

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



INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UNA ENTIDAD
AUTÓNOMA DE GUATEMALA PERÍODO 2018-2019 Y SU INCIDENCIA EN EL PLAN
DE INVERSIÓN.**



Licda. EVELYN GUADALUPE MONZÓN ZEPEDA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UNA ENTIDAD
AUTÓNOMA DE GUATEMALA PERÍODO 2018-2019 Y SU INCIDENCIA EN EL PLAN
DE INVERSIÓN**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en 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 SEPTIMO 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.

ASESOR: LIC. MSC. JUAN CARLOS GONZÁLEZ MENESES

AUTOR: Licda. EVELYN GUADALUPE MONZÓN ZEPEDA

GUATEMALA, OCTUBRE 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: Doctor Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal Tercero: Vacante

Vocal Cuarto: B.R. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Presidente: MSc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz

Secretario: MSc. Ángel Antonio Rivas Rivera

Vocal I: Dra. Silvia Rocio Quiroa Rabanales



ACTA No. MAF-G-66-2020

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 **24 de octubre de 2020**, a las **16:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Evelyn Guadalupe Monzón Zepeda**, carné No. **201215348**, 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 "**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UNA ENTIDAD AUTÓNOMA DE GUATEMALA PERÍODO 2018-2019 Y SU INCIDENCIA EN EL PLAN DE INVERSIÓN**", 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 65 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Revisar el documento enviado con las observaciones realizadas y adicionalmente considerar lo indicado por cada uno de los miembros de terna manifestado verbalmente durante la presentación.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 24 días del mes de octubre del año dos mil veinte.

MSc. Efraín Romeo Masroquín Muñoz
Coordinador

MSc. Ángel Antonio Rivas Rivera
Evaluador

Dra. Silvia Roco Quiroa Rabanales
Evaluador

Licda. Evelyn Guadalupe Monzón Zepeda
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Evelyn Guadalupe Monzón Zepeda, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 31 de octubre de 2020.

(f)

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read 'Efraín Marroquín'.

Msc. Efraín Romeo Marroquín Muñoz
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser la fuente de todo entendimiento, sabiduría y conocimiento, por ser mi fortaleza y acompañarme siempre. Ese Ser sobrenatural que me bendice con el milagro de la vida, con sus infinitas bendiciones, y por permitirme cumplir cada uno de anhelos y deseos de mi corazón.
- A MI TIA:** Por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo, cariño incondicional y por motivarme a cumplir cada una de mis metas.
- A MIS MADRINAS:** Licenciada Mariana Juárez y Licenciada Gloria Juárez por su apoyo incondicional, su amistad, cariño, comprensión y sobre todo por ser mis guías en esta etapa de mi vida.
- A MI FAMILIA:** Por su apoyo y amor incondicional.
- A MIS AMIGOS:** Por acompañarme en cada etapa de mi vida y brindarme momentos inolvidables que atesoro en mi corazón.
- A MI ASESOR:** Lic. Msc. Juan Carlos González Meneses, por su apoyo y profesionalismo.
- LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi alma mater y fuente de inspiración.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Antecedentes de las entidades autónomas	1
1.1.1 Instituciones constitucionalmente autónomas en Guatemala.....	3
1.2 Antecedentes del presupuesto	3
1.3 Antecedentes del análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma en Guatemala.....	6
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Entidad autónoma de Guatemala	9
2.1.1 Visión	10
2.1.2 Misión.....	10
2.2 Análisis financiero	10
2.2.1 Objetivo del análisis financiero	11
2.2.2 Importancia del análisis financiero.....	12
2.2.3 Pasos previos al análisis	12
2.2.4 Fases del proceso de análisis	13
2.2.5 Análisis interno y externo	17
2.2.6 El ámbito del análisis financiero.	17
2.2.7 Análisis e interpretación de los estados financieros.....	18
2.2.8 Estados financieros	19
2.2.9 Métodos de análisis financieros.....	23
2.3 Presupuesto	31
2.3.1 Objetivos del presupuesto	32

2.3.2 Clasificación del presupuesto	33
2.3.3 Importancia del presupuesto	39
2.3.4 Ventajas y desventajas de los presupuestos	40
2.3.5 Principios presupuestales.....	41
2.3.6 Proceso presupuestario.....	42
2.3.7 Presupuesto del Sector Público.....	45
2.3.8 Presupuesto general de ingresos y egresos.....	46
2.4 Balanced Scorecard -BSC.....	50
2.4.1 Beneficios del BSC.....	50
2.4.2 Las cuatro perspectivas.....	51
2.4.3 Objetivos estratégicos	53
2.4.4 Mapa estratégico.....	53
2.4.5 Indicadores.....	54
2.5 Matriz de Vester	54
3. METODOLOGÍA.....	56
3.1 Definición del problema.....	56
3.2 Delimitación del problema	56
3.2.1 Especificación del Problema.....	57
3.2.2 Subtemas	57
3.2.3 Punto de vista.....	57
3.2.4 Unidad de análisis	57
3.2.5 Período histórico	57
3.2.7 Universo	58
3.2.8 Tamaño de la muestra.....	58
3.3 Objetivos	58

3.3.1 Objetivo general	58
3.3.2 Objetivos específicos.....	58
3.4 Métodos	59
3.4.1 Método científico	59
3.5 Técnicas de investigación	60
3.5.1 Técnicas de investigación documental	60
3.5.2 Técnicas de Investigación de campo.....	60
3.6 Instrumentos de investigación	61
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	62
4.1 Análisis del presupuesto.....	62
4.2 Análisis de la situación financiera.....	72
4.2.1 Análisis vertical.....	72
4.2.2 Análisis horizontal	78
4.2.3 Análisis de razones financieras	84
4.3 Propuesta modelo de Balanced Scorecard para la gestión de procesos internos....	93
4.4 Aplicación del BSC como herramienta estratégica	96
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	103
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	113
ÍNDICE DE CUADROS	113
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	113
ÍNDICE DE TABLAS	113

RESUMEN

La entidad autónoma de Guatemala es una institución con personalidad jurídica, independiente y con capacidad necesaria para la toma de decisiones, su autonomía radica en dirigir, organizar y desarrollar actividades para cumplir con los objetivos para lo cual fue creada. Su fin primordial es el desarrollo académico a través de la ejecución de planes y programas que favorezcan la consecución de sus objetivos. Debido a la importancia que tiene la ejecución de sus planes para el desarrollo de la entidad, es necesario realizar un análisis de su situación financiera para identificar los principales factores que inciden en la ejecución de los planes y objetivos incluidos en el plan de inversión.

Los principales objetivos del Informe Final del Trabajo Profesional son: determinar mediante un análisis estratégico la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala e identificar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de inversión; evaluar mediante la aplicación del análisis interpretativo el presupuesto de ingresos y egresos de la entidad para el período 2018 y 2019, así como la ejecución de los proyectos aprobados en el plan de inversión; determinar a través de métodos de análisis financieros, los factores que inciden en el cumplimiento de sus objetivos y metas del plan de inversión y, por último establecer metodologías estratégicas que coadyuven con la institución para mejorar el desempeño financiero, optimizando sus procesos y sus recursos para el desarrollo de los planes de inversión.

La investigación se realizó con base en la utilización del método científico a través de sus cuatro fases: (a) Fase indagadora: comprendió la recopilación de información e investigación relacionada con el tema del análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma, a través de fuentes primarias que dieron origen a las teorías e información financiera necesaria para posteriormente ser analizada. (b) Fase demostrativa: durante esta fase se evaluó la información obtenida relacionada con el objeto de estudio comparando la metodología propuesta y los resultados alcanzados. (c) Fase analítica: consistió en la evaluación y el análisis de la información obtenida para

posteriormente convertirla en estrategias financieras en beneficio de la entidad. (d) Fase expositiva: es la presentación de los resultados obtenidos de la investigación traducidos en estrategias que ayuden a la optimización de procesos y recursos para mejorar el desempeño financiero de la institución y con ello lograr la consecución de los objetivos contenidos dentro del plan de inversión.

A continuación, se describen los resultados más importantes obtenidos dentro de la presente investigación: (a) Al analizar el presupuesto de ingresos y egresos se determinó que la entidad invierte poco presupuesto en planes de inversión que son necesarios para elevar la calidad educativa, el desarrollo científico y el desarrollo en su infraestructura, ya que actualmente sus ingresos en mayor proporción son utilizados para cubrir los gastos del plan de funcionamiento y plan de transferencias. (b) Como resultado del análisis financiero se determinó que el déficit presupuestario que las autoridades indican tener dentro de su entidad, no es el factor principal que incide en la realización y el desarrollo de proyectos contenidos en el plan de inversión, ya que la entidad cuenta con recursos que pueden ser utilizados eficientemente e invertidos en beneficio y en el desarrollo de dichos proyectos. (c) En materia de ejecución presupuestaria se determinó que los proyectos programados dentro del plan de inversión su ejecución presupuestal es menor al 50%, esto se debe a dificultades para asegurar la ejecución presupuestaria, una inadecuada gestión en el manejo de sus recursos, así como la falta de estrategias para optimizar sus recursos lo cual dificulta el alcance de metas y el cumplimiento de sus objetivos del plan de inversión.

