en caos al generarse más gastos de lo necesario o incluso al no controlar las ganancias o entradas de capital que se realicen. Especialistas señalan que tener una noción clara del presupuesto personal o familiar ayuda enormemente en las finanzas, permitiendo saber a qué actividades se les asegura prioridad y a cuáles se las relega a un segundo plano.

Según la historia del presupuesto, este ha tenido importancia relevante en los países industrializados, en los que ha llegado a ser una herramienta indispensable en el ámbito gubernamental y empresarial, pues ha sido adaptado con éxito en la planificación de sus actividades. (Recinos, 2005).

Asimismo, el presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas, ya que en él se plasman las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, tomando en consideración que este coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios, sin embargo, no todas las empresas lo manejan. (Paniagua, 1994).

Según Rivadeneira (2014), expresa que en un programa de presupuestos se consideran tres elementos básicos, los cuales son: planificación, coordinación y control.

La planificación significa el establecimiento de objetivos y la determinación de los cursos de acción a seguir a fin de alcanzarlos.

El control se define como el procedimiento que asegura a la dirección que el desempeño de las actividades actuales concuerda con las políticas, los planes y las normas previamente elaborados.

La coordinación, considerada como un efecto que sobreviene cuando se realizan las funciones de planificación y control, significa desarrollar y mantener en una adecuada relación las diversas actividades que tienen lugar dentro de una empresa.

2.2.2 Funciones del presupuesto

La principal función del presupuesto se relaciona con el control financiero de la empresa. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o atender las deficiencias. los presupuestos pueden desempeñar roles de ejecución, preventivo y correctivos dentro de la organización los cuales son de suma importancia para la consecución de sus objetivos de manera eficiente y oportuna. (Dussán, 2014).

Recinos (2005), indica que la planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales en la elaboración del presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos. Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabría a dónde dirigirse y no tendría a su disposición la información necesaria para cumplir con las metas establecidas, además puede incurrir en una administración errónea de los recursos económicos.

Por lo general el proceso presupuestario no es estático, es dinámico, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno, medio donde se establece las bases para el desarrollo de un plan sostenido a lo largo para varios períodos, en los que la empresa

pueda conocer su crecimiento y necesidad de recursos para alcanzarlo. Es necesario que se dé seguimiento al desarrollo del control presupuestario y al sistema de presupuestos como tal, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto la dirección y no dejar que las desviaciones se salgan del alcance de la administración de la empresa. (Recinos, 2005).

2.2.3 Clasificación del presupuesto

Díaz, López y Parra (2012) definen que los presupuestos pueden ser públicos, cuando se originan en el Estado, y privados, cuando su origen es el sector privado en cuyo caso el capital de las empresas se aporta en el 100% por particulares. Así como también una síntesis acerca de la clasificación del presupuesto. Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario.

2.2.3.1 Según la flexibilidad

Este tipo de presupuestos se divide en rígidos o estáticos, fijos o asignados y en flexibles o variables; cada uno se utiliza ya sea para un solo nivel de actividad o para diferentes niveles de actividad, sin considerar el comportamiento económico, cultural, entre otras. (Burbano, 2011).

2.2.3.1.1 Rígidos o estáticos, fijos o asignados

Por lo general, se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Una vez alcanzado el costo, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo, se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público. (Burbano, 2011).

2.2.3.1.2 Flexibles o variables

En el libro de presupuestos, Burbano (2011), indica que estos presupuestos se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo del presupuesto de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

2.2.3.2 Según el período de tiempo

La temporalidad de los presupuestos se divide en corto plazo y largo plazo, dependiendo del período que abarca. El periodo cubierto por los presupuestos debe ser lo suficientemente largo para permitir una planeación efectiva y deben considerarse periodos demasiado cortos ya que se corre el riesgo de dejar fuera sucesos importantes. (Rivadeneira, 2014).

2.2.3.2.1 A corto plazo

Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Se realizan para ese período de tiempo, atendiendo básicamente a los continuos cambios en la economía, en la política y en otros aspectos externos que pueden llegar a afectar los datos presupuestales. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.2.3.2.2 A largo plazo

En este campo, se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los planes del gobierno, el horizonte de planeamiento consulta el período presidencial establecido por normas constitucionales en cada país. Los lineamientos generales de cada plan suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del sistema financiero o, como ha ocurrido recientemente, apertura mutua de los mercados internacionales. Las grandes empresas adoptan presupuestos de este tipo cuando emprenden proyectos de

inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. (Burbano, 2011).

2.2.3.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa

Estos presupuestos pueden ser de operación o económicos y financieros, según la parte en que se aplique dentro de una entidad, se pueden mencionar áreas como ventas, producción, compras, gastos operacionales en el área del estado de pérdidas y ganancias, así como las cuentas del balance general. (Burbano, 2011).

2.2.3.3.1 De operación o económicos

Se relacionan con la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos (producción, ventas y servicios) y gastos operacionales y no operacionales. Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido a menudo se resume en un estado proyectado de pérdidas y ganancias. (Burbano, 2011).

2.2.3.3.2 Financieros

Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Se relacionan con el presupuesto de las partidas, principalmente por el presupuesto de tesorería que es el que genera movimiento de gran número de cuentas. También son conocidos como presupuestos de tesorería y capital o erogaciones capitalizables. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.2.3.4 Según el sector en el cual se utilicen

Los presupuestos son utilizados en diferentes sectores, como se podría mencionar al gobierno, la empresa privada, entre otras. Son clasificados en tres sectores que los utilizan y son el sector público, el sector privado y un tercer sector como lo son las asociaciones u organizaciones sin ánimo de lucro. (Burbano, 2011).

2.2.3.4.1 Presupuesto del sector público

Estos presupuestos cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades del Estado. Al efectuar los estimativos presupuestales, se contemplan variables como la remuneración de los funcionarios que laboran en instituciones del gobierno, los gastos de funcionamiento de las entidades estatales, la inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada, la realización de obras de interés social y la amortización de compromisos ante la banca internacional. (Burbano, 2011).

2.2.3.4.2 Presupuesto del sector privado

Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales. Carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y esto les caracteriza como más flexibles. En estos presupuestos se estiman los ingresos operacionales producto de la venta de bienes y servicios, así como los ingresos no operacionales obtenidos de diversas fuentes. Se presupuestan costos y gastos operacionales y no operacionales. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.2.3.4.3 Presupuesto del tercer sector

Una organización del tercer sector es una asociación u organización sin ánimo de lucro constituida para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad. Está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario para liderar y orientar la entidad; no busca el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tiene un carácter no gubernamental. (Burbano, 2011).

2.2.3.5 Según su importancia

Estos presupuestos van relacionados a los presupuestos de ventas, producción, gastos operacionales, efectivo y las divisiones específicas de cada uno de ellos. Se clasifica en dos clases, tales como: principales y sumarios, los cuales hacen referencia a los estados financieros presupuestados, presupuestos de ventas, costos de producción, de ventas, gastos operacionales, efectivo; por último, están los secundarios y analíticos, entre estos pueden estar los análisis de ventas por línea, costo de ventas por línea,

presupuesto de inversiones en activos fijos, ventas por zonas, ventas por vendedores, entre otros. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.2.3.6 Según las unidades

Los presupuestos pueden establecerse en expresiones monetarias o en expresiones de unidades de producto. Existen dos clasificaciones en estos presupuestos, los cuales son: monetarios, aquellos que se expresan en cifras, y también la de unidades, aquellos que presentan las unidades por vender, comprar, usar o producir, mediante representaciones gráficas. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.2.4 Principios en la elaboración del presupuesto

En todo sistema presupuestario se necesita claridad sobre varios aspectos muy relacionados entre ellos y que son fundamentales para el trabajo de quienes participan en las diferentes etapas del ciclo presupuestal. Los principios en la elaboración del presupuesto son: principios de previsión, principios de planeación, principios de organización, principios de dirección y principios de control. (Burbano, 2011).

2.2.4.1 Principios de previsión

Estos principios destacan la importancia del estudio anticipado de los procesos de la organización y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Los cuales son: de predictibilidad, pronostican algo que ha de suceder o que queremos que suceda; de determinación cuantitativa, determinan en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante el período presupuestal; y de objetivo, pueden preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo. (Burbano, 2011).

2.2.4.2 Principios de planeación

Se refieren a la necesidad de programar la acción, para lograr los objetivos deseados. Entre ellos se incluyen: de precisión, se expresan de manera precisa y concreta; de costeabilidad, el beneficio de instalación del sistema de control presupuestal debe superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema; de flexibilidad, dejan

margen para los cambios que surjan; de unidad, existe un solo presupuesto para cada función; de confianza, son fundamentales para el éxito del presupuesto; de participación, es esencial la participación de todos los empleados; de oportunidad y de contabilidad por áreas de responsabilidad. (Burbano, 2011).

2.2.4.3 Principios de organización

Estos principios denotan la importancia de estructurar las actividades humanas, para alcanzar las metas. Entre ellos se destacan los principios de orden, que establecen que la planeación y el control presupuestal se deben fundamentar en una organización formal trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas; y en las funciones de cada miembro del grupo directivo, detallando deberes y responsabilidades; y de comunicación, entraña que dos o más personas, o si es el caso, que todos los implicados, entiendan del mismo modo un asunto determinado, de manera oportuna y concisa. (Burbano, 2011).

2.2.4.4 Principios de dirección

Indican el modo de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados. Entre éstos se encuentran los principios de autoridad, el cual indica que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta, como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción; y de coordinación, establece que el interés general debe prevalecer sobre el interés particular. (Burbano, 2011).

2.2.4.5 Principios de control

Estos principios permiten comparaciones entre los objetivos y los logros. Entre ellos se cuentan los principios de reconocimiento, reconocer o dar crédito al individuo por sus éxitos, así como llamarlo al orden y/o aconsejarlo por sus faltas y omisiones; de excepción, recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que deben marchar de acuerdo con los planes; de normas, los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa; y de conciencia de costos, para el éxito del negocio, se

debe tener conciencia de que cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos, para que cada decisión que tome sea beneficiosa para la empresa. (Burbano, 2011).

2.2.5 Períodos presupuestales

El periodo cubierto por los presupuestos debe ser lo suficientemente largo para permitir una planeación efectiva. Esto significa que no debe cubrir un periodo muy extenso en el que los planes del negocio se vean interferidos por factores tales como cambios en las condiciones económicas, nuevos productos, variación en los costos y cambios en los gustos del consumidor. Tampoco deben considerarse periodos demasiado cortos ya que se corre el riesgo de dejar fuera sucesos importantes que se presentan después del periodo cubierto por el presupuesto. (Rivadeneira, 2014).

Por otro lado, Avellaneda (2013), en su tesis indica que es un proceso continuo, dinámico y flexible a través del cual se programa, ejecuta y reformula las actividades.

2.2.6 Elaboración del presupuesto

Una forma común de elaborar un presupuesto es presentar los distintos tipos de gasto en categorías y los ingresos (fondos disponibles o que deben recaudarse).

Recinos (2005), en su investigación indica que, al elaborar un presupuesto, se procede a darle valor monetario a cada uno de los planes aprobados por la Asamblea de Accionistas o la Gerencia General, y que conforman el presupuesto.