Todo lo anterior, permitió determinar que la entidad atraviesa dificultades financieras que le impiden la consecución de sus objetivos, esta problemática propició la realización de un análisis estratégico con la finalidad de proponer estrategias que permitan aumentar su capacidad operativa y financiera. El resultado de todo el proceso anterior, permitió elaborar una propuesta para la implementación de la metodología denominada Balanced Scorecard, la cual facilitará la implementación de estrategias para optimizar los recursos y procesos para alcanzar el logro de los objetivos del plan de inversión.

INTRODUCCIÓN

El presente Informe Final del Trabajo Profesional de Graduación contiene información relacionada al análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala período 2018 y 2019 y su incidencia en el plan de inversión, esta investigación se desarrolló en la Dirección General Financiera de la institución en conjunto con el Departamento de Servicios Generales. El propósito fue analizar la situación financiera de entidad para dar a conocer los principales factores que inciden en el cumplimiento de sus objetivos.

Los objetivos que se pretendía alcanzar a través de esta investigación, iban encaminados a establecer mediante un análisis estratégico la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala e identificar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en el plan de inversión; evaluar el presupuesto de ingresos y egresos de la entidad durante el período 2018 y 2019 mediante la aplicación del análisis interpretativo, así como, la ejecución de los proyectos aprobados en el plan de inversión; determinar por medio de los métodos de análisis financieros, los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas del plan de inversión y, por último establecer metodologías estratégicas que coadyuven con la institución a mejorar el desempeño financiero.

El TPG está estructurado de la manera siguiente:

El capítulo uno contiene los antecedentes de la investigación. De tal manera, que exponen el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con el “Análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala período 2018-2019 y su incidencia en el plan de inversión”.

El capítulo dos corresponde al marco teórico y conceptual que contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el tema de investigación.

El capítulo tres desarrolla la metodología de investigación que explica en detalle el qué y cómo se realizó para resolver el problema planteado, relacionado con el análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala período 2018-2019 y su incidencia en el plan de inversión. El contenido incluye: la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; metodología; y, las técnicas e instrumentos de investigación. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento usado para el desarrollo de la investigación.

Por último, en el capítulo cuatro se presentan los resultados de la investigación relacionados con el análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala y su incidencia en el plan de inversión, en donde se pone en práctica todo lo detallado en los tres capítulos mencionados anteriormente. El estudio analiza la información presupuestaria y financiera de la entidad, determinando los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos contenidos dentro del plan de inversión, así como el establecimiento de propuestas estratégicas a través de la metodología del Balanced Scorecard para que la entidad logre optimizar sus procesos y recursos para mejorar su ejecución presupuestaria y obtener mejores resultados en relación al desarrollo de los proyectos contenidos en el plan de inversión.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo profesional de graduación.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo realizado. Exponen el marco referencial teórico de la investigación relacionada con el presupuesto de una entidad autónoma de Guatemala y su incidencia en el plan de inversión. Además, se incluyen las investigaciones previas que se han realizado en torno al tema objeto de estudio.

1.1 Antecedentes de las entidades autónomas

Las entidades autónomas surgen como agencias independientes en Estados Unidos, la primera en establecerse fue la comisión de comercio interestatal creada en 1889, encargada de regular los servicios de transporte interestatal (líneas de tren, compañías de camiones, buses, tuberías de aceite, etcétera). Esta entidad originalmente era parte del Ministerio de Interior, pero se separó y convirtió en la primera agencia independiente con la intención de darle manejo autónomo de su presupuesto, personal y administración. Algunas de las agencias independientes más conocidas son: CIA (Central Intelligence Agency); Consumer Product Safety Commission; Director of National Intelligence; Environmental Protection Agency; y U.S. Postal Service. (Fundación dos mil veinte, 2019, p.7)

El modelo de las agencias independientes ha sido tan influyente que Europa tomó esta figura administrativa y la ajustó a sus sistemas jurídicos siendo considerado útil para resolver problemas administrativos y por lo mismo se ha desarrollado con diferentes matices en Europa. Las características principales de las agencias independientes según el modelo europeo son: Múltiples instancias participan en la conformación o nombramiento de cargos; se define un período de mandato y la remoción solo puede darse por justa causa; se establecen requisitos de elegibilidad; alto nivel de tecnicidad y transparencia; el ejecutivo tiene en algunos casos facultad revocatoria; y, las agencias tienen derecho de presentar un proyecto de presupuesto propio y de ejecutarlo de forma libre. Este modelo sigue siendo vigente en Francia y otros países europeos. De hecho, Francia se ha caracterizado por construir de una forma completa e integral una doctrina propia respecto de estas entidades (Fundación dos mil veinte, 2019, p.3)

El modelo francés es el que Guatemala ha trasplantado y que a continuación se explica: El jurista guatemalteco, Samayoa Palacios, considera que los entes autónomos administrativos son aquellos que tienen sus propias leyes y se rigen por ellas. Se considera como una finalidad de actuar independiente y además tiene la facultad de darse sus propias instituciones, que le regirán y lo más importante el autofinanciamiento, sin necesidad de recurrir al presupuesto general del Estado. El autor enfatiza en el elemento económico, lo cual genera controversia pues para considerarse verdaderamente autónomo su presupuesto no tendría que ser aprobado por el organismo legislativo. Sin embargo, la opinión mayoritaria en el medio guatemalteco es que la aprobación general del presupuesto no merma la autonomía de estas entidades, pues estas siguen teniendo plena disposición del dinero, desde el momento en que este está en su poder. La característica más relevante de estas entidades radica en su grado de independencia, su capacidad de gobierno propio y, con más precisión, su capacidad de organizarse dentro de las condiciones que la ley le permitan. (Fundación dos mil veinte, 2019 p.12)

Por lo que podemos definir que una institución autónoma es aquella que goza de capacidad de gobierno, independencia administrativa, capacidad de organizarse para tomar decisiones en función de sus propios intereses con el objetivo de cumplir sus fines por las cuales fueron creadas. Su importancia radica en la satisfacción de necesidades de la comunidad y para cumplir con los objetivos establecidos por el estado.

Entre las características que tiene una institución autónoma se presentan las siguientes: (a) Son reconocidas por la Constitución Política de la República de Guatemala; (b) tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, sin perder su calidad de públicas; (c) tienen capacidad de resolver y gestionar sus problemas; (d) pueden designar a sus autoridades; (e) se rigen por sus propias leyes, pueden crear sus estatutos y reglamentos. (Estrada Flores, 2004, p.8).

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, las entidades autónomas, son establecidas para ejercer con mayor eficiencia sus fines y objetivos para los cuales fueron creados. Estableciendo como obligaciones mínimas las siguientes: (a) Coordinar

su política, con la política general del Estado y, en su caso, con la especial del ramo a que correspondan. (b) Mantener estrecha coordinación con el órgano de planificación del Estado. (c) Remitir para su información al Organismo Ejecutivo y al Congreso de la República, sus presupuestos detallados ordinarios y extraordinarios, con expresión de programas, proyectos, actividades, ingresos y egresos. Se exceptúa a la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tal remisión será con fines de aprobación, cuando así lo disponga la ley. (d) Remitir a los mismos organismos, las memorias de sus labores y los informes específicos que les sean requeridos, quedando a salvo el carácter confidencial de las operaciones de los particulares en los bancos e instituciones financieras en general. (e) Dar las facilidades necesarias para que el órgano encargado del control fiscal pueda desempeñar amplia y eficazmente sus funciones. (f) En toda actividad de carácter internacional, sujetarse a la política que trace el organismo ejecutivo. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1993, Artículo 134)

1.1.1 Instituciones constitucionalmente autónomas en Guatemala

En Guatemala, existen diversas entidades que gozan de la calidad de autónomas, entre ellas se mencionan las siguientes: Universidad de San Carlos de Guatemala, Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y Comité Olímpico Guatemalteco, Municipalidades, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Escuela Nacional Central de Agricultura, Banco de Guatemala, Ministerio Público, Contraloría General de Cuentas; sus principales funciones, su fundamento legal que se encuentran establecida en la Constitución Política de la República de Guatemala. En el anexo, cuadro 1 se describen detalladamente cada una de ellas.