En esta etapa se debe observar las siguientes consideraciones:

- En las ventas el valor debe estar acorde a las perspectivas de los volúmenes a comercializar y a los precios determinados.
- Con base en las unidades previstas en las ventas, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.

- Con base en el requerimiento de personal, se debe preparar el presupuesto de nóminas y demás compensaciones a los trabajadores.

- Cuando existen proyectos de inversión especial, se les debe dar un tratamiento acorde a la cuantificación de los recursos necesarios, y si así fuera el caso, acompañar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.

- Compilación de la información de la operación normal para la determinación de los gastos a presupuestar.

- El presupuesto consolidado se debe enviar a la Gerencia para su aprobación, adjuntándole los comentarios y recomendaciones pertinentes.

Para la elaboración del presupuesto de ventas existen varios métodos, como el económico-administrativo desarrollado por Rautestrauch, el que “partiendo de la venta de un período contable inmediato anterior o el vigente, la actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo. (Saldivar, 1999).

2.2.7 Ejecución del presupuesto

Recinos (2005), señala que ocurre cuando se pone en marcha el presupuesto, los planes aprobados por la dirección general cobran vigencia y la administración lleva a cabo todas aquellas actividades que han sido previamente planificadas y que deben ser motivo de supervisión constante, para determinar si se han logrado alcanzar las metas propuestas o cual es la situación en torno a ellas.

Es importante que el presupuesto aprobado sea comunicado a todas aquellas personas que intervienen en su ejecución para establecer sus niveles de responsabilidad, ya que es aquí donde los encargados de cada área deben poner todo su interés para alcanzar sus objetivos incluidos en el mismo plan.

2.2.8 El presupuesto como herramienta de control

Como herramienta se entiende que es un instrumento o conjunto de instrumentos; definiéndose el instrumento como todo aquello que se emplea para alcanzar un resultado. (Equipo Lexicográfico Everest, 1996).

Se define control como la verificación del cumplimiento de los objetivos fijados con anticipación en la planificación por medio de una serie de actividades encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio presupuestario. Este es un termómetro que permite medir el comportamiento real de las acciones financieras planificadas y como marcha la empresa con relación a ellas. (Recinos, 2005).

Las actividades de mayor importancia a realizarse en esta etapa son:

- Preparar informes de la ejecución parcial y acumulada que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado para establecer el cumplimiento de los planes y objetivos.
- Determinar las desviaciones en el presupuesto para analizarlas, detectar sus causas para proponer correcciones.

El presupuesto es la expresión dineraria del balance equilibrado de ingresos y gastos para un determinado período: año, trimestre, mes. Si el rubro de gastos supera al de ingresos, el presupuesto se cierra con déficit. Si los ingresos superan a los gastos, se forma un remanente o saldo positivo. Hay presupuestos de distinto tipo: de los estados, de los organismos locales autónomos, de las ciudades, etc. (Félix, 2006).

Todo presupuesto contribuye al realizar las erogaciones necesarias en forma ordenada y planificada, en el proceso productivo de la industria no es la excepción, ya que el presupuesto está estrechamente ligado, o, dicho en otras palabras, se considera un plan de ventas del período a trabajar, además de considerarse como una base para el stock de inventario. Una planeación tiene varios usos o finalidades, desde un pronóstico de las ventas que se realizarán, hasta ser el reporte en donde se basan las decisiones,

como: compra de materia prima e insumos, contratación de mano de obra, entre otros. (Rivas, 2012).

La elaboración de un presupuesto también ayuda a localizar futuras situaciones que pueden provocar problemas en el proceso productivo, por ello representan una valiosa herramienta para la implementación de controles preventivos. Otro aspecto de importancia es la coordinación del suministro de los materiales para la impresión que usualmente de deben importar, es necesario sincronizar los tiempos de recepción de embarques con el stock de inventario que se debe tener en bodega, simultáneamente se debe observar detenidamente los precios de las materias primas en el mercado internacional, una leve variación en ellos puede provocar cambios drásticos en el presupuesto realizado.

Gordon, Hilton, Rivera y Welsch (2005), indican que el plan de producción se convierte en la cimentación para la planificación de la fábrica en general. Provee a los ejecutivos de la fábrica con datos relevantes sobre los cuales basar decisiones operacionales. Un adecuado sistema de la producción es esencial para el control administrativo de los costos, la calidad y las cantidades. Los principales procedimientos que intervienen en el control de la producción son los siguientes:

- Control de materiales
- Análisis de los procesos de producción, por áreas o centros de responsabilidad, en la división de producción
- Ruta o itinerario de la producción
- Programación de la producción
- Seguimiento

El presupuesto como herramienta control, proporciona los medios para analizar las operaciones de una empresa. (Gordon; Hilton; Rivera y Welsch, 2005).

2.3 El flujo de efectivo

Según Félix (2006), la proyección de flujos de fondos es un método de cálculo y de análisis que adecuadamente utilizado es una valiosa y útil herramienta, en especial para las entidades financieras por los créditos o préstamos que otorgan o para las empresas que deben financiar sus ventas a los clientes compradores para analizar las proyecciones de caja de sus clientes o deudores y así determinar la real posibilidad de pago de sus obligaciones en los plazos acordados. Hay quienes afirman que es imposible planificar, proyectar, en entornos muy volátiles, cambiantes, de alta inflación o de devaluación de la moneda. Desde ya, es más fácil hacer planes y proyecciones en Suiza, por ejemplo, donde casi no existen dudas sobre el comportamiento futuro de las variables macro o microeconómicas. Y hasta podría pensarse equivocadamente que en entornos como el de Suiza no es necesario planificar o proyectar.

El flujo de efectivo o de fondos es una tabla en la cual se subdividen los ingresos y egresos mes a mes para tener el resultado con base en los fondos de caja de la empresa que es en definitiva lo que interesa; es en sí una forma de medir la conveniencia o no de las inversiones. En el flujo de fondos se habla siempre de base caja, esto significa que se toma el dinero cobrado y el pagado cada cual en su correspondiente fecha. (Félix, 2006).

También Félix (2006), indica las siguientes observaciones:

- El flujo se abre mensualmente el primer año y se debe hacer para los años de vida útil de la inversión. Generalmente los bancos lo aceptan a tres o cuatro años, tomando en cuenta el plazo solicitado del préstamo.
- Generalmente se establece que los flujos de fondos deben analizar los incrementos atribuibles a la inversión realizada. Esto se realiza comparando el flujo con el proyecto y sin el proyecto, por lo cual se suele pedir que se realicen ambos flujos.
- Al tener en cuenta las dificultades para pronosticar el futuro se suele hacer lo que se llama un análisis de sensibilidad al observar los cambios en el flujo a partir de

cambios en terminados costos claves (los más variables y altos). De esta manera se realizan también nuevos flujos.

- En el caso de solicitar préstamos, por simplificación se piden flujos donde no se incorpora la solicitud del préstamo ni sus cuotas.

Por otro lado, Van y Wachowicz (2010), indican que el presupuesto de capital es un proceso de identificar, analizar y seleccionar proyectos de inversión cuyos rendimientos (flujos de efectivo) se espera que se extiendan más allá de un año.

El flujo de efectivo es un método que utilizan los administradores financieros para saber si las empresas cuentan con los fondos necesarios para realizar sus operaciones. Para efectuar este flujo de efectivo se deben conocer todos los conceptos por los cuales se obtienen ingresos, por la operación normal de las actividades propias del negocio o por financiamiento, también es necesario saber los egresos que se tienen para cubrir todos los gastos de las operaciones normales o de financiamiento. Al flujo de efectivo también se le denomina cash flow, que significa secuencia del efectivo; se recomienda realizarlo a un corto plazo para que sea más real, lo indicado es hacerlo a un año, desglosado mes a mes, además se le debe dar un seguimiento adecuado pues es un instrumento de planeación. (Robles, 2012).

En el flujo de caja se deben establecer las necesidades de capital de trabajo, es decir, el valor que le quedaría a la empresa representado en efectivo y/o en otros activos corrientes, una vez cubra sus pasivos a corto plazo. De igual manera se tienen que considerar las alternativas de financiación, cuando la empresa no cuente con los recursos suficientes para atender sus responsabilidades, y las alternativas de inversión, cuando tenga excedentes de efectivo. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.3.1 El presupuesto de tesorería

Se formula con las estimaciones de fondos disponibles en la caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo, porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos (ventas al

contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos líquidos (amortización de créditos, pago a proveedores, pago de nómina, de impuestos o de dividendos). (Burbano, 2011).

El presupuesto de tesorería se realiza considerando el sistema de contabilidad de caja, ya que solo se tiene en cuenta el momento en que se recibe el efectivo y el momento del desembolso de estos. Por lo anterior, es importante aclarar que, en las ventas, si la empresa tiene sistemas de crédito, no entraría todo el dinero a caja, sino que una parte será recaudada en periodos posteriores; además, se debe tomar en cuenta que no todos los clientes son cumplidos en los pagos de las facturas, lo que afectaría el presupuesto. (Díaz, López y Parra, 2012).

2.4 El administrador financiero

El administrador financiero de una empresa es un miembro cuya responsabilidad radica en la maximización del patrimonio invertido de sus accionistas. La función propia del administrador financiero, conducente siempre a coadyuvar en el propósito de maximizar el patrimonio de los accionistas, puede analizarse dividiéndola en las actividades que realiza repetitivamente y en aquellas que lo deben ocupar de tiempo en tiempo. Hoy en día es importante que cuenten con una persona especializada en el manejo de las finanzas de la empresa; de esta persona depende el crecimiento o quiebre de la empresa. (Núñez, 2014).

El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas; se ocupa de dosificar racionalmente los recursos financieros destinados a atender cualquier tipo de necesidades dentro de las empresas; garantiza el logro pleno de objetivos generales de la empresa, tiene como función central aplicar sus conocimientos y creatividad con el fin de obtener el máximo de beneficios monetarios con un monto mínimo de recursos invertidos. (Félix, 2006).

Al administrador financiero le corresponden tareas las cuales van desde la presupuestación del flujo de efectivo, la predicción financiera, el manejo del efectivo, la administración crediticia, el análisis de inversiones, hasta la obtención de recursos monetarios, entre otras. Las finanzas son para el administrador financiero de finales del siglo XX una forma de vida, una actividad permanente. Para el logro de tales fines el administrador financiero moderno cambia el concepto de oficina, abandona la idea del espacio físico dosificado, rígido para transformarlo en un concepto de oficina virtual, que se encuentra aquí y en todas partes; con capacidad para adaptarse a todo tipo de condiciones y características del medio. Debido a esta exigencia surge precisamente la importancia de aprovechar al máximo los avances tecnológicos, informáticos y de telecomunicaciones.

El administrador financiero debe anticiparse a los problemas y cuando los problemas se presentan debe innovar soluciones creativas, eficientes y eficaces a los problemas que enfrente su unidad empresarial; para lo cual debe utilizar los elementos a su alcance y con estos elementos encontrar las respuestas necesarias a las anomalías, retos y/o necesidades que le plantea su ámbito de trabajo.

2.5 Asociación

Se denomina asociación a la unión de personas o entidades para un fin común, por ejemplo: asociaciones profesionales, sindicatos, asociaciones comerciales, asociaciones de vecinos, entre otras.