1.2 Antecedentes del presupuesto

El tema de presupuesto ha estado implícito desde el inicio de las actividades humanas con las primeras civilizaciones, imperios como el babilónico, el egipcio y los griegos planteaban sus actividades, basándose en cambios climáticos, para aprovechar las épocas de lluvias y con ello asegurar la producción de alimentos. El presupuesto es una herramienta de organización, planificación y control, surgió en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, principalmente cuando se presentaban al Parlamento Británico, los

planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control. Etimológicamente encontramos que 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”. (Burbano Ruiz, 2011, p. 3)

Diferentes países adoptaron el sistema de presupuestos entre ellos: Francia que adoptó el sistema de presupuestar en el sector gubernamental en 1820, y Estados Unidos lo acogió en 1821, como elemento de control del gasto público y como herramienta para los funcionarios cuyo trabajo era presupuestar, para garantizar el funcionamiento eficiente de las actividades gubernamentales. (Burbano Ruiz, 2011, p.3)

Entre 1912 y 1925, principalmente después de la Primera Guerra Mundial, el sector privado observó los beneficios de la utilización del presupuesto, para controlar los gastos y para designar los recursos a aquellos aspectos fundamentales que produjeran márgenes de rendimiento adecuados, durante un ciclo de operación determinado. En este período, las industrias crecieron rápidamente y se implementaron métodos de planeación empresarial apropiados. Mientras en la empresa privada se hablaba intensamente de control presupuestario, en el sector público se aprobaba una ley de presupuesto nacional. (Burbano Ruiz, 2011, p.3)

El sistema de presupuestar continuó su evolución al tiempo con el desarrollo de la contabilidad de costos. Fue así como, por ejemplo, en 1928, la Westinghouse Company adoptó el sistema de costos estándar, que se aprobó después de acordar el tratamiento en la variación de los volúmenes de actividad, particular al sistema de “presupuesto flexible”. Esta innovación generó un período de análisis y entendimiento profundos de los costos; promovió la necesidad de presupuestar y programar; y fomentó el tecnicismo, el trabajo de grupo y la toma de decisiones con base en el estudio y la evaluación amplios de los costos. (Burbano Ruiz, 2011, p3)

Durante la evolución del sistema presupuestario destacan otros eventos importantes como las que indica en autor Burbano Ruiz (2011), en su libro titulado “Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos”: (a) 1930, celebración en Ginebra del Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en él

se definieron los principios básicos del sistema presupuestal. (b) 1948, el Departamento de la Marina de Estados Unidos presentó el presupuesto por programas y actividades. (c) 1961, el Departamento de Defensa de Estados Unidos trabajó con un sistema de planeación por programas y presupuestos. (d) 1965, el gobierno de Estados Unidos creó el Departamento de Presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y control, el sistema conocido como planeación por programas y presupuestos. (p.3) (e) “1970, Aparece el sistema base cero. En esta época surgen varios métodos como proyección estadística de los estados financieros”. (López Castañeda, 2016, p. 33)

Durante los últimos años han surgido diferentes métodos de presupuestar como: las proyecciones estadísticas de los estados financieros, hasta el sistema base cero, consiste en que el presupuesto se realiza al inicio del período correspondiente y se realiza un análisis de los gastos que se tendrán en dicho período, para eliminar desembolsos innecesarios.

Las diversas definiciones de presupuestos afirman que se trata de un proceso de planeación que permite a los miembros de la organización incrementar el valor de la empresa a través de métodos, técnicas y procedimientos, que le permiten estandarizar sus procesos para garantizar que la información proporcionada sea confiable, oportuna y que sobre todo se asemeje a la realidad.

Los presupuestos son una herramienta útil en la administración, ya que a través de ella se forman metas claras y alcanzables para lograr los objetivos de la empresa. Sirven para pronosticar situaciones de insolvencia e incluso para que la dirección proceda a la inversión oportuna de sus fondos.

El Presupuesto se clasifica principalmente por la clase de entidad: en presupuesto privado y presupuesto público. El autor Polo García (2018) en su Manual de presupuestos; teórico y práctico indica que: el presupuesto privado es aquel desarrollado por entidades de carácter privado. Tiene como objetivo obtener beneficios de carácter económico. El proceso para su desarrollo es: (a) Planear los ingresos, utilizando las diferentes herramientas matemáticas y estadísticas. (b) Planear una serie de costos y gastos asociados a los ingresos. (p.27)

En cuanto al presupuesto público se definen como los gastos que se requieren para el funcionamiento, la inversión y los servicios que necesitan las entidades públicas. Dentro del presupuesto público se estiman gastos como remuneración de los empleados, gastos de funcionamiento, los gastos de inversión que se destinan para la ejecución de proyectos, gastos para la realización de obras de interés social (centros de salud, escuelas) y la amortización de compromisos ante la banca internacional. Todo presupuesto público es elaborado con las formalidades establecidas en la ley para su aprobación, ejecución y control.

El presupuesto es el instrumento principal que sirve para planificar y ejecutar las políticas financieras y de administración pública y de gasto público, ya que en él se establecen todas las erogaciones que se realizan por el estado, de conformidad con la ley y con el objetivo de cumplir sus fines principales que es la satisfacer las necesidades públicas y bienestar social, es por ello que los presupuestos han existido desde la antigüedad e incluso puede indicarse que son tan antiguos como el hombre mismo, porque sin duda, el hombre siempre ha tratado de anticiparse a los eventos futuros para prevenir incertidumbres o riesgos a los cuales está expuesto. Su importancia se debe a que se pueden planear actividades para mantenerse en un mundo competitivo puesto que a mayor incertidumbre mayores serán los riesgos.

El presupuesto surgió como herramienta de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia, es desarrollado anualmente presentando proyecciones de sus planes, actividades, programas y operaciones a realizar, para poder establecer metas claras y así lograr la consecución de sus objetivos. El presupuesto público está conformado por los ingresos y egresos que se contemplan para financiar al Estado y, para satisfacer las demandas de la población a través de la inversión en obras públicas.

1.3 Antecedentes del análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma en Guatemala

Para efectos de esta investigación, se procedió a la búsqueda y recopilación de diversas fuentes de información, con el fin de indagar acerca de la existencia de algunas líneas de investigación relacionadas con el tema que nos ocupa.

García (2018) realizó una investigación relacionada al análisis estratégico, sin embargo, su enfoque fue para mejorar el marketing en una empresa purificadora de agua, afirmando que, el objetivo principal del análisis estratégico es examinar la situación actual sobre el entorno interno y externo de la empresa para conocer los factores que afectan las condiciones actuales. (p.15)

El análisis estratégico es fundamental dentro de la organización, ya que permite identificar los principales factores que afectan la consecución de sus metas, con el objetivo de establecer planes de acción que coadyuven a la obtención de mejores resultados. Además, su principal beneficio es obtener mayores ventajas competitivas, mejorando sus puntos débiles, su desempeño organizacional y potencializando sus recursos para obtener mejores resultados.

En cuanto al análisis financiero el autor Hurtado (2014), realizó un estudio sobre análisis financiero enfocándose al sector farmacéutico de las principales empresas en Colombia, en la investigación se analizaron financieramente tres empresas. El objetivo del mismo fue analizar las variables financieras de las empresas y compararlas con las del sector, recomendar acciones a seguir para que las empresas mantengan o mejoren sus resultados a través del análisis financiero recomendado.

El análisis financiero es la herramienta efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una entidad en un período determinado, permite identificar su funcionamiento, su organización y sobre todo evaluar cómo se encuentran sus niveles financieros como su eficiencia, rendimiento y rentabilidad que ayudan a la gerencia para la toma correcta de decisiones. Este análisis permite comparar los resultados de una entidad con otra cuyo ramo sean las misma o presenten características similares, también

permite comparar resultados de la misma empresa con diferentes períodos y con ello poder medir la eficiencia con la que están operando para evaluar su rendimiento.

En cuanto a líneas de investigación relacionados al análisis financiero de entidades autónomas, se encontró la tesis de Noriega Rodas (2012) cuyo objetivo fue realizar una serie de análisis, para determinar el grado de cumplimiento y funcionalidad en el ámbito de las entidades autónomas, así como la forma en que realizan las distintas operaciones respecto al Rubro de Propiedad, Planta y Equipo, y especialmente en las Unidades Periféricas del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en toda la República, las cuales dependen del mismo Instituto, evaluando controles y realizando recomendaciones para obtener mejores resultados.

Se determinó que, a la fecha no se ha realizado ningún trabajo de investigación que analice la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala y de qué manera su presupuesto incide en la consecución de los objetivos y metas programadas en su plan de inversión.

2. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los conceptos, definiciones y teorías científicas que sirven de base para fundamentar la investigación realizada, así como para sustentar la propuesta de solución al problema planteado.

2.1 Entidad autónoma de Guatemala

La entidad autónoma de Guatemala, fue creada mediante el decreto legislativo 325 del Congreso de la República, de fecha 28 de enero de 1947 en el Título I, Artículo 1 establece: “La Universidad de San Carlos de Guatemala es una institución autónoma, con personalidad jurídica, regida por esta Ley y sus estatutos...” (Contraloría General de Cuentas, 2020, p.1)

De conformidad a lo preceptuado en la (Constitución Política de la República de Guatemala [Const], 1993), en los artículos siguientes:

Artículo 82, Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece: “La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad, dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Proveerá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de problemas nacionales.