En referencia a lo anterior, las asociaciones están destinadas de modo permanente a lograr sus objetivos comunes, que pueden dividirse en dos clases; las que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades espirituales, intelectuales o morales, y las que también visan fines puramente materiales. Existen diferentes tipos de asociaciones, todo depende de lo que deseen las personas interesadas. Como es el caso, de la asociación en participación se caracteriza por ser un contrato en el cual una persona se une con otra que coopere con los bienes o servicios a cambio de obtener ganancias o pérdidas de la actividad. (Significados.com, 2019).

Por su parte, la asociación gremial es una organización que se caracteriza por el desarrollo y protección de las actividades profesionales que realizan las personas que la integran. A su vez, la asociación de vecinos es la integración de los vecinos con el objetivo de proteger, y preservar la vecindad.

En el área jurídica, las asociaciones se caracterizan por ser agrupaciones de personas con el objetivo de realizar una actividad colectiva común, de forma democrática por sus propios integrantes, y sin ánimo de lucro e independiente de cualquier partido político, empresa u organización. (Significados.com, 2019).

Las asociaciones sin fines de lucro quedan aplicadas bajo los artículos 15 y 18 del Código Civil y son denominadas asociaciones civiles con fines deportivos, políticos, económicos, religiosos, sociales, profesionales, entre otros. Su regulación en cuanto a requisitos y procedimientos de constitución e inscripción están expresados en el Acuerdo Gubernativo 512-98. Se inscriben en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación.

2.6 Asociación de salud

Es la agrupación de personas unidas por padecer una patología y/o condición de salud que buscan al agruparse el mutuo apoyo, el mejor conocimiento de la enfermedad o patología que les afecta, bien a ellos o a algún familiar. Estas asociaciones tienen un valor añadido para toda la sociedad y todos los ciudadanos pues ofrecen información sobre cuestiones de promoción de la salud o de la prevención de la enfermedad. (Salud Informa, 2018).

Cada asociación perfila en su propio ámbito de actuación los objetivos que quiere poner en marcha, destacando unos fines comunes encaminados a aunar esfuerzos entre los pacientes y sus familiares afectados por una misma dolencia o enfermedad o condición de salud. Básicamente, la asociación vela por difundir información a los pacientes y/o familiares, y defender sus derechos ante la administración sanitaria y la sociedad en general. (Salud Informa, 2018).

2.7 Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el régimen jurídico guatemalteco

Las ONG son organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas civiles y populares y que por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales, de desarrollo u otros que generen cambios estructurales en determinados espacios, comunidades, regiones o países. (Zavallis, 2017).

En Guatemala existe una diversidad de formas organizacionales de entidades privadas sin fines de lucro, con variedad de disposiciones legales que las regulan, que comúnmente son denominadas todas simplemente como ONG. De ahí que la propia Corte de Constitucionalidad, en su sentencia del 15 de enero de 2004 dictada en el expediente No. 538-2003, expresara que no existe un solo tipo o modalidad de creación, inscripción y funcionamiento de entidades privadas de naturaleza civil.

3. METODOLOGÍA

El presente 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 el diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud, en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.1 Definición del problema

En Guatemala, las empresas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones y otras del sector servicio que se dedican a la atención de la salud humana, realizan operaciones financieras, ello provoca la necesidad de gestionar los recursos económicos a través de presupuestos y flujos de efectivo.

La asociación de salud está ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala; se dedica a la atención, apoyo y tratamiento a las personas con afección del virus de la inmunodeficiencia humana (VIH). Por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2020, la asociación ha elaborado el presupuesto anual y flujos de efectivo para la ejecución en dicho período, derivado de ello es necesario el diagnóstico de la administración del presupuesto y de los flujos de efectivo.

La elaboración del presupuesto de la asociación se realiza con base en sus estimaciones de gastos e ingresos durante el período de un año, de la misma manera proyecta sus flujos de efectivo. La administración de la asociación diseña y crea procedimientos, los cuales establecen los lineamientos a seguir para la elaboración del presupuesto, su ejecución y establecen la forma de elaborar los flujos de efectivo. Sin embargo, los procedimientos establecidos pueden no ser suficientes o no son aplicados adecuadamente, por lo que se hace necesario el diagnóstico del Maestro en Administración Financiera, para la observancia y adecuado cumplimiento del diseño y procedimientos del presupuesto y los flujos de efectivo, en una asociación de salud.

El diagnóstico de la administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación adversa que pudiera darse y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

3.2 Delimitación del problema

La delimitación del problema es el recorte que se hace del tema a investigar, dentro de los límites de espacio, tiempo y temática que caracteriza el objeto del conocimiento. Delimitar un tema de estudio es enfocar en términos concretos el área de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites. Es decir, llevar el problema de investigación de una situación o dificultad muy grande de difícil solución a una realidad concreta, fácil de manejar.

3.2.1 Unidad de análisis

Asociación de salud.

3.2.2 Período histórico

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2020.

3.2.3 Ámbito geográfico

Municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.3 Objetivos

Los objetivos del presente trabajo, en el que se plantean objetivos generales y específicos, establecen las razones por las cuales se ha optado a realizar el diagnóstico en la unidad de análisis y temporalidad establecidos en el planteamiento del problema.

3.3.1 Objetivo general

Diagnosticar la administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud, ubicada en el municipio

de Guatemala, departamento de Guatemala, con base en la evaluación de las herramientas utilizadas por la entidad, para determinar la correcta aplicación.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar los puntos críticos de los presupuestos por cada proyecto establecido, con base en la selección de los datos por cada mes presupuestado y ejecutado.

- Revisar la ejecución del presupuesto de cada actividad y proyecto, aplicando los conocimientos financieros, para que la asociación tenga los reportes de ejecución de una forma ordenada, lógica y clara.

- Analizar los flujos de efectivo proyectados por mes, año y proyecciones a 5 años, con base en los informes obtenidos de la administración de la asociación y con ello el profesional obtenga los resultados sobre la inadecuada o adecuada elaboración de estos.

3.4 Método

La metodología aplicada en el presente trabajo relacionado con el diagnóstico de la administración de los presupuestos y los flujos de efectivo; basado en el enfoque cuantitativo.

En la metodología se consideraron tres fases y las cuales fueron importantes para el trabajo.

3.4.1 Fase indagadora

Esta se realizó con la recopilación de datos, ideas y evidencias que están relacionadas con el trabajo, haciendo uso de las fuentes primarias como: libros, tesis, artículos de publicaciones, información electrónica, entre otras.

3.4.2 Fase descriptiva

Permitió realizar el análisis a través de toda la información recabada, ayudando así a la comprobación de los objetivos propuestos previo a la realización del trabajo.

3.4.3 Fase demostrativa

A través de esta se logró presentar, divulgar y afirmar sobre los resultados obtenidos del trabajo. Resultados que, servirán de base para futuras investigaciones.

3.5 Técnicas de investigación aplicadas

Las técnicas son 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 el presente trabajo, se refieren a lo siguiente:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Entre las técnicas de investigación documental, se tomaron en consideración las siguientes fichas:

- Ficha bibliográfica (libro).
- Ficha hemerográfica (artículo de revista, periódico).
- Ficha de información electrónica (internet)

3.5.2 Técnicas de investigación de campo

Las técnicas de investigación de campo son aquellas que le sirven al investigador para relacionarse con el objeto y construir por sí mismo la realidad estudiada y para el presente trabajo se utilizaron las siguientes:

- Observación
- Entrevista (Anexo 1)
- Encuesta

4. DIAGNÓSTICO DE ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO Y DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA ASOCIACIÓN DE SALUD

El presente capítulo expone los resultados del Informe del Trabajo Profesional de Graduación, relacionados con el diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud.

4.1 La asociación de salud.

La asociación de salud es una organización no lucrativa con más de 30 años de trayectoria en VIH y enfermedades infecciosas, actualmente desarrolla modelos de atención integral, prevención, diagnóstico, capacitación e investigación relacionados a la salud de las personas. En el anexo 2 se presenta la estructura organizativa de la entidad, a través del organigrama.

4.2 El presupuesto de la asociación de salud

El presupuesto que utiliza la asociación, según la clasificación del sector en el cual se utilizan, se encuentra en el tercer sector que corresponde a organizaciones sin ánimo de lucro constituidas para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

En las asociaciones, se encuentra un factor particular que las identifica, y es la poca importancia que al control financiero se le da por lo que es muy frecuente encontrar que no se cuenta con un sistema de control presupuestario que les permita anticiparse a los acontecimientos, especialmente del área financiera.

La asociación de salud maneja un control de elaboración y ejecución de los presupuestos, por cada proyecto que desarrolla, debido al requerimiento de los donantes o financistas de estos. La creación de cada presupuesto regularmente se basa en períodos de un año, distribuido en meses, trimestres o cuatrimestres, dependiendo de los requerimientos de los usuarios solicitantes. Así como también se

elaboran tanto en moneda nacional como en dólares de los Estados Unidos Americanos.

4.2.1 Requisitos del presupuesto

Para elaborar un presupuesto, es necesario tomar en cuenta ciertos requisitos mínimos, para que su comprensión sea para todos los usuarios. La asociación de salud cuenta con los siguientes pasos al organizar un proceso de presupuestación.

- La emisión de un documento base con las premisas, procedimientos y cronograma de cada proyecto.
- La designación de un responsable general a cargo del monitoreo del proceso en calidad y oportunidad, la dirección ejecutiva es la encargada de este proceso.
- La asignación de responsables en cada área (proyecto) para trabajar en equipo con el líder general. Se nombra a la persona que tiene bajo su cargo la coordinación del proyecto.
- El control mensual de las ejecuciones por cada proyecto. El responsable de la tarea es el contador general.
- El monitoreo mensual, trimestral o cuatrimestral de la ejecución del proceso, a nivel de coordinadores de proyecto, quienes remueven los obstáculos para eliminar las limitaciones e inconvenientes.

Tabla 1: Consolidación de presupuestos de ingresos año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Valor anual	%
Suma de ingresos	**4,758,473**	**100%**
Ingresos por otras donaciones	688,953	15%
Ingresos por donaciones proyecto 1	562,500	12%
Ingresos por donaciones proyecto 2	805,000	17%
Ingresos por donaciones proyecto 3	1,350,000	28%
Ingresos por servicios	1,100,000	23%
Ingresos por overhead y otros	232,020	5%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 1, muestra el presupuesto de ingresos que proyectó la asociación para el año 2020, se tomó en consideración las donaciones propiamente de donadores recurrentes y que han fijado esos montos en convenios suscritos, por tal motivo esos ingresos son definitivos. En el caso de los ingresos por otras donaciones, se tomó como base lo ejecutado en el año 2019 sin modificaciones, los ingresos por servicios son prestaciones del laboratorio propiedad de la asociación y los ingresos por overhead (término del idioma inglés que utiliza la entidad por el valor monetario que obtiene por la gestión del proyecto, también se traduce como gastos generales) son considerados una retribución por la ejecución y manejo de cada proyecto.