Artículo 83, Gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece: “El gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala corresponde al Consejo Superior Universitario, integrado por el rector, quien lo preside; los decanos de las facultades; un representante del colegio profesional, egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que corresponda a cada facultad; un catedrático titular y un estudiante por cada facultad.

Artículo 84, Asignación presupuestaria para la Universidad de San Carlos de Guatemala, establece: “Corresponde a la Universidad una asignación privativa no menos del cinco por ciento del presupuesto General de Ingresos ordinarios del estado, debiéndose procurar un incremento presupuestal adecuado al aumento de su población estudiantil o al mejoramiento del nivel académico”.

2.1.1 Visión

La Universidad de San Carlos de Guatemala es la institución de educación superior estatal, autónoma, con cultura democrática, con enfoque multi e intercultural, vinculada y comprometida con el desarrollo científico, social, humanista y ambiental con una gestión actualizada, dinámica, efectiva y con recursos óptimamente utilizados para alcanzar sus fines y objetivos, formadora de profesionales con principios éticos y excelencia académica. (Universidad San Carlos de Guatemala, 2020)

2.1.2 Misión

En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales. Su fin fundamental es elevar el nivel espiritual de los habitantes de la República, conservando, promoviendo y difundiendo la cultura y el saber científico. (Universidad San Carlos de Guatemala, 2020)

2.2 Análisis financiero

El análisis financiero ha sido abordado por varios autores, entre ellos, se menciona a Larretape (2020) quien indica que “el análisis financiero (AF) consiste en una herramienta que permite visualizar la situación y la evolución de una empresa a través del estudio de sus estados financieros” (p.47).

Para Calleja & Mendoza (2017) el análisis financiero consiste en obtener información de los estados que emite una empresa. A final de cuentas los estados son conjuntos de datos que contienen mucha información, pero esta debe ser buscada, procesada y reportada de manera coherente para que el lector pueda aprovecharla y tomar decisiones con base en ella. (p.44)

El análisis financiero es el conjunto de principios y procedimientos que permiten determinar la situación actual de una entidad, evaluando su condición financiera, su desempeño y su rendimiento económico, con el objetivo de realizar estimaciones futuras para enfrentar diversos problemas que surjan a partir de dicho análisis o para generar planes de acción estratégicos que sirvan para la consecución de sus fines. El fin fundamental del análisis es obtener información suficiente y oportuna para tomar decisiones de inversión, financiamiento, planes de acción, control, reparto de dividendos, entre otros.

2.2.1 Objetivo del análisis financiero

El análisis financiero tiene como objetivo evaluar y analizar la situación financiera de una institución o empresa en un tiempo determinado, cuyos resultados proporcionan información útil y confiable para poder predecir su comportamiento futuro y para la correcta toma de decisiones.

Núñez Álvarez (2016) indica que el análisis financiero es una técnica o herramienta que permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia, señalado como objetivos principales los siguientes: (a) Sirven para elegir inversiones o seleccionar candidatos de fusión; (b) se puede emplear como un medio de previsión de resultados futuros; (c) se puede usar como medio de diagnóstico en áreas de gestión; (d) se pueden usar como medio de evaluación de gestión; (e) elimina los resultados fundamentados en corazonadas; (g) detecta si las utilidades que se están obteniendo son las razonables en función del capital invertido; (h) se conocerá si la política de dividendo o reparto de

utilidades ha sido en forma conservadora; (i) se podrá detectar si la empresa está sobrecapitalizada o adolece de insuficiencia de capital propio. (p.52)

El análisis financiero es útil para los accionistas, dueños de la empresa y para los futuros inversionistas, ya que permite conocer el estado real de la entidad en cuanto a sus niveles de liquidez, endeudamiento, desempeño financiero, entre otros aspectos. A través del análisis financiero los interesados podrán: (a) tomar decisiones en relación a su financiamiento e inversión; (b) determinar sus niveles de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad; (c) evaluar el desempeño de administración y determinar cómo se han operado sus recursos; (d) proporciona información útil para los usuarios internos y externos; (e) determina su estado actual y proyecta su situación futura; (f) sirven de base para la correcta toma de decisiones.

2.2.2 Importancia del análisis financiero

El análisis de los estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo e inversión, facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa, sobre todo cuando se desea realizar una inversión, al convertirse en el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al inversionista o quien adquiere acciones. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado. El análisis financiero va más allá de lo deseado por la dirección, ya que con los resultados se facilita su información para los diversos usuarios. (Córdoba, 2014, p. 207)

Es una herramienta indispensable para la correcta toma de decisiones, ya que a través del análisis de sus estados financieros se obtendrá información suficiente y necesaria para determinar la situación económica de la empresa, facilitando a los interesados tomar decisiones en relación al funcionamiento e inversión.

2.2.3 Pasos previos al análisis

El autor Núñez Álvarez (2016) describe una serie de pasos previos para el análisis financiero que a continuación se describen: (a) Simplificar, reclasificar, comparar y medir la información obtenida de los estados financieros y de otras fuentes con el fin de facilitar la información requerida para proceder al análisis e interpretación de la información. (b) Analizar y simplificar la relación que existen entre las cifras de los estados financieros, esto facilitará el rendimiento y su mejor comprensión. (c) El analizador deberá simplificar y organizar sus datos y después hará el análisis e interpretará dicha información a fin de hacerlos más significativos. (d) Se recomienda hacer reducción de las cifras expresadas en millones a miles, ya que esto facilitará el manejo de las cifras presentadas en los estados financieros. (e) Se deberá tener un conocimiento amplio de la empresa a la que se le realizará el análisis de sus estados financieros. (f) Identificar los factores financieros y operativos más importantes para que se pueda llegar a conclusiones fundamentales. (p. 76-77)

Los pasos previos a la realización del análisis e interpretación de los estados financieros se debe preparar toda la información contable de la entidad que reúnan los requisitos necesarios para que la información sea válida y confiable. Algunos pasos previos al análisis se pueden agregar a los descritos anteriormente por Núñez son: (a) determinar el alcance ya sea parcial o total o algún departamento determinado de la empresa; (b) conocer el ámbito de la entidad como la información relacionada a su actividad empresarial; (c) contar con el conjunto de estados financieros que serán necesario para el análisis; (d) determinar que métodos y herramientas utilizará para dicho análisis; (e) así como la información de datos financieros externos como los económicos, financieros y sociales que utilizará para poder emitir su opinión con mayor exactitud.

2.2.4 Fases del proceso de análisis

Para realizar el análisis de la situación financiera de una empresa es necesario establecer un proceso de evaluación que permita llevar a cabo el proceso de estudio de forma ordenada y adecuada, para posteriormente proceder a elaborar un informe adecuado a las necesidades de los distintos usuarios de la información.

Las fases o etapas del proceso de análisis se resumen en:

- a) Identificación de la empresa objeto de estudio: “Supone recoger datos relativos a la distribución industrial y geográfica de las actividades desempeñadas, estructura de la propiedad, cotización en mercados organizados, edad de la empresa, antecedentes de la entidad etc.” (Gil Álvarez, 2019, p.14).

La identificación de la empresa es la obtención de datos relativos a las actividades desempeñadas por la empresa, así como su estructura orgánica, sus antecedentes y demás información importante que permitan su identificación.

- b) Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis: Gil Álvarez (2019) indica que “el analista debe seleccionar minuciosamente las variables que midan el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar”. (p.14)

La selección de variables a analizar permite medir y evaluar el desempeño de los diferentes aspectos de la empresa, para su análisis deberán considerarse variables como el ámbito legal, económico, tributario contable y financiero, para posteriormente realizar una adecuada planificación, organización, dirección y control gerencial. Los administradores de las empresas pueden tomar decisiones convenientes en relación al desempeño de la empresa por ello deberán contar con información suficiente y validada por eso es necesario seleccionar las variables a través las diferentes literaturas, informes financieros, entre otros, para obtener diferentes alternativas para realizar dicho proceso.

- c) Búsqueda y obtención de información: Gil Álvarez (2019) indica que “una vez identificada la empresa a analizar y seleccionadas las variables que van a utilizar en el análisis, es necesario recoger la información que permita calcular el valor de dichas variables de la manera eficiente y ordenada como sea posible” (p.14).

Para realizar el análisis es necesario obtener información suficiente y adecuada, de carácter cuantitativo o cualitativo, la cual permitirá evaluar la situación financiera de la entidad de manera eficiente.

- d) Evaluación de la información con el objeto de contrastar su fiabilidad y validez: La información obtenida en la etapa anterior debe ser verificada y contrastada con otras fuentes de información distintas a las utilizadas para su obtención, así como la revisión de informes emitidos por especialistas independientes, como los auditores. (Gil Álvarez, 2019, p.14)

La información obtenida en la etapa anterior, debe ser contrastada y verificada para que de ella se puedan obtener resultados reales para ello es preciso consultar otros medios de información relacionadas con el objeto de estudio, información relevante como informes emitidos por auditores internos o externos, entre otros.

- e) Preparación de la información para el análisis: Una vez aceptada y validada la información, se continúa con el proceso de transformación de la información para su respectivo análisis, la cual se lleva a cabo mediante la aplicación de ajustes y reclasificaciones necesarias. También es necesario conocer la naturaleza de los datos a manejar, así como los ajustes de una partida o un dato que supondrá la modificación de su valor. (Gil Álvarez, 2019, p.14)

La información necesita ser verificada y aceptada, en diversas ocasiones esta información es sometida a diferentes clases de ajustes que se consideren oportunos para el fin de disponer de información fiel y válida.

- f) Aplicación de las técnicas adecuadas: “Cuando la información se encuentre aprobada, transformada y conocidas las variables, se procede a la aplicación de técnicas o métodos necesarios para el análisis de la información” (Gil Álvarez, 2019, p.14).

Entre los métodos de análisis financieros más utilizados para el análisis de la información financieras son: el método de análisis de porcentajes integrales, el análisis vertical, el análisis horizontal y las razones financieras las cuales ayudan al analista financiero en la consecución de sus objetivos.

- g) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos: La información obtenida tras la aplicación de cada una de las técnicas consideradas debe ser analizada e interpretada con el fin de que resulte de utilidad para el decisor que ha solicitado los servicios del analista. Es importante señalar que los números en la mayoría de los casos no resultan ni siquiera orientativos por lo que es imprescindible que vayan acompañados de la correspondiente interpretación. De este modo, el analista va obteniendo conclusiones parciales de su análisis que le ayudarán a obtener su conclusión final (Gil Álvarez, 2019, p.14).

El fin primordial del análisis e interpretación de la información es que sea de utilidad para el dueño de la empresa que ha solicitado los servicios del analista, ya sea para la toma de decisiones o para la entrega de dicha información a sus usuarios.

- h) Redacción del informe: Los resultados obtenidos son los análisis, convenientemente interpretados y reflejados en conclusiones parciales, deben presentarse en un informe detallado, incluyendo la conclusión final derivada de las correspondientes conclusiones parciales y la opinión personal del analista, así como los diferentes argumentos que la soportan. (Gil Álvarez, 2019, p.14).

Es la presentación de los resultados obtenidos del proceso del análisis de la información financiera de la empresa, interpretando los datos y reflejados en un informe debidamente detallado. La finalidad del análisis es la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa. Cada informe debe

adaptarse a las necesidades e intereses de la institución a la que va dirigido, tanto en su presentación como en su contenido.

2.2.5 Análisis interno y externo

El análisis interno es cuando el analista tiene acceso a los libros y registros detallados de la compañía y puede comprobar por sí mismo toda la información relativa al negocio, en sus partes financieras y no financieras. Por lo general, este análisis puede ser requerido por la administración de la empresa, por algunos inversionistas en ciertas compañías y por organismos del gobierno con capacidad legal para exigir detalles y explicaciones sobre la información. (Ortiz Anaya, 2018, p.521)

El análisis externo es aquel en el que no se tiene acceso a la totalidad de la información de la empresa y por consiguiente el analista depende de la poca información que se le suministre o encuentre publicada, a partir de la cual deben hacer la evaluación y extraer sus conclusiones. (Ortiz Anaya, 2018, p.521)

En el análisis interno, el analista tiene acceso a la información contable de la institución, mientras que, en el análisis externo, quien realiza el análisis financiero no tendrá acceso a la información financiera por lo que deberá acudir a otras instancias que le provean de información necesaria, entre estos se incluyen los documentos proporcionados por los bancos, acreedores en general y algunos inversionistas.

2.2.6 El ámbito del análisis financiero.

Para el autor Ortiz Anaya (2018), el análisis financiero no es un frío cálculo de indicadores o una interpretación de cifras, aislada de la realidad. Por el contrario, debe estar enmarcado dentro del conjunto de hechos y situaciones que forman el medio ambiente en el que se ubica y opera la empresa. La empresa no se debe considerar como un ente aislado, sino más bien como un organismo viviente y dinámico que forma parte de una economía con características especiales, que se relacionan con los demás sujetos

integrantes de esa economía, que recibe influencia de otras empresas y entidades. (p.521)

Clasifica el ámbito del análisis financiero en dos grupos bien definidos: (a) Aspectos externos de la empresa: Como la situación económica mundial, nacional y sus cambios permanentes, la situación del sector empresarial o industrial, la situación política y los aspectos legales. (b) Aspectos internos de la empresa: Que se refiere a la situación financiera y el desarrollo de las operaciones de la empresa. Por consiguiente, es necesario involucrar en el estudio financiero cada una de las diferentes divisiones, con el fin de determinar su grado de influencia económica. (Ortiz Anaya, 2018, p.521)

El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de una empresa, evaluando sus aspectos internos y externos. En relación con los aspectos internos de la empresa se refiere a todo lo relacionado con la administración de la misma, las relaciones que mantienen los colaboradores, las actividades comerciales y de exportación, además de considerar la competencia, los portafolios, la comercialización y fabricación de sus productos. En cuanto al aspecto externo, se refiere al contexto económico internacional y nacional, así como al contexto político y legal.

2.2.7 Análisis e interpretación de los estados financieros

Es un proceso de evaluación en la cual se aplican métodos de análisis financieros a la información contable de la organización, es decir a los estados financieros, con la finalidad de calcular e interpretar sus resultados; para diagnosticar la posición económica-financiera de la empresa; y con aquellas conclusiones la gerencia pueda tomar decisiones adecuadas, con el fin de maximizar la riqueza económica del negocio y la imagen corporativa. (Soto González et al., 2017, p.11)

El análisis de los estados financieros consiste en obtener información necesaria y suficiente para determinar el desempeño operacional de la empresa, con el objetivo de determinar su rendimiento o establecer estrategias para obtener mejores resultados.

Estos estados financieros muestran los resultados obtenidos durante un período determinado sobre la gestión realizada por parte de la administración ya que suministran información relacionada con los niveles de desempeño, liquidez, endeudamiento, rendimiento y la capacidad que tiene la entidad para seguir operando en el siguiente período.

2.2.8 Estados financieros

EL Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad IASB (2016) indican que los estados financieros son conocidos como informes financieros utilizados por las instituciones para dar a conocer su situación económica y los factores que afectan a la empresa en un determinado período. Estos suministran información relevante sobre el rendimiento y los flujos de efectivo de una entidad, siendo de gran utilidad para la toma de decisiones económicas, por ello es importante que estos estados cumplan con las características cualitativas de la información de los estados financieros, los cuales se mencionan en la sección 2 de las NIIF para PYMES, que son los siguientes:

Comprensibilidad, relevancia, materialidad o importancia relativa, fiabilidad, la esencia sobre la forma, prudencia, integridad, comparabilidad, oportunidad, equilibrio entre costo y beneficio, esfuerzo y costo desproporcionados. Todas estas características son importantes que contenga cada uno de los estados financieros para que estos representen fielmente la información de la entidad y sean de utilidad. (IFRS, 2016, p.14)

La información financiera de una empresa, es reflejada a través de informes establecidos, normados y regulados para la presentación de su situación económica y financiera, suministrando información acerca de sus activos, pasivos, patrimonio neto, ingresos y gastos y su flujo de efectivo. A continuación, se presentan los cinco estados financieros básicos, con los que una empresa o entidad debe cumplir para la presentación fiel de su información.

2.2.8.1 Estado de situación financiera

Para Melo (2017) es llamado también como “estado de posición financiera, ayuda a los usuarios externos a: Determinar la liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operaciones de una empresa, y a evaluar la información sobre su desempeño de producción de ingresos durante el período” (p.17).

Para Calvo Langarica (2019), es el estado que muestra la situación financiera de una empresa en un momento dado. Es conocido por incluir todos los valores (derechos y obligaciones) con que opera una empresa, es el estado más completo que se puede formular. Además, es estático porque muestra la situación que esos valores financieros guardan en una fecha, que puede ser la del cierre del ejercicio (un año) o cualquier otra que se desee (inferior a un año), pues el período en este estado no es fundamental. (p.14)

El estado de situación financiera permite conocer la posición financiera y económica de la entidad, así como la relación entre los activos, los pasivos y la integración de su capital a una fecha determinada, su finalidad es brindar información sobre su estructura financiera en relación a sus activos (bienes que posee la entidad), pasivos (obligaciones financieras) y el capital (participación de los dueños o accionistas), su nivel de liquidez, el nivel de recaudación de sus cuentas por cobrar, la rotación de inventarios, la inversión de sus activos fijos, el nivel de endeudamiento, el grado de representatividad del patrimonio entre otros. Mediante este informe se pueden tomar decisiones en cuanto a su inversión y financiamiento.

2.2.8.2 Estado de resultados y/o estado de pérdidas y ganancias

Gitman (2016) lo define como: “Un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa a lo largo de un determinado período, generalmente un año” (p. 61).