Tabla 2: Consolidación de presupuestos de gastos año 2020
Cifras en quetzales

Concepto	Valor anual	%
Egresos	**4,477,463**	**100%**
Gastos por otras donaciones	688,953	15%
Gastos por donaciones proyecto 1	562,500	13%
Gastos por donaciones proyecto 2	805,000	18%
Gastos por donaciones proyecto 3	1,350,000	30%
Gastos por servicios prestados	935,000	21%
Gastos por overhead	116,010	3%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 2 refleja el presupuesto de gastos que estimó la asociación de cada proyecto y de otras actividades, en la mayoría de los rubros los valores son los mismos que los ingresos indicados en la tabla 1, por la naturaleza de las operaciones de la entidad que no son lucrativas, en los gastos por los servicios prestados se estimó un porcentaje del 85% sobre ingresos y en los gastos por overhead se estimó en un 50% de los ingresos por overhead que generan los proyectos 1 y 3.

4.2.2 Planeación a corto, mediano y largo plazo

La asociación de salud elabora presupuestos para diferentes períodos, según las necesidades y requerimientos de los donantes o financistas de los proyectos y la administración. El corto plazo, se refiere a presupuestos mensuales, trimestrales y cuatrimestrales; el mediano plazo se refiere a un año y el largo plazo se refiere a períodos superiores al año.

4.2.3 El presupuesto y el proceso administrativo

La responsabilidad del manejo y monitoreo del proceso de calidad y oportunidad del presupuesto a nivel general recae en el gerente administrativo, o administrador, en la

asociación de salud recae sobre la dirección ejecutiva o sea en el área específica de la administración de la entidad de que se trate; por lo que es necesario que la dirección ejecutiva mantenga los canales adecuados de comunicación con todas las unidades operacionales de la organización, para contar con todos los componentes necesarios para formar la estructura del presupuesto en todos sus niveles, áreas y proyectos durante cada período.

La administración es una actividad compuesta de varias actividades que conforman el proceso administrativo. Este proceso como tal, está formado por cuatro funciones fundamentales, las cuales son: planeación, organización, ejecución y control.

4.2.3.1 Planeación

La asociación prevé lo que ha de suceder en diferentes escenarios durante un año. Conoce el camino a seguir, interrelaciona actividades, establece objetivos y da una adecuada organización a todas las unidades participantes de la entidad.

La asociación realiza las siguientes actividades durante la planeación del presupuesto:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Establecer planes flexibles, para afrontar situaciones adversas en el futuro.

Entre las situaciones adversas que considera la asociación para sus actividades en el futuro están: la inflación, gastos que suben de una sola vez o de forma escalonada en el año, mientras que otros tienen un incremento en forma continua y donaciones con incertidumbre.

4.2.3.2 Organización

Con base en la planeación de actividades, la asociación estructura técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos, materiales y financieros; buscando eficiencia y productividad en cada una de las áreas involucradas y proyectos específicos.

Después de que la dirección ejecutiva haya determinado el formato de las acciones futuras y hayan sido determinadas, el siguiente paso para cumplir con las tareas, es distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros de cada área o proyecto e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades, los integrantes y las instalaciones físicas disponibles.

Durante la etapa de la organización, la entidad realiza actividades importantes y entre ellas están las siguientes:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (áreas y proyectos).
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (asignados para cada actividad).
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Definir los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los colaboradores en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Adaptar la organización a los resultados del control.

4.2.3.3 Ejecución

Una vez aprobado el presupuesto, la asociación verifica el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo cual se verifica mediante mecanismos de control y seguimiento a la ejecución del presupuesto. Este aspecto le da al presupuesto una importancia fundamental, porque el acierto de la entidad en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinan el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita hacer el seguimiento con

respecto a las operaciones, los insumos, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera mensual, porque en ocasiones no se logra elaborar el reporte de ejecución en el momento oportuno.

La asociación, para llevar a cabo las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, necesita que la dirección ejecutiva tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los participantes de proyectos y otras áreas ejecuten la tarea. Entre las medidas utilizadas por la dirección para poner el equipo en acción están dirigir, desarrollar a los coordinadores de área, instruir, ayudar a los colaboradores a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a ello.

Entre las actividades importantes en la etapa, están:

- Dirigir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los colaboradores.
- Comunicar con efectividad.
- Incentivar a los miembros para que exploten todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los colaboradores a través de esfuerzos en el trabajo.

4.2.3.4 Control

La asociación utiliza un control sobre la ejecución de las actividades, según lo planificado y le sirve para medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y busca correctivos a las variaciones de monitoreo, seguimiento y acompañamiento.

Es conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la entidad tenga éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y

habrán de ser comunicados con rapidez a la dirección para que se emprenda una acción correctiva.

La asociación ejecuta ciertas actividades de control, como las siguientes:

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

Las funciones fundamentales de la administración de la asociación están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Las actividades no se ejecutan en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer un nuevo proyecto el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, pero en operaciones en marcha, la dirección ejecutiva puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia de las actividades u operaciones debe ser adecuada al objetivo específico. Normalmente la dirección ejecutiva se haya involucrada en muchos objetivos y estará en diferentes etapas de cada uno, para los colaboradores o interesados esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad la dirección podría estar actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general en el control se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

4.2.4 Planeación por planes, programas y proyectos

La planeación radica en trazar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para

realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se diseñan planes y programas.

La entidad planifica sus actividades por un año, realiza presupuestos por cada proyecto obtenido y por cada unidad que cuenta con ingresos propios para su sostenimiento durante el período establecido.

La asociación no ha tenido planes que sean superiores a un año, debido a que los proyectos de los que se ha agenciado solo han solicitado presupuestos y planes por períodos de un año y distribuidos en meses, trimestres o cuatrimestres, dependiendo de la necesidad y requerimiento de cada donante.

Durante el año 2020, la entidad tiene como parte de sus actividades, la ejecución de tres proyectos importantes para la población que atiende, los mismos tienen como finalidad el estudio de enfermedades infecciosas y la adherencia de nuevos pacientes que son detectados con el virus de inmunodeficiencia humana (VIH).

Dos de los tres proyectos le representa a la asociación un overhead de 5% y 10% del total del presupuesto de ingresos, lo cual utiliza para gastos de funcionamiento propiamente de la administración. En las tablas 3 y 5 aparecen los datos correspondientes al overhead que aportan los dos proyectos.

Tabla 3: Presupuesto de ingresos y egresos proyecto 1 año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Valor anual	%
Ingresos	**562,500**	**100.0%**
Donaciones recurrentes (1 donación total)	562,500	100.0%
Egresos	**562,500**	**100.0%**
Personal	186,053	33.1%
Insumos médicos y reactivos	157,893	28.1%
Licencias de aplicaciones	6,555	1.2%
Viáticos	36,000	6.4%
Gastos varios	147,875	26.3%
Overhead para la asociación	28,125	5.0%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 3 incluye la información del presupuesto del proyecto 1, en el cual se estimó que el donante haría un solo desembolso en el año y que ese monto cubriría los gastos en que incurrirían las actividades durante el período 2020, en el diagnóstico de la información correspondiente al primer trimestre ejecutado del año 2020, se determinó que efectivamente el donante hizo la donación en el mes de enero, según el monto convenido por la cantidad de Q.562,500.00 y se estableció un overhead del 5% sobre el valor de la donación, el cual asciende a Q.28,125.00.

Tabla 4: Presupuesto de ingresos y egresos proyecto 2 año 2020
Cifras en quetzales

Concepto	Valor anual	%
Ingresos	**805,000**	**100.0%**
Donaciones recurrentes (12 donaciones en el año)	805,000	100.0%
Egresos	**805,000**	**100.0%**
Personal	468,000	58.1%
Apoyo para estudios de laboratorio a pacientes	181,989	22.6%
Mejora de la retención y recuperación de pacientes	45,540	5.7%
Suplementos alimenticios para pacientes	16,060	2.0%
Material de oficina y limpieza	4,511	0.6%
Impresiones	15,600	1.9%
Mantenimiento de equipo	8,400	1.0%
Pago de seguridad	43,200	5.4%
Servicio de teléfono	13,200	1.6%
Adquisición de equipo médico	6,500	0.8%
Servicios de extracción de desechos	2,000	0.2%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

En el proyecto 2, la asociación estableció que el donante distribuiría el total de las donaciones del año, en cuotas iguales o similares en 12 ocasiones, el desembolso se realizaría a principios de cada mes; el total de los gastos por la ejecución del proyecto es el mismo valor que los ingresos y no se consideró overhead; tal como se muestran los datos en la tabla 4. La modalidad de ese proyecto no es tan beneficioso para la asociación, debido a que no aporta ingresos extras para futuras inversiones o nuevos proyectos de beneficio social.

Tabla 5: Presupuesto de ingresos y egresos proyecto 3 año 2020
Cifras en quetzales

Concepto	Valor anual	%
Ingresos	**1,350,000**	**100.0%**
Donaciones recurrentes (9 donaciones en el año)	1,350,000	100.0%
Egresos	**1,350,000**	**100.0%**
Personal	314,877	23.3%
Prestaciones laborales	129,951	9.6%
Consultores	286,418	21.2%
Actividades programáticas	169,233	12.5%
Otros gastos directos	314,520	23.3%
Overhead para la asociación	135,000	10.0%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 5 indica los movimientos de ingresos y egresos establecidos del proyecto 3, en donde se pudo observar que la asociación se beneficia con un overhead del 10% sobre el total de ingresos. El donante estableció en el convenio hacer desembolsos mensuales, durante 9 meses que dura el proyecto en el año 2020.

4.2.5 Identificación de los puntos críticos de los presupuestos de cada proyecto

Existe en cada presupuesto ciertos puntos críticos que necesitan mayor atención durante su ejecución y control, eso da la pauta de una revisión de la planeación. La asociación ha tenido la necesidad de modificar el presupuesto durante la ejecución, debido a que no ha considerado situaciones adversas que podrían afectar el proceso, tales como la inflación, gastos que suben de una sola vez o de forma escalonada en el año, mientras que otros tienen un incremento en forma continua y donaciones con incertidumbre. La dirección ejecutiva brindó los siguientes aportes como puntos críticos que se han presentado en los proyectos del año 2020.

Puntos críticos proyecto 1: En cuanto a la obtención de las donaciones en este proyecto, no es tan preocupante para la asociación, debido a que el donante asigna los recursos monetarios a principios de año a través de un solo pago, por medio de transferencia en dólares de los Estados Unidos Americanos, esto le permite a la entidad a negociar con un banco del sistema bancario guatemalteco la moneda extranjera con un tipo de cambio favorable para convertirlos en quetzales, ya que las operaciones del proyecto son a nivel nacional y los pagos son realizados en moneda local. El presupuesto de gastos se realiza a principios de año y es flexible a cambios durante la ejecución en el período establecido, eso permite que las actividades puedan llevarse a cabo de forma ordenada, pero si se presentan casos adversos, se puede adaptar el presupuesto.

Puntos críticos proyecto 2: El donante de este proyecto efectúa pagos mensuales en moneda local a principios del mes, se basa en el presupuesto de gastos del año del proyecto, dividido en meses. El momento crítico se podría dar cuando el donante sufre de incapacidad para el aporte mensual, la asociación debe recurrir a sus fondos propios para mantener la operación del proyecto y de esa manera las actividades no se interrumpen. En el primer trimestre evaluado del año 2020, no presentó incapacidad el donante y las actividades se realizaron con normalidad.