Es el estado que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un período hasta llegar a los resultados obtenidos. Este estado es de mucha importancia, no sólo por el resultado que proyecte (utilidad o pérdida), sino por determinar paso a paso la

forma en que se llegó a dicho resultado; puede obtenerse del propio estado de situación financiera, si eso fuera lo que nos interesara; por esta razón, se considera que es un estado principal y a su vez dinámico, por no dar cifras a una fecha fija, sino el movimiento de operaciones acumuladas en un período. (Calvo Langarica, 2019, p.14)

Los estados de resultados y/o estado de pérdidas y ganancias deben representar fielmente el rendimiento económico y financiero de la empresa, así como el detalle de los resultados obtenidos durante un período determinado con relación a sus pérdidas o ganancias. Los estados de resultados presentan información útil para la toma de decisiones detallando los ingresos y gastos de la empresa para determinar si existen beneficios para poder pagar dividendos o invertir sus recursos. Los ingresos se refieren a las entradas de recursos que obtiene la entidad por la venta de bienes o servicios; y los gastos son las salidas de recursos que disminuyen la utilidad de la empresa.

2.2.8.3 Estado de flujo de efectivo

Gitman (2016), se refiere al estado de flujo de efectivo como: “El estado que proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el período”. (p.61)

El estado de flujo de efectivo está diseñado para mostrar cómo las operaciones de la empresa han afectado sus flujos de efectivo al revisar sus decisiones de inversión (uso del efectivo) y financiamiento (fuentes del efectivo). La información contenida en el estado de flujo de efectivo puede ayudar a resolver pregunta como las siguientes: ¿la empresa está generando efectivo necesario para la compra de activos fijos adicionales para su crecimiento? ¿tiene un exceso de flujo de efectivo que pueda utilizar para pagar la deuda o invertir en nuevos productos? Esta información es útil tanto para los directivos financieros como para los inversionistas, así que el estado de flujo de efectivo es parte importante del informe anual. (Finnerty, 2016, p.44)

El estado de flujo de efectivo suministra información importante para los administradores y dueños de la empresa ya que refleja las entradas y salidas de capital durante un periodo determinado, generalmente un año; mostrando el crecimiento de sus inversiones y el uso del efectivo en las actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios. También permite realizar proyecciones del nivel de rendimiento que tendrán con relación a sus actividades de operación, inversión y financiamiento.

2.2.8.4 Estado de cambios en el patrimonio:

Como parte del juego de estados financieros que se presenta a los usuarios está el estado de cambios en el capital contable. Según la NIF A-1, es un documento financiero que muestra los cambios en el capital contable. Así mismo, indica que, la información que contiene este estado es útil al usuario para comprender los movimientos que afectaron el capital contable de una entidad en un período, ya que muestra las modificaciones en las aportaciones de los propietarios. El estado de cambios en el patrimonio en conjunto con la información que suministran los otros estados financieros se podrá evaluar, por ejemplo, los índices de rentabilidad de la entidad durante el ejercicio. (Romero López, 2014, p.132)

El propósito del estado de cambios en el patrimonio es mostrar, explicar y analizar las diferentes variaciones que sufren los elementos que integran el patrimonio en un período determinado, para predecir el comportamiento financiero futuro de la empresa en cuanto a su nivel de liquidez y rentabilidad. Sirve de complemento de los estados financieros básicos ya que presenta de forma resumida las actividades de financiamiento, actividades de inversión, los recursos originados en las operaciones y el financiamiento que tiene la entidad en un período determinado.

2.2.8.5 Notas a los estados financieros

Soto González, et al., (2017) las denomina como: “notas aclaratorias o explicativas, cuya finalidad es proporcionar un resumen de las políticas contables significativas y explicar

de forma cualitativa la información numérica que se presenta en cada estado financiero, para así sea comprendida de mejor manera dicha información” (p.14).

Las notas a los estados financieros son las explicaciones que detallan la información sobre políticas contables, procedimientos, cálculos y transacciones subyacentes en los rubros de los estados financieros, estos amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en los mismos. Son parte integrante del conjunto de estados financieros porque detallan las principales situaciones que afectan a la empresa, así como sus políticas contables, procedimientos, métodos de cálculos, la integración de sus cuentas y las diferentes transacciones en los rubros de los estados financieros.

2.2.9 Métodos de análisis financieros

Entre los métodos de análisis financiero se incluyen los siguientes:

2.2.9.1 Análisis vertical

Según Lavalle Burguete (2016) el análisis vertical consiste en “expresar en porcentajes cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados, se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer en otros estados financieros” (p.124).

Según Tanaka (2015), el método de análisis vertical, llamado así porque compara dos o más partidas de un mismo período. El resultado obtenido se comparará ya sea con su equivalente en otro período pasado, contra el equivalente de otra empresa o con el promedio de la industria (p. 31).

Este método consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero, proporcionando información útil de cómo se encuentran invertidos los recursos de la empresa, así como la proporción en que están financiados. El método consiente en identificar si una empresa tiene la distribución de sus activos y pasivos de acuerdo a sus

necesidades de financiamiento. El objetivo es determinar que tanto representa la cuenta del activo dentro del total de activo y los pasivos dentro del total del pasivo y patrimonio. Al aplicar este análisis se representa la relación porcentual con una base determinada; por ejemplo, si lo aplicamos al estado de situación general, nos indicará la proporción en que se encuentran invertidos los recursos de la empresa, así como en qué proporción están financiados, tanto por los acreedores como los accionistas de esta.

Con el método del análisis vertical aplicado al balance general, siempre se debe empezar a partir de las siguientes bases: (a) Asignar el 100% al activo total. (b) Asignar el 100% a la suma del pasivo y el patrimonio. (c) Cada una de las partidas del activo, pasivo y patrimonio representarán una fracción de los totales del 100%.

2.2.9.2 Análisis horizontal

Según Tanaka (2015), indica que el análisis horizontal de estados financieros permite comparar partidas de estados financieros de varios períodos. Esto nos dirá si la gestión de un período ha sido mejor o peor que la de otro, esto para determinar las variaciones y hallar las diferencias de un período a otro. (p. 30)

El objetivo del análisis horizontal de los estados financieros de la empresa es identificar las variaciones absolutas y relativas de un período con respecto a otro, para determinar los principales cambios que ha sufrido cada rubro de los estados financieros y con ello poder predecir si el comportamiento de la entidad es bueno, malo o regular. Los valores obtenidos del análisis horizontal pueden ser comparados con los objetivos de la empresa previamente establecidos, para determinar qué tan bueno ha sido el desempeño de la empresa en relación a las decisiones y gestiones tomadas por la administración.

2.2.9.3 Método de razones simples o razones financieras

Para realizar el análisis financiero de una entidad se requiere la aplicación de ciertas técnicas a través de las cuales los inversionistas pueden conocer la situación de su empresa y el impacto de las decisiones adoptadas en materia financiera.

Cardozo Cuenca (2018), indica que los indicadores financieros o los llamados ratios financieros son medidas que tratan de analizar el estado o el comportamiento de la organización solidaria desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia dentro del mismo sector. Estos indicadores financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la organización que pueden, posiblemente, predecir la quiebra en un futuro. (p.122)

Las razones financieras sirven para evaluar la situación financiera de una empresa y se pueden categorizar de acuerdo con sus necesidades, de tal manera que estos se dividen en cuatro categorías: (a) Razones de liquidez. (b) Razones de actividad. (c) Razones de endeudamiento. (d) Razones de rentabilidad. (Cardozo, 2018, p.122)

Las razones financieras son indicadores que permiten evaluar de forma oportuna la situación financiera de una entidad, identificando su nivel de desempeño tanto financiero como operacional. Permiten evaluar el comportamiento de cada uno de los componentes de los estados financieros con el objetivo de obtener información suficiente y necesaria para la correcta toma de decisiones.

a) Razón de liquidez

La razón de liquidez refleja la capacidad que tiene una organización para hacer frente a sus compromisos y obligaciones con vencimiento a corto plazo. La liquidez se refiere a la solvencia o solidez de la posición financiera general de la organización, es decir, si cuenta con músculo financiero para la facilidad con la que paga sus obligaciones. Se refiere no solamente a las finanzas totales, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (Cardozo, 2018, p.124).

Las razones de liquidez indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo (el pago de sus cuentas y obligaciones financieras circulantes). Además, proporciona información útil para determinar qué proporción de deudas a corto plazo podrán ser pagadas por el activo corriente de la empresa. La

capacidad que tiene una empresa se puede medir utilizando varios indicadores entre ellos están: la razón corriente, la razón rápida y el capital de trabajo.