Puntos críticos proyecto 3: La modalidad de este proyecto, es que se agencia de fondos a través de liquidaciones mensuales, el donante le aportó a la asociación un fondo inicial y la ejecución de los gastos mensuales, se reportan en un informe financiero, el cual sirve para que el donante reintegre los montos ejecutados. Este proyecto tiene vigencia de 9 meses durante el año 2020. La asociación ha tenido la necesidad de solicitar cambios en el presupuesto, ya que las tareas se iban a ejecutar a nivel centroamericano, pero por efectos de la pandemia COVID-19, se cancelaron viajes a los países de la región y se redistribuyeron los rubros en otras actividades relacionadas a los objetivos establecidos, pero a nivel local.

4.2.6 Presupuesto de ingresos y localización de fondos

La dirección ejecutiva es la encargada de velar por el cumplimiento de las necesidades de la asociación, por ello verifica que los proyectos obtengan los recursos necesarios para su funcionamiento, a través de la firma de convenios con los donantes, para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. De esa cuenta, mantiene constante comunicación con la junta directiva de la asociación y en conjunto realizar la tarea, también realiza actividades para la obtención de fondos, así como rifas, baratillos, asociarse con restaurantes para realizar cenas a beneficio de la asociación, entre otras; para cubrir los gastos de funcionamiento de la administración.

El presupuesto de ingresos lo realiza la dirección ejecutiva, se encarga de unificar los presupuestos de cada proyecto y elabora el presupuesto anual en el mes de diciembre previo al año de la ejecución, pero la entidad no posee en un formato establecido para la unificación de los presupuestos de los proyectos.

4.2.7 Presupuesto de gastos operacionales

El presupuesto de gastos operacionales es una proyección de gastos que realiza la dirección ejecutiva, en donde establece los gastos que no serán cubiertos o no formarán parte de los proyectos, en otras palabras, son egresos correspondientes a la administración de la asociación como parte de su funcionamiento.

Tabla 6: Presupuesto de gastos operacionales año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Valor anual	%
Egresos	**884,224**	**100.0%**
Personal	517,950	58.6%
Servicios básicos	65,580	7.4%
Actividades de recursos humanos	56,750	6.4%
Mantenimiento e instalaciones de edificio	72,000	8.1%
Informática	81,128	9.2%
Gastos variables	90,816	10.3%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 6, muestra la información del presupuesto de gastos operativos que se ejecutarán en el año 2020, la dirección ejecutiva ha estimado un monto de Q.884,224.00 para cubrir los gastos de las actividades durante el período mencionado, de ese valor tiene disponible de overhead de los proyectos 1 y 3 la cantidad de Q.81,562.50, correspondiente al 50% del total de overhead, información que aparece en las tablas 3 y 5; por la diferencia que no tiene ingresos asegurados, deberá realizar actividades conjuntamente con la junta directiva de la asociación para obtener otras donaciones y de esa manera llegar al punto de equilibrio que se necesita.

4.2.8 Presupuesto de inversión de los excedentes

El futuro es incierto y siempre hay que estar preparado para las adversidades, por ello la asociación considera un ahorro del 50% de los ingresos por overhead de cada proyecto, en el año 2020, tiene estimado un ahorro por la cantidad de Q.81,562.50, misma que se traslada a una cuenta de ahorro fijo que paga el 6% anual. La cuenta le ofrece realizar un retiro al mes sin incurrir en multas por la transacción, pero durante el primer trimestre no ha realizado ningún depósito en esa cuenta y tampoco retiros, debido a la falta de programación de inversión de los excedentes. En el anexo 3 se establecen los cálculos sobre los intereses que devengaría la asociación por el 50% de

la inversión de los overhead en la cuenta de ahorro al mes siguiente de la ejecución y en el anexo 4 se realizaron los cálculos sobre el 100%, ambos cálculos corresponden a las actividades del primer trimestre del año.

4.2.9 Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal

Los presupuestos de los proyectos que ha obtenido la asociación son flexibles y adaptables, según los convenios establecidos con los donantes. La salvedad en cada presupuesto es que pueden mover rubros y ejecutar en otras actividades, pero siempre y cuando tenga relación con la finalidad del proyecto.

4.2.10 Integración y participación en la elaboración del presupuesto

La dirección ejecutiva se encarga de la integración del presupuesto general del año, cada área participa en la elaboración del presupuesto de su sección. Al tener todos los presupuestos por secciones o proyectos, se reúnen los coordinadores de área y la dirección ejecutiva para tratar y discutir las necesidades establecidas en cada uno de los presupuestos, de esa manera aclarar las dudas y darle confirmación a lo solicitado. Si fuese necesario modificar lo requerido, se les da prioridad a las actividades principales.

4.2.11 Revisión de la ejecución del presupuesto de las actividades y proyectos

La asociación ha asignado al contador general como el responsable de informar sobre la ejecución de los presupuestos de las actividades y proyectos.

La dirección ejecutiva revisa los informes de ejecución obtenidos del contador general para determinar que se esté llevando a cabo como se había acordado, también eso le permite tener una visión de que las actividades se estén cumpliendo con el objetivo u objetivos establecidos.

Tabla 7: Ejecución presupuestaria primer trimestre proyecto 1 año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Presupuesto anual	Ejecución 1er. trimestre	% de ejecución
Ingresos	**562,500**	**562,500**	**100.0%**
Donaciones recurrentes (1 donación total)	562,500	562,500	100.0%
Egresos	**562,500**	**105,922**	**18.8%**
Personal	186,053	40,419	21.7%
Insumos médicos y reactivos	157,893	23,864	15.1%
Licencias de aplicaciones	6,555	300	4.6%
Viáticos	36,000	-	0.0%
Gastos varios	147,875	13,214	8.9%
Overhead para la asociación	28,125	28,125	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

El presupuesto y ejecución que se muestra en la tabla 7, corresponde al proyecto 1, el cual tiene vigencia de un año, durante el primer trimestre pudo observarse que la mayoría de rubros no se ha ejecutado en un 25% como debería de ser por corresponder en el mismo porcentaje de tiempo transcurrido del año, esto debido a que no se habían cumplido con las metas de los colaboradores, en el caso de los viáticos se había proyectado iniciar con las actividades en marzo, pero la pandemia del COVID-19 estancó las actividades del proyecto.

Tabla 8: Ejecución presupuestaria primer trimestre proyecto 2 año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Presupuesto anual	Ejecución 1er. trimestre	% de ejecución
Ingresos	**805,000**	**194,144**	**24.1%**
Donaciones recurrentes	805,000	194,144	24.1%
Egresos	**805,000**	**194,124**	**24.1%**
Personal	468,000	117,000	25.0%
Apoyo para estudios de laboratorio	181,989	48,128	26.4%
Mejora de la retención y recuperación	45,540	5,733	12.6%
Suplementos alimenticios para pacientes	16,060	982	6.1%
Material de oficina y limpieza	4,511	692	15.3%
Impresiones	15,600	3,962	25.4%
Mantenimiento de equipo	8,400	1,875	22.3%
Pago de seguridad	43,200	10,907	25.2%
Servicio de teléfono	13,200	2,865	21.7%
Adquisición de equipo médico	6,500	-	0.0%
Servicios de extracción de desechos	2,000	1,980	99.0%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La ejecución presupuestaria del proyecto 2 está ubicada en casi todos los rubros en un 25% de ejecución, debido a que el donante aporta la cantidad que se estableció mensualmente en el presupuesto anual como necesaria para el funcionamiento y cumplimiento de metas.

En la tabla 8, el rubro de servicios de extracción de desechos es el único que muestra una ejecución del 99%, ya que en el resto del año no se necesitarán más erogaciones de ese tipo, porque la asociación adquirió un contrato anual de extracción, por lo tanto, hizo un pago anticipado que cubre todos los meses del año. La adquisición de equipo médico aparece con cero ejecuciones, ya que está establecido para un mes específico.

Tabla 9: Ejecución presupuestaria primer trimestre proyecto 3 año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Presupuesto anual	Ejecución 1er. trimestre	% de ejecución
Ingresos	**1,350,000**	**317,806**	**23.5%**
Donaciones recurrentes	1,350,000	317,806	23.5%
Egresos	**1,350,000**	**317,806**	**23.5%**
Personal	314,877	91,440	29.0%
Prestaciones laborales	129,951	37,364	28.8%
Consultores	286,418	33,113	11.6%
Actividades programáticas	169,233	31,359	18.5%
Otros gastos directos	314,520	95,640	30.4%
Overhead para la asociación	135,000	28,890	21.4%

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

El proyecto 3 tiene una vigencia de 9 meses durante el año 2020, inició en el mes de enero y finaliza en septiembre, en el primer trimestre ha ejecutado las actividades de forma normal, según la programación inicial, aunque del total del presupuesto solo ha podido ejecutar en ingresos el 23.5% y en egresos también el 23.5%, pero las ejecuciones más fuertes están programadas para los meses de julio y agosto, la información detallada que se puede observar en la tabla 9. La asociación se agencia de un overhead del 10% sobre el total de egresos ejecutados, la modalidad de las donaciones es mensual, se hace contra entrega del informe financiero que solicita el donante.

4.2.12 Interpretación del presupuesto de ingresos y gastos

La asociación maneja presupuestos muy apegados a la realidad de las operaciones de cada proyecto ejecutado, esto se pudo evidenciar en la ejecución presupuestaria de cada uno de los tres proyectos que está llevando a cabo en el año 2020. En los ingresos se ha planteado solicitarle a cada donante un overhead que oscila entre el

12% y el 15%, sobre el valor total del proyecto, eso le permitirá tener mejores opciones de nuevos proyectos en beneficio de la sociedad y de sus pacientes.

En cuanto a la ejecución de gastos, cada proyecto cubre ciertos gastos operativos de la asociación, de esa cuenta se evidencia que no existe un excedente de gastos en los presupuestos con relación a los ingresos, ya que no se puede gastar más de lo que se recibe en donaciones para uso exclusivo de cada proyecto.

El proyecto 1 estableció un overhead para gastos operativos fuera del proyecto por el 5% sobre el total de ingresos, el cual la asociación no reporta en como ejecuta ese valor, de tal manera que lo puede utilizar para cubrir otros gastos que no están relacionados con el proyecto. El proyecto 3 ofrece el 10% de overhead sobre los montos ejecutados mensualmente, también no exige que la asociación le reporte los gastos cubiertos con esos fondos. La entidad considera como donaciones recurrentes los porcentajes que brindan los proyectos por el manejo de estos, por lo que en el presupuesto general se consideran como parte de los ingresos del año.

4.3 Los flujos de efectivo de la asociación de salud

El flujo de efectivo también llamado presupuesto de caja, suministra cifras que indican el saldo final en caja, este puede determinar si en el futuro la entidad enfrentará un déficit o un excedente de efectivo. También permite que la entidad programe sus necesidades de corto plazo, para obtener flujos positivos de efectivo.

La asociación de salud por ser una entidad no lucrativa considera muy importante mantener los flujos de efectivo bien definidos, para que pueda suplir las necesidades a corto y mediano plazo y no caer en déficit de efectivo. Los flujos de efectivo de la entidad para el año 2020 están reflejados en las tablas 10 y 13.

El contador general de la asociación planea permanentemente los posibles excedentes de caja, así como sus déficits, al contar con esta información, la dirección ejecutiva toma las decisiones adecuadas en cuanto a situaciones de sobrantes para inversión o

por el contrario si hay faltante debe buscar los medios para obtener financiamiento (donaciones) en el corto plazo.

Uno de los pilares que ha tenido la asociación para conseguir donaciones, ha sido el director general, ya que se ha dado a la tarea de buscar donadores de recursos monetarios, para que la entidad pueda dar una respuesta a las necesidades de los pacientes y que aproximadamente al mes atiende a tres mil personas afectadas con el virus de la inmunodeficiencia humana (VIH).

4.3.1 Análisis de los flujos de efectivo por período

El análisis de los flujos de efectivo da la pauta a la dirección ejecutiva, para considerar la posibilidad de invertir los excedentes o buscar donaciones para cubrir el déficit que pueda darse en cada período mensual.

A principios de año el contador general elabora un flujo de efectivo proyectado para el año en ejercicio, para que la dirección ejecutiva de la asociación tenga un panorama de las operaciones y actividades que se llevarán a cabo durante el año y que ese informe muestre los puntos débiles o meses en que el efectivo pueda tener complicaciones para obtener superávit y en determinado momento caer en déficit.

Adicional al flujo proyectado anual, el contador general informa mensualmente a la dirección ejecutiva a través de un informe de flujo de fondos, para tener la certeza de los movimientos del mes siguiente, en donde se reflejan los saldos de las cuentas bancarias e inversiones disponibles, así como los pagos que se efectuarán en ese mes, de esa cuenta la asociación tiene evidencia y así pueda disponer de los excedentes para hacer frente a otras necesidades que puedan surgir durante el proceso de las actividades o atender necesidades que de alguna manera no se consideraron en el presupuesto anual y tengan que atenderse por ser importantes y prioritarias para la entidad.

Tabla 10: Análisis del flujo de efectivo primer trimestre año 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Ingresos de efectivo	699,522	184,195	190,732
(-) Total de desembolsos	171,161	192,107	197,542
Flujo neto de efectivo	528,362	(7,911)	(6,810)
(+) Saldo inicial de caja	75,000	603,362	595,450
Saldo final de caja	603,362	595,450	588,640

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La asociación ha mantenido flujos de efectivo positivos durante el primer trimestre del año 2020, información que se muestra en la tabla 10, esto es debido a que el donante del proyecto 1 realizó el desembolso del total del presupuesto presentado a principios de año, del cual solo se ha ejecutado el 18.8% y también los overhead obtenidos aún no han sido trasladados a inversión u otros fines.

Tabla 11: Informe de flujo de fondos proyectado abril 2020

Cifras en quetzales

Concepto	Saldo inicial	(+) Ingresos	(-) Cheques en circulación	(-) Pagos en el mes	Saldo final
Cuenta bancaria 1	484,729	-	-	25,000	459,729
Cuenta bancaria 2	26,500	65,000	26,500	39,000	26,000
Cuenta bancaria 3	28,891	67,500	28,500	67,300	591
Inversiones	1,100,000	-	-	-	1,100,000

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 11 refleja el flujo de fondos proyectado, correspondiente al mes de abril 2020, el cual muestra que la asociación tendrá flujos positivos en las cuentas bancarias y no tendrá necesidad de buscar otras fuentes de financiamiento para cubrir las obligaciones

en ese mes y por ende no se ve tentada para retirar fondos de las inversiones en dinero.

Las cuentas bancarias en abril 2020 muestran saldos positivos al finalizar el mes, pero eso no indica que sean saldos que no tengan algún destino, eso refleja que existen cuentas por pagar para atender en mayo 2020, ya que los proyectos trasladan el total de los fondos a principios de mes, pero la entidad mantiene crédito a 30 días con sus proveedores.

4.3.2 Revisión de los documentos de flujos de efectivo, obtenidos de la administración

La dirección ejecutiva de la asociación es la encargada de velar por el cumplimiento de políticas, normas y demás reglas que la entidad ha establecido para el buen manejo y orden en la ejecución de actividades y tareas. En los flujos de efectivo, la entidad le solicita al contador general la información oportuna y por ende el cumplimiento de esa tarea, ya que es muy importante mantener el control sobre los fondos monetarios de la asociación mes a mes.

El contador general reúne varios documentos que le son útiles para determinar los saldos iniciales, ingresos y egresos del mes, cheques en circulación y otra documentación que sea necesaria para realizar el informe de los flujos de fondos mensuales.

Los documentos que se utilizan para elaborar el informe son los siguientes:

- Estados de cuenta del banco del mes anterior.
- Conciliación bancaria del mes anterior.
- Estados de cuenta de las inversiones.
- Facturas y demás documentos que amparen las cuentas por pagar.
- Convenio de donación que ampare la obligación de los donantes a efectuar el depósito o transferencia bancaria del mes.

Documentos necesarios para la elaboración del presupuesto de los flujos de efectivo proyectados del año, son los siguientes:

- Estados de cuenta del banco del mes anterior.
- Conciliación bancaria del mes anterior.
- Estados de cuenta de las inversiones.
- Facturas y demás documentos que amparen las cuentas por pagar.
- Convenio de donación que ampare la obligación de los donantes a efectuar los desembolsos durante el año.
- Presupuesto anual de ingresos y egresos de cada proyecto.

La asociación cuenta con controles estrictos para elaborar los flujos de efectivo; el contador general cumple con los requerimientos de la asociación, ya que a través del informe mensual de los flujos de fondos y el presupuesto anual de los flujos de efectivo proyectados informa de forma oportuna a la dirección ejecutiva sobre los movimientos de los fondos monetarios de la entidad.

4.3.3 El flujo de efectivo, el saldo inicial y financiamiento

El flujo neto de efectivo se obtiene al deducir cada mes los desembolsos hechos por la entidad de las entradas obtenidas por las actividades realizadas. Agregando el saldo inicial de caja en el período al flujo neto de efectivo se obtiene el saldo final de caja para cada mes. Por último, cualquier financiamiento adicional para mantener un saldo mínimo de caja deberá agregársele al saldo final de esta, para conseguir un saldo final con financiamiento.

El flujo de efectivo es una herramienta de control que utiliza la asociación para tener tranquilidad en el tema de los recursos monetarios. Por la buena gestión de los recursos, todos los meses mantiene un saldo final positivo en las cuentas bancarias, debido al proceso de obtención de créditos con proveedores que aportan los insumos, servicios, reactivos de laboratorio y demás artículos para el funcionamiento de cada proyecto y actividad.

El saldo inicial de los proyectos inicia regularmente en cero a principios de la gestión, cuando los casos son de esa naturaleza, la asociación retira dinero de sus cuentas de inversiones y aporta para el inicio de las operaciones y actividades que requieren los proyectos, con la tranquilidad de que los convenios suscritos establecen que los fondos serán otorgados con seguridad. El momento que el donante aporta los recursos monetarios, inmediatamente la asociación toma el dinero invertido en el inicio de las actividades y reintegra los valores retirados de las inversiones, para que los recursos mantengan su fin para los que han sido otorgados.

La asociación no ha tenido la necesidad de solicitar créditos bancarios para cubrir saldos negativos de sus flujos de efectivo, ya que el fin de cada proyecto es aportar y cubrir el 100% de los gastos necesarios para la operación durante el tiempo de vida de este.

El financiamiento de las actividades de la asociación es puramente a través de la adquisición de donaciones, ya sea de donantes locales o extranjeros, así como de personas individuales o jurídicas que buscan el bienestar de las personas del país y también a nivel centroamericano.

La asociación no solamente recibe donaciones en efectivo, también recibe donaciones en especie, algunos donantes deciden proveer de equipo, mobiliario, medicamentos, insumos, reactivos, entre otras, para que la actividad del proyecto se lleve a cabo con todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento y de esa manera generar el valor agregado que se necesita o se espera de ello. El financiamiento a través de donaciones en especie es algo que aporta bastante a la entidad, en algunas ocasiones ha recibido equipos de laboratorio, para poder realizar los análisis de laboratorio de las personas necesitadas del servicio.

Tabla 12: Estimación de donaciones en especie (equipos) año 2020
Cifras en quetzales

Concepto	Valor	Destino
Campana de bioseguridad clase II 4 pies	70,000	Pruebas de laboratorio
Cabina de bioseguridad	55,000	Pruebas de esputo
Campana de bioseguridad clase I 3 pies	52,000	Pruebas de laboratorio

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 12 muestra información que la asociación tiene para el año 2020, ya que ha recibido una promesa de donación de una persona individual, para los meses de junio, julio y agosto, la donación consiste en equipos para realizar análisis de laboratorio, entre ellos está la adquisición de una campana de bioseguridad clase II de 4 pies, este se utilizará exclusivamente para realizar análisis del virus del COVID-19, las pruebas serán realizadas por medio un técnico de laboratorio, por lo que se estima también la contratación de un profesional en el área o bien distribuir las actividades entre el personal existente.

4.3.4 Interpretación del flujo de efectivo

El presupuesto de caja suministra a la entidad cifras que indican el saldo final en la caja, que puede analizarse para determinar si se espera un déficit o un excedente de efectivo durante cada período que abarca el pronóstico. El encargado del análisis y de los recursos monetarios debe tomar las medidas necesarias para solicitar financiamiento máximo, si es necesario, indicando en el presupuesto de caja a causa de la incertidumbre en los valores finales de caja, que se basan en los pronósticos de ingresos.

La interpretación del flujo de efectivo es muy importante para determinar que las actividades se podrán llevar a cabo, según lo planificado. Los resultados positivos de los flujos de cada mes, permite tener la certeza que se contará con los recursos

monetarios necesarios para realizar la tarea y cumplir con el objetivo de la organización o del proyecto.

La asociación presentó el flujo de efectivo al inicio del año 2020 y consideró que dos de los tres proyectos iban a aportar entre el 5% y el 10% como overhead, de tal manera que ese ingreso no iba a tener un destino definido, la asociación debe considerar la utilidad que le dará a ese fondo monetario.

Tabla 13: Flujo de efectivo proyectado año 2020
Cifras en quetzales

Concepto	Valores
Suma de entradas de efectivo	**2,717,500**
Ingresos proyecto 1	562,500
Ingresos proyecto 2	805,000
Ingresos proyecto 3	1,350,000
(-) Total de desembolsos	**2,554,375**
Desembolsos proyecto 1	534,375
Desembolsos proyecto 2	805,000
Desembolsos proyecto 3	1,215,000
Flujo neto de efectivo	**163,125**
(+) Saldo inicial de caja	75,000
Saldo final de caja	**238,125**

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 13 refleja el flujo de efectivo proyectado para el año 2020, la asociación consideró solamente los ingresos y desembolsos que se tienen previstos en cada uno de los tres proyectos que se llevarán a cabo durante el período. El flujo proyectado no refleja el saldo de las cuentas de inversiones de la entidad, debido a que no forman parte de las actividades del año, porque son cuentas que no cubren los gastos

operativos, estas tienen otra función, que por el momento la asociación aún no ha definido el uso que le dará en un futuro.

Las inversiones hasta el mes de marzo tenían un saldo de Q.1,100.000.00, aún no se tiene un destino considerado para la erogación, pero la asociación considera que posiblemente sea para la adquisición de un bien inmueble para la ampliación de las instalaciones. El flujo de efectivo proyectado refleja un saldo positivo de Q.238,125.00 al finalizar el año, ese valor podría formar parte de las cuentas de inversiones.

No se pudo revisar el flujo proyectado de la asociación de períodos de 5 años, debido a que la entidad solo proyecta sus actividades por un año, porque los donantes de los proyectos requieren información solo por ese período de mediano plazo.