- **Razón corriente**

Cardozo (2018), indica que “la razón corriente es la capacidad que tiene la organización para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se sabe cuántos activos corrientes se tendrán para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo” (p.124). Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La razón corriente mide del grado en el que los créditos de los acreedores a corto plazo estarán cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo rápidamente, por lo general cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

- **Razón rápida**

Según Cardozo (2018), “es un índice de solvencia más exigente en la medida en que se excluyen los inventarios del activo corriente, sirve para medir su capacidad de pago” (p.124). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

La razón rápida también es conocida como prueba ácida, permite identificar si la empresa cuenta con suficientes activos líquidos para que pueda cubrir sus obligaciones o deudas inmediatas, es un indicador más exacto en comparación de la razón corriente porque excluye el rubro de los inventarios que es usualmente el activo corriente menos líquido, por eso se indica que este indicador es más exacto que la razón corriente.

- **Capital de trabajo**

Cardozo (2018), indica que “el capital de trabajo muestra el valor que le quedaría a la organización, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo al permitir a la gerencia tomar decisiones de inversión” (p.124). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

El capital de trabajo son los recursos con los que una entidad cuenta para operar después de haber cancelado sus obligaciones a corto plazo. La razón de capital de trabajo es la diferencia entre el activo corriente menos el pasivo corriente, dando como resultado la capacidad financiera que tiene la entidad para responder a sus obligaciones ante terceros.

b) Razones de actividad

Las razones de actividad miden la eficacia con la cual la empresa utiliza sus activos para la recuperación de valores, es decir como sus cuentas se convierten en efectivo, contribuyendo al logro de los objetivos financieros de la empresa.

Para Gitman (2016) los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, en entradas o salidas. En cierto sentido, los índices de actividad miden la eficiencia con la que opera una empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios, gastos y cobros. Existen varios índices para la medición de la actividad de las cuentas corrientes más importantes, las cuales incluyen inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También se puede evaluar la eficiencia con la cual se usa el total de activos. (p.68)

- **Rotación de activos**

Cardozo (2018) indica que “este tipo de indicadores mide cuantos quetzales genera cada quetzal invertido dentro de los activos totales” (p.128). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Activo total}}$$

La rotación de activos totales, se obtiene por medio de dividir los ingresos totales entre el activo total, midiendo la rotación y la eficiencia con la que la entidad utiliza sus activos utilizan los activos para generar ventas y así poder obtener mayores rendimientos económicos.

c) Razones de endeudamiento:

El nivel de endeudamiento se mide por la porción de activos totales que financian los acreedores de la empresa, es decir, la proporción de deuda que tolera una empresa frente a sus recursos propios.

Para Gitman, (2016) la posición de endeudamiento de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos. (p.71)

Cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza una empresa en relación con sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como la deuda y las acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayores serán su riesgo y su rendimiento esperados. (Gitman, 2016, p.71)

- **Índice de endeudamiento**

Cardozo (2018) Muestra el nivel o porcentaje en que están comprometidos los activos de la organización. Miden la capacidad que tiene la organización de contraer obligaciones para financiar sus operaciones e inversiones, y respaldar las mismas con su capital propio; es decir, evalúan la capacidad que tiene la organización para responder a sus obligaciones (p.134).

El índice se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$$

El índice de endeudamiento también es conocido como razones de deuda o solvencia, este tipo de índices evalúa la situación financiera de la entidad indicando los niveles de deuda que tiene actualmente y en qué medida están comprometidos sus activos y su pasivo en relación a sus acreedores o proveedores. Cuanto más alto son estos índices indican que la empresa está empleando más deuda para financiar sus activos y así obtener utilidades, si el cociente es reducido significa que la empresa se vale de menos del financiamiento de terceros para generar beneficios.

d) Razones de rentabilidad

Para los autores Gitman y Zutter (2012), estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo. Los dueños, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias (p. 73).

Así mismo los autores Besley y Brigham (2016), indican que la rentabilidad es el resultado neto de las diferentes políticas y decisiones de la empresa. Las razones de rentabilidad muestran efectos combinados de la administración de la liquidez, activos y deuda sobre los resultados operativos (p. 59).

Las razones de rentabilidad es el resultado neto de las diferentes políticas y decisiones de la empresa, permitiéndole medir los beneficios obtenidos durante un período determinado, con el objetivo de determinar sobre su operación o inversión. Un incremento en las utilidades significa que la empresa ha logrado un buen desempeño financiero en determinado período.

- **Margen de utilidad neta**

Para Gitman (2016) el margen de utilidad mide el porcentaje que queda de cada quetzal de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. (p.76) Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

El margen de utilidad neta, se obtiene al dividir la utilidad neta entre las ventas realizadas en un determinado período. Mide la utilidad que se obtiene de cada unidad monetaria de ventas.

- **Rendimiento del patrimonio (ROE)**

Para Gitman (2016), mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. (p.76) Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

El rendimiento del patrimonio es la capacidad que tiene una organización para generar utilidades netas en relación a su patrimonio, mientras más alto sea el resultado de este indicador es mejor, ya que significa que la administración ha utilizado eficientemente sus recursos y su estructura de capital para obtener mejores resultados económicos, generando un mejor rendimiento de su inversión.

- **Rendimiento del activo total (ROA)**

Mide la eficacia de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles; denominado también rendimiento sobre la inversión (RSI). (Gitman, 2016, p.76).

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

La forma de obtener el rendimiento del activo total es dividiendo la utilidad neta obtenida durante un periodo determinado entre el activo total de la empresa, para establecer la eficiencia y eficiencia con la que la empresa administra sus recursos para producir utilidades sobre sus activos disponibles. Es un indicador financiero que sirve para evaluar la rentabilidad económica de la empresa y con ello tomar decisiones financieras en relación a su funcionamiento.

2.3 Presupuesto

Constituye una herramienta útil para la administración, ya que a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización, todo ello en procura de un objetivo común: Incrementar el valor de la empresa. (López Castañeda, 2016, p.34)

El presupuesto debe: ser ordenado, atender a los objetivos y metas empresariales; tener personas responsables del proceso; delimitarse en el tiempo; ser alcanzable, medible y comparable. Para alcanzar el éxito en el proceso de presupuesto, se recomienda que la empresa haya avanzado en aspectos administrativos que permitan estandarizar algunos procesos, bien sea de producción, de procedimientos o de toma de decisiones, de manera que se garantice que la información necesaria, proporcionada por las diferentes dependencias, secciones o departamentos de la empresa, sea oportuna y, lo más importante, confiable. (López Castañeda, 2016, p.34)

El presupuesto es un instrumento desarrollado anualmente, presenta una proyección de los planes, actividades, programas y operaciones que la empresa lleva a cabo en un determinado período para la consecución de sus objetivos. La implementación de un sistema de presupuestos eficiente y eficaz constituye una herramienta clave en el éxito

de una empresa, ya que a través de esta le permite administrar adecuadamente sus recursos. Es considerada una herramienta esencial dentro de la planificación de los recursos de una organización ya que a través de ellos se pueden lograr los resultados deseados que ayudan a prevenir o predecir cambios que pongan en riesgo toda la operación de la entidad.

Por ello el presupuesto es fundamental para cualquier organización sea pública o privada ya que en él se consigna toda la información requerida de los resultados de todo un plan de operaciones, proyectando las situaciones financieras que reflejen el alcance de las metas y objetivos que la entidad desea lograr, y de esta forma ayudar a la administración para una adecuada toma de decisiones que busquen la mayor eficiencia y eficacia.

2.3.1 Objetivos del presupuesto

Los presupuestos son establecidos para lograr incrementar el valor de la empresa, obteniendo a través de los mismos información necesaria para planificar actividades o planes de acción que le permiten alcanzar sus objetivos.

Los principales objetivos de todo proceso presupuestario son: (a) Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos. (b) Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que le proporcionen los elementos necesarios para diseñar el presupuesto. (c) Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos o secciones, en cuanto al proceso presupuestal. (d) Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detectando errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control correctivas o preventivas. (López Castañeda, 2016, p.34)

Los objetivos de los presupuestos se resumen en: (a) Realizar una planificación integral y sistemática de todas las actividades que la empresa debe realizar en un determinado período para alcanzar sus metas y objetivos planeados; (b) establecer y asignar responsabilidades en cada área o dependencia de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas; (c) coordinar actividades de los diferentes departamentos para asegurar que la entidad desarrolle sus planes de forma integral.

2.3.2 Clasificación del presupuesto

Existen diversas formas de clasificar los presupuestos, pero es posible realizar una clasificación atendiendo a los diferentes escenarios y necesidades de las empresas y entre las clasificaciones más utilizadas se encuentran:

2.3.2.1 Según la flexibilidad

Estos a su vez se clasifican en:

a) Rígidos o estáticos, fijos o asignados

“Estos presupuestos no permiten realizar ajustes, es decir, no se considera el entorno empresarial que puede afectar positiva o negativamente las cifras presupuestadas” (López Castañeda, 2016, p. 36).