4.3.5 Informes financieros de los proyectos

La dirección ejecutiva de la asociación vela por el uso adecuado de los fondos asignados para cada proyecto; a través del informe de fondos que recibe del contador general cada mes, verifica que se están llevan a cabo las actividades de forma ordenada, correcta o incorrecta. Algunos donantes que aportan para los proyectos solicitan mensualmente el informe financiero del proyecto en particular, ese documento también es una herramienta que le sirve a la dirección ejecutiva para tener una visión más clara de lo ejecutado. Para el proyecto 1 se elabora un informe financiero de forma anual, porque así es el requerimiento del donante.

Tabla 14: Resumen de informe financiero proyecto 2, marzo 2020

Cifras en quetzales

CODE		DESCRIPTION	AMOUNT
408101		Partner organizations salary	39,000
451304		Taxes/fees/licenses expense	-
		Total salaries/taxes	**39,000**
434100		Laboratory expense	17,790
435000		Medical supplies exp	520
438100		Comm outreach/home v	-
438101		Nutrional support	982
446400		Office supplies	52
446401		Printing	1,233
451301		Repairs/maintenance	1,875
451302		Security expense	3,636
451305		Telephone expense	955
451309		Equip non capitalize	-
451318		Refuse services expense	30
		Total expenses	**27,073**
		SUMMARY	
		Cash balance from previous month	2,225
	(+)	Wire sent from LA	63,868
	(-)	Total salaries/Taxes	39,000
	(-)	Total capital	-
	(-)	Total expenses	27,073
	(=)	**Funds left over**	**20**

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

En la tabla 14 se muestra un resumen del informe financiero que solicita el donante del proyecto 2. Es un informe que la asociación presenta mensualmente para evidenciar en

qué rubros utilizó el dinero recibido del donante en el mes, los rubros siempre deben de estar apegados a lo aprobado en el presupuesto anual del proyecto. Las cuentas se reportan en el idioma inglés, porque así lo solicita el financista.

La entidad envía el informe financiero el día 24 del mismo mes ejecutado del proyecto 2, se incluyen los documentos (facturas y recibos) que amparan los gastos y todos deben estar emitidos a nombre de la entidad, se elabora un archivo digital en formato PDF de estos, se emite un recibo de donación por el valor recibido en el mes y se acompaña con un archivo en formato Excel en donde se detallan todos los documentos de los gastos efectuados.

Tabla 15: Resumen de informe financiero proyecto 3, marzo 2020
Cifras en dólares de los Estados Unidos Americanos

Cost element	Budget	Prior period expenses	Current period expenses	Cumulative expenses	Balance
Salaries	52,770	18,313	4,665	22,978	29,792
Fringe benefits	21,743	7,516	1,912	9,428	12,315
Consultants	40,677	5,572	1,330	6,902	33,775
Travel, per diem	29,795	8,617	3,263	11,880	17,915
Supplies	492	63	-	63	429
Equipment	-	-	-	-	-
Other direct costs	13,318	10,619	292	10,911	2,407
Programmatic costs	25,785	266	3,916	4,182	21,603
Allowances	-	-	-	-	-
Total direct costs	**184,580**	**50,966**	**15,378**	**66,344**	**118,236**
Indirect costs	18,458	5,097	1,538	6,634	11,824
Total costs	**203,038**	**56,063**	**16,915**	**72,978**	**130,060**

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

La tabla 15 muestra la información que solicita el donante del proyecto 3, esa información la envía la asociación en los primeros quince días calendario del mes siguiente de la ejecución. El donante es de origen estadounidense y requiere que el informe financiero sea expresado en dólares de los Estados Unidos Americanos y en idioma inglés.

El informe financiero abarca un año, en el período de octubre a septiembre, y en el cual se muestra el récord de cómo va la ejecución de los fondos monetarios aportados a la fecha actual, indicando el valor presupuestado, lo ejecutado al mes anterior, lo ejecutado del mes, lo acumulado y el saldo final.

CONCLUSIONES

1. Con base en el análisis realizado a las actividades y proyectos que la asociación de salud lleva a cabo, se pudo determinar que las herramientas que utiliza para la realización del presupuesto están acorde a las necesidades y requerimientos de cada donante, por lo que no se tiene un formato específico que la entidad utilice para su elaboración; en el año 2020 se observaron tres proyectos, los cuales suman un total de presupuesto anual de Q.2,717,500.00 tanto en ingresos como egresos en cada rubro, de los cuales, al 31 de marzo 2020 se había ejecutado la cantidad de Q.1,074,450.00 en ingresos y Q.617,852.00 en egresos, según los informes financieros revisados.

   Los flujos de efectivo sí son realizados acorde a las necesidades de la asociación, por lo que no se divulga a ningún donante y su elaboración es mensual y al finalizar el primer trimestre del año, reflejaba un flujo positivo de Q.588,640.00.

2. Los puntos críticos de los presupuestos por cada proyecto establecido, con base en la selección de los datos por cada mes presupuestado y ejecutado; se determinó que la asociación de salud ha tenido la necesidad de modificar sus presupuestos en algunos proyectos, debido a que no había considerado situaciones adversas que afectaban el proceso.

   En el proyecto 1 la situación no es variable, porque el donante asigna los recursos a principios de año a través de un solo pago, en el año 2020 la donación recibida por la asociación de salud fue de Q.562,500.00. En cuanto al proyecto 2 se pudo observar que el donante de este proyecto realiza pagos mensuales a principios de cada mes y el momento crítico se podría dar cuando el donante sufre de incapacidad para el aporte mensual, derivado de ello, la asociación de salud podría verse en la necesidad de recurrir a sus fondos propios para mantener la operación del proyecto y de esa manera las actividades no se interrumpen, pero en el primer trimestre del año 2020 las actividades y la ejecución del presupuesto se realizaron

con normalidad. Con respecto al proyecto 3, la asociación ha tenido la necesidad de solicitar cambios en el presupuesto, ya que las tareas se iban a ejecutar a nivel centroamericano, pero por efectos de la pandemia COVID-19, se cancelaron viajes a los países de la región y se redistribuyeron los rubros en otras actividades relacionadas a los objetivos establecidos, pero a nivel local durante los meses siguientes al primer trimestre del año.

3. La ejecución del presupuesto de cada actividad y proyecto se pudo determinar que la asociación de salud ha asignado a personas responsables para el control y vigilancia de la ejecución presupuestaria de cada proyecto. Durante el primer trimestre del año 2020 se pudo observar que la mayoría de los proyectos no se había ejecutado en un 25% como debería de ser por corresponder en el mismo porcentaje de tiempo transcurrido del año.

   En el proyecto 1 no se habían cumplido con las metas de los colaboradores, en el caso de los viáticos se había proyectado iniciar con las ejecuciones en marzo, pero la pandemia del COVID-19 estancó las actividades y la ejecución en egresos estuvo por debajo del 25% en el trimestre, solo se ejecutó el 18.8%, siendo la cantidad de Q.105,922.00. Se observó que la ejecución presupuestaria del proyecto 2 estuvo ubicada en la mayoría de los rubros en un 25% de ejecución, debido a que el donante aportó la cantidad que se estableció mensualmente en el presupuesto anual como necesaria para el funcionamiento y cumplimiento de metas en ese período, se pudo observar la ejecución del 24.1%, en egresos e ingresos y ello es equivalente a la cantidad de Q.194,124.00 en egresos y Q.194,144.00 en ingresos. El proyecto 3 en el primer trimestre realizó las actividades de forma normal, según la programación inicial; del total del presupuesto se ejecutó en ingresos el 23.5%, equivalente a Q.317,806.00 y en egresos también el 23.5% que equivale a Q.317,806.00, pero las ejecuciones más fuertes están programadas para los meses de julio y agosto 2020.

4. Al analizar los flujos de efectivo proyectados por mes y año, se determinó que la asociación de salud mantuvo flujos de efectivo positivos durante el primer trimestre del año 2020, esto es debido a que el donante del proyecto 1 realizó el desembolso del total del presupuesto presentado a principios de año, del cual solo se ha ejecutado el 18.8%, equivalente a Q.105,922.00 y también los overhead obtenidos aún no han sido trasladados a inversión u otros fines.

   El flujo de fondos proyectado, correspondiente al mes de abril 2020, mostraba que la asociación tendría flujos positivos en las cuentas bancarias y no tendría necesidad de buscar otras fuentes de financiamiento para cubrir las obligaciones en ese mes y por ende no se veía tentada a retirar fondos de las inversiones en dinero. Se determinó que la asociación no realiza flujos proyectados superiores al año, porque se rige a las necesidades y requerimientos de los donantes, quienes solicitan proyecciones solo de un año en los proyectos.

RECOMENDACIONES

1. Es recomendable que se implemente en la asociación de salud la figura del administrador financiero, a efecto de que por su gestión sea aplicable la administración financiera en toda su plenitud; es decir utilizando todas las herramientas que provee y que permitirán a la dirección ejecutiva anticiparse a los acontecimientos, especialmente para el manejo de cifras con bases sólidas y confiables cuyo fin será la racionalización del uso de los recursos.

2. Es importante que la dirección ejecutiva de la asociación de salud se anticipe a las situaciones adversas que puedan darse durante el transcurso del año presupuestado, porque de esa manera tendría la visión de tener las estrategias disponibles para no depender directamente de las condiciones del donante, sino establecer en los presupuestos los cambios que podrían suscitarse en el transcurso del período establecido y así minimizar o mitigar los puntos críticos de los presupuestos.

3. La entidad debe gestionar con el contador general y con el apoyo de la dirección ejecutiva en la elaboración de un formato estándar que le sirva como herramienta de control para la preparación de los presupuestos, en donde se pueda unificar los presupuestos de los proyectos que se manejen durante el año y de esa manera tener la información financiera uniforme y que le pueda servir a la dirección ejecutiva para la toma decisiones.

4. La dirección ejecutiva de la asociación, en conjunto con el contador general deben de realizar proyecciones de flujos de fondos por períodos superiores al año, para tener una visión de las actividades futuras que pueda realizar la entidad con los recursos que mantiene en el presente. Las proyecciones deben de realizarse en períodos de un año por los siguientes cinco años al año actual. Las proyecciones de los flujos de fondos deben contener un plan de inversión de los excedentes de recursos monetarios que obtiene la asociación por cada proyecto ejecutado, esa proyección ayudaría a la dirección ejecutiva a tener un panorama del futuro de la

entidad para seguir apoyando a la sociedad en temas relacionados a la salud humana.

5. La asociación de salud no ha establecido fechas y formas de cómo invertir los overhead o los excedentes que generan los proyectos, por lo que es recomendable que se adopten formas de inversión en los bancos del sistema o bien seguir incrementando las cuentas de inversión que se tienen actualmente, pero es importante que se establezcan las condiciones en que serán invertidos los fondos monetarios que se obtienen por la gestión de cada proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo Gubernativo No. 512-98 de 1998 (El presidente constitucional de la república de Guatemala). Reglamento de inscripción de asociaciones civiles.

Avellaneda, W. (2013). La operación del presupuesto en la comisión nacional de vivienda. (Tesis de Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública). Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Burbano, R. (2011). Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. (4ª. ed.). Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Burbano, R.; Jorge E. y Ortiz, A. (1997). Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Código Civil. Decreto Ley No. 106 de 1963. 14 de septiembre de 1963 (Guatemala).