Los presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados reciben este nombre porque una vez realizados no es posible realizar ajustes o modificaciones de ningún tipo, sin considerar los aspectos externos que afectan el entorno de la entidad, aspectos como la conducta política, económica, demográfica e inclusive el territorio donde se encuentra establecida, sirviendo para llevar un estricto control de manera anticipada sobre las operaciones y actividades de la entidad.

b) Flexibles o variables

Según Córdoba (2012) este tipo de presupuestos se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. (p.122)

Este tipo de presupuestos permite a una entidad ajustar las diferencias que se presentan debido a imprevistos que se puedan dar, pero lo recomendado sería realizar la menor cantidad de ajustes posibles para que se pueda llevar a cabo un mejor proceso de planeación.

2.3.2.2 Según el período de tiempo

Este tipo de clasificación hace referencia al período de duración que tiene los presupuestos y se dividen en:

a) A corto plazo

Se realizan para un periodo de un año, 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. (Conzanza, Parra, & López, 2012, p.9)

Este tipo de presupuesto se realiza de manera detallada para un período máximo de un año, atendiendo a los aspectos internos y externos que puedan afectar la información contenida en los mismos.

b) A largo plazo

Generalmente son utilizados por las empresas del sector privado cuando se hacen proyectos de inversión, estudios de prefactibilidad, proyectos de ampliación de plantas, apertura de nuevas sedes, entre otras. En otros países no es fácil realizar este tipo de proyecciones a largo plazo, ya que la incertidumbre en la economía, en las finanzas, en los mercados internacionales, entre otros, dificulta el proceso, limitándolo en el tiempo de proyección. Se aconseja elaborar presupuestos a largo plazo de hasta tres años. De igual manera, los gobiernos de turno realizan sus planes a largo plazo que por lo general

cubren el período presidencial. Los programas se desagregan de acuerdo con las funciones del Estado y estos a su vez en proyectos. (López Castañeda, 2016, p.37)

Los presupuestos a largo plazo también son utilizados y desarrollados por el Estado y grandes empresas. Se sustentan bajo lineamientos establecidos en consideraciones económicas como creación de empleo, servicio social, fomento de ahorro, etc. Para las grandes empresas se adoptan para proyectos de inversión en tecnología, ampliación de la capacidad instalada, intereses accionarios y expansión de mercados.

2.3.2.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa

Se clasifican en:

a) 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. (López Castañeda, 2016, p.37)

El presupuesto de operación o económicos incluye todas aquellas actividades a realizar en el período continuo, es básicamente un estado proyectado de pérdidas y ganancias. En este presupuesto se incluye las ventas, producción, compras, mano de obra y gastos operacionales, etc.

b) Financieros

Se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de tesorería que es el que genera movimiento de gran número de cuentas. Conzanza, Parra, & López, 2012, p.9)

Este tipo de presupuesto se encuentra estrechamente relacionado con el estado de situación financiera de una entidad, proporcionando información útil para su análisis y

toma de decisiones, así como para proponer medidas correctivas ante cualquier desviación no prevista en los planes o programas.

2.3.2.4 Según el sector

Se clasifican en presupuesto público y presupuesto privado.

a) Presupuesto público

El presupuesto público es el límite de gastos que una entidad puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutará para alcanzar los objetivos del plan de gobierno. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020, p.8)

El presupuesto público involucra planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos que pretende alcanzar o realizar el Estado. El presupuesto es el medio más efectivo de controlar los gastos públicos y las diferentes alternativas que tienen para las inversiones y para administrar los recursos de la nación.

El sector público realiza diversas operaciones de ingresos y de gastos con el objetivo de desarrollar sus actividades, es por ello es necesario que exista diversos métodos de clasificar el presupuesto, ya que los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos. Los presupuestos permiten estimar recursos y distribuirlos equitativamente y de acuerdo a las prioridades del Estado entre sus distintas dependencias.

El autor López Castañeda (2016) presenta las características del presupuesto público, indicando que son: (a) un estimativo de ingresos fiscales; (b) estima y autoriza el gasto público; (c) es rígido, ya que limita las cantidades por gastar; (d) establece la destinación específica que deben tener los créditos aprobados en el presupuesto; (e) el presupuesto se establece mediante una Ley anual y Ley Orgánica del presupuesto, extendida por el Congreso; (f) se determina por los principios presupuestales como: anualidad,

universalidad y publicidad; (g) se prepara como mínimo con un semestre de anticipación. (h) el control presupuestal se ejerce desde tres puntos de vista: control político, financiero y económico. (p.35)

b) Presupuesto privado

El presupuesto privado es aquel desarrollado por entidades de carácter privado. Tiene como objetivo obtener beneficios de carácter económico. El proceso para su desarrollo es: (a) Planear los ingresos, utilizando las diferentes herramientas matemáticas y estadísticas. (b) Planear una serie de costos y gastos asociados a los ingresos. (García, 2018, p.27)

Es un plan de acción o instrumento que ayuda a la administración privada a realizar sus proyectos a cumplir sus metas previstas, expresadas en valores y términos financieros los cuales deben cumplirse en un determinado tiempo, ya que el mismo contiene todos los planes de trabajo necesarios para la consecución de sus objetivos, ayudan a minimizar los riesgos de las operaciones de la entidad a través del establecimiento de estrategias para la consecución de sus fines.

Entre las características del presupuesto privado están: (a) se estiman los ingresos producto de la venta de bienes y servicios, y los ingresos obtenidos de diversas fuentes; (b) Se presupuestan costos y gastos operacionales y no operacionales; (c) es flexible; se pueden presentar diferencias en las cifras; (d) en caso de obtener créditos, estos se destinan de acuerdo con las necesidades; (e) el presupuesto es opcional. En algunas empresas se establece según los estatutos y/o las entidades de vigilancia; (f) los principios se relacionan con la administración, previsión, planeación, organización, dirección y control; (g) se preparan según las empresas puede ser 3 o 4 meses de anticipación; (h) el control se efectúa con el fin de detectar errores y tomar medidas correctivas. El control se ejerce periódicamente. (López Castañeda, 2016, p.35)

2.3.2.5 Según su importancia

Se clasifican en:

a) Principales o sumarios

Hacen referencia a los estados financieros presupuestados, presupuestos de ventas, costos de producción, gastos operacionales, efectivo. (López, 2016, p.37)

Los presupuestos principales contienen puntos más importantes sobre el conjunto de operaciones que realiza la empresa, por ejemplo: (a) El presupuesto de ventas contiene el detalle de los productos, volumen y los precios de venta; (b) el presupuesto de costos de producción especifica la cantidad la cantidad de productos a fabricar en un determinado periodo, incluyendo los costos, insumos, costo de almacenaje que son necesarios para la producción de insumos que tiene para la venta; (c) el presupuesto de gastos de fabricación son todos aquellos gastos relacionados indirectamente con la producción; (d) presupuesto de gastos de administración son todos los gastos que no sean de producción, tienden a ser fijos y la mayoría son fijados por decisiones gerenciales.

b) Secundarios y analíticos

Entre los presupuestos secundarios y analíticos se encuentran 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. (López Castañeda, 2016, p.37)

Los presupuestos analíticos son utilizados para detallar los insumos, materiales, equipos y recursos necesarios para la producción, normalmente en la ejecución de una obra ya que resulta más útil detallar la cantidad y costos que son necesarios para su realización.

El presupuesto analítico es usualmente utilizado para estimar el costo de la inversión de un proyecto, determinando el costo de las actividades y el presupuesto de cada una de ellas.

2.3.3 Importancia del presupuesto

Como herramienta de la administración, mediante el presupuesto se puede hacer frente a las incertidumbres que siempre están presentes en todos los aspectos de la economía, las finanzas, las políticas gubernamentales, entre otros fenómenos, que afectan en mayor o menor grado los planes, programas y proyectos que se tengan para el desempeño de toda empresa. (López Castañeda, 2016, p.39)

Su importancia radica en que, si no se tiene un adecuado control de las operaciones en las organizaciones, existe siempre un riesgo adherida a cada una de ellas. Por lo que cada organización debiera tener una adecuada planificación de todas sus actividades que pretende realizar para poder determinar los factores internos y externos que afecten su realización.

El nivel de riesgo e incertidumbre en nuestro medio es difícil de establecer, razón por la cual no se puede afirmar que lo que se presenta en un presupuesto es exactamente lo que ocurrirá en su ejecución. Pero sí se puede llegar a tener un control más efectivo de las operaciones empresariales, siempre y cuando se haya realizado una adecuada evaluación de la incidencia de los factores externos e internos que puedan alterarlo. (López Castañeda, 2016, p.39)

El presupuesto es una herramienta esencial para cualquier persona, empresa o entidad, ya sea pública o privada, permite estimar los gastos y recursos con los que cuenta para seguir operando para un determinado período, así mismo sirve como herramienta de control, ayudando a establecer planes, acciones y metas a seguir ante cualquier eventualidad con el objetivo de alcanzar máximos beneficios. También otro punto importante es que permite evaluar la gestión de los administradores en cuanto a la eficiencia y control que ejercen en las operaciones, promueve