Corte de Constitucionalidad. Sentencia No. 538-2003. 15 de enero de 2004.

Costos y Presupuestos. (2004). Curso costos y presupuestos Facultad de Administración. Universidad Nacional Federico Villareal. Perú.

Díaz, M.; López, L. y Parra, R. (2012). Presupuestos, enfoque para la planeación financiera. (1ª. ed.). Bogotá, Colombia. Editorial Pearson Educación.

Dussán, S. (2014). Importancia del presupuesto como indicador de política en la obtención de resultados. https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13897/Dussanreyessandramilena2015.pdf;jsessionid=E8A73FCF06B3FD3426C3B8CAD98E4B0B?sequence=2

Equipo Lexicográfico Everest. (1996). Gran diccionario everest de la lengua española. (3ª. ed.). España. Editorial Everest.

Félix, E. (2006). La administración del presupuesto y de los flujos de efectivo, como herramientas del control financiero de la empresa “Confecciones Escolares, S.A.” (Tesis de Maestría en Administración Financiera). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Gordon, P.; Hilton, R.; Rivera, C. y Welsch, G. (2005). Presupuestos planificación y control. (6ª. ed.). México. Pearson Educación.

Lawrence, J. y Chad, J. (2012). Principios de administración financiera. (12ª. ed.). México. Pearson Educación.

Márquez, C. y Pintado, M. (2015). Construcción del flujo de caja y su impacto en el riesgo financiero que tiene en la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo en la Ciudad de Cuenca (Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría). Universidad de Cuenca, Ecuador.

Núñez, J. (2014). Importancia del administrador financiero en la empresa. https://www.gestiopolis.com/importancia-del-administrador-financiero-en-la-empresa/

Paniagua, V. (1994). Sistema de control presupuestario. (4ª. ed.). México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Pérez, J. (2009). Definición de presupuesto. https://definicion.de/presupuesto/

Recinos, G. (2005). El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Reverso Diccionario (2019). Diccionario español definiciones. https://diccionario.reverso.net/espanol-definiciones/diagnostico

Rivadeneira, M. (2014). La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras. (1ª. ed.). España. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.

Rivas, L. (2012). Administración financiera presupuestaria en la industria de artes gráficas dedicada a la impresión de diarios en Guatemala. (Tesis de Maestría en Administración Financiera). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Robles, C. (2012). Fundamentos de administración financiera. (1ª. ed.). Tlalnepantla, México. Editorial Ma. Eugenia Buendía López.

Rosenberg, J. (2000). Diccionario de administración y finanzas. Barcelona, España. Grupo Editorial Océano.

Saldívar, A. (1999). Planificación financiera de la empresa. (3ª. ed.). México D. F., México. Editorial Trillas.

Salud Informa. (2018). Asociaciones relacionadas con la salud. https://www.saludinforma.es/portalsi/participacion/espacio-asociaciones/asociaciones-salud

Settembrino, H. (1983). El presupuesto y control presupuestario en la empresa: estudio de las condiciones y del grado de contribución del presupuesto y control presupuestario a la adaptabilidad y aprendizaje gerencial. (Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas). Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Significados: descubrir lo que significa, conceptos y definiciones (2019). Significado de asociación. https://www.significados.com/asociacion/

Van, H. y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera. (13ª. ed.). México. Pearson Educación.

Vargas, L. y Duarte, A. (2007). El modelo presupuestal de las empresas públicas de Medellín. (Tesis de Especialista en Gestión Financiera Empresarial). Universidad de Medellín. Colombia.

Villaescusa, N. (2016). Utilidad del estado de flujos de efectivo en la detección de la manipulación contable. (Tesis de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas). Universidad Politécnica de Cataluña. España.

Zavallis, A. (2017). ¿Qué es una ONG y cuál es su función social? https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/

ANEXOS

Anexo 1
Preguntas de la entrevista

Dirigida a la administración

El objetivo de la entrevista es recolectar información referente al tema de investigación: Diagnóstico de administración del presupuesto y de los flujos de efectivo como herramienta de control financiero en una asociación de salud, la información contenida en este trabajo de investigación será utilizada para fines académicos, resguardando la confidencialidad de la información, permitiendo su uso únicamente en el trabajo profesional de graduación que se está desarrollando como estudiante de la maestría en administración financiera.

Empresa: _____ **Fecha:** _____

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuántos años lleva la asociación prestando los servicios a la sociedad?

2. ¿Conoce el proceso de obtención de recursos económicos de la asociación?

3. ¿Cuál es la modalidad de la asociación para obtener las donaciones?

4. ¿Cuenta con algún departamento encargado de gestionar la obtención de donaciones?

5. ¿Las donaciones que recibe son recurrentes?

6. ¿La asociación recibe donaciones del gobierno?

7. ¿La asociación recibe donaciones de personas particulares?

8. ¿Las donaciones que se reciben, se utilizan solo para gastos de operación o tienen otros destinos?

9. ¿Cuenta con otro tipo de ingresos la asociación, para mantener la operatividad?

10. ¿Con qué frecuencia realizan los presupuestos de gastos de operación?

11. ¿Existe responsable de realizar el presupuesto de ingresos y egresos?

12. ¿Qué tipo de presupuesto utiliza?

13. ¿El presupuesto es flexible o rígido?

14. ¿Se realiza la revisión periódica de la ejecución de los ingresos y egresos presupuestados?

15. ¿Quién se encarga de la revisión de la ejecución del presupuesto?

16. ¿Ha funcionado el modelo presupuestal que utilizan para los fines que se persiguen?

17. ¿Qué datos toman de base para realizar los flujos de efectivo mensuales?

18. ¿La proyección anual de los flujos de efectivo, se realiza con base en el año anterior ejecutado o presupuestado?

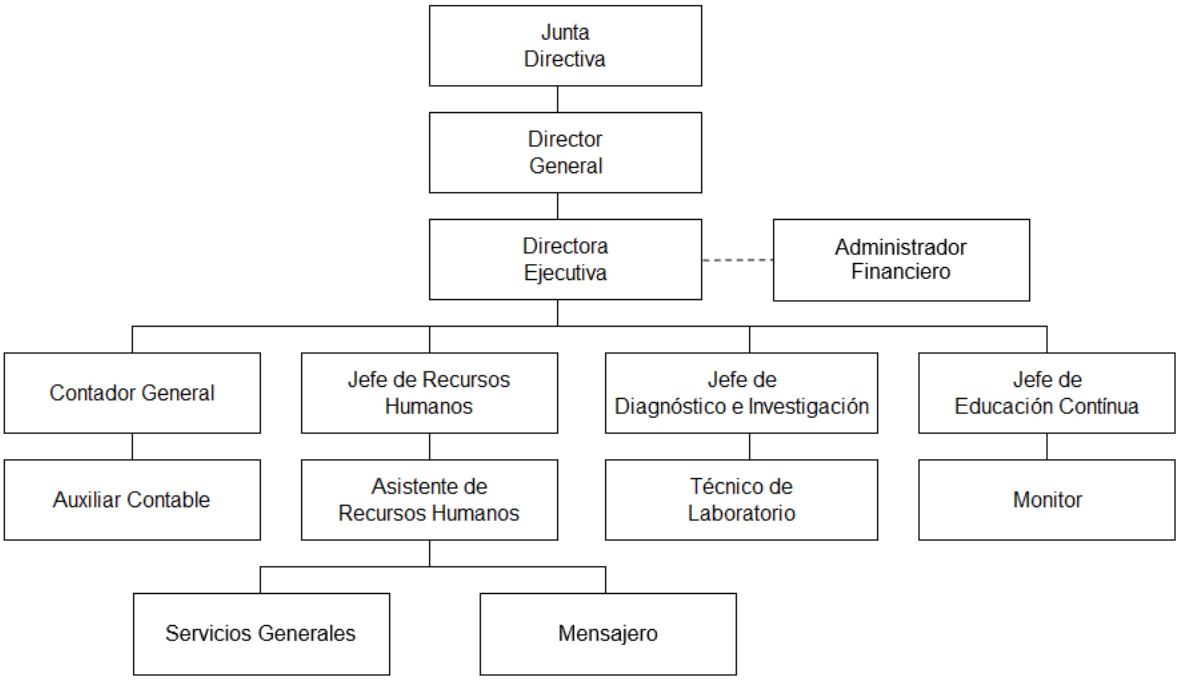
19. ¿Consideran en los flujos los intereses devengados en cuentas bancarias o inversiones en entidades financieras?

20. ¿Se consideran gastos por eventualidades en los flujos de efectivo?

21. ¿Existen pólizas de seguros para cubrir eventualidades e incidentes?

Anexo 2

Organigrama de la asociación de salud



Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

Anexo 3

Estimación de intereses por la inversión del 50% de los overhead

Cifras en quetzales

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Overhead proyecto 1	-	28,125	-	-	**28,125**
Overhead proyecto 2	-	-	-	-	**-**
Overhead proyecto 3	-	9,802	9,292	12,686	**31,781**
Sumas por mes	**-**	**37,927**	**9,292**	**12,686**	**59,906**
Saldo anterior	-	-	19,058	23,823	**42,881**
Inversión del 50% de overhead	-	18,964	4,646	6,343	**29,953**
Intereses mensuales 0.5%	-	95	119	151	**364**
Saldo final	**-**	**19,058**	**23,823**	**30,317**	**73,198**

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

Anexo 4

Estimación de intereses por la inversión del 100% de los overhead

Cifras en quetzales

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Total
Overhead proyecto 1	-	28,125	-	-	**28,125**
Overhead proyecto 2	-	-	-	-	**-**
Overhead proyecto 3	-	9,802	9,292	12,686	**31,781**
Sumas por mes	**-**	**37,927**	**9,292**	**12,686**	**59,906**
Saldo anterior	-	-	38,117	47,646	**85,763**
Inversión del 100% de overhead	-	37,927	9,292	12,686	**59,906**
Intereses mensuales 0.5%	-	190	237	302	**728**
Saldo final	**-**	**38,117**	**47,646**	**60,634**	**146,396**

Fuente: Elaboración propia con base en información del trabajo realizado.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Consolidación de presupuestos de ingresos año 2020 32

Tabla 2: Consolidación de presupuestos de gastos año 2020 33

Tabla 3: Presupuesto de ingresos y egresos proyecto 1 año 2020 39

Tabla 4: Presupuesto de ingresos y egresos proyecto 2 año 2020 40

Tabla 5: Presupuesto de ingresos y egresos proyecto 3 año 2020 41

Tabla 6: Presupuesto de gastos operacionales año 2020 44

Tabla 7: Ejecución presupuestaria primer trimestre proyecto 1 año 2020 46

Tabla 8: Ejecución presupuestaria primer trimestre proyecto 2 año 2020 47

Tabla 9: Ejecución presupuestaria primer trimestre proyecto 3 año 2020 48

Tabla 10: Análisis del flujo de efectivo primer trimestre año 2020 51

Tabla 11: Informe de flujo de fondos proyectado abril 2020 51

Tabla 12: Estimación de donaciones en especie (equipos) año 2020 55

Tabla 13: Flujo de efectivo proyectado año 2020 56

Tabla 14: Resumen de informe financiero proyecto 2, marzo 2020 58

Tabla 15: Resumen de informe financiero proyecto 3, marzo 2020 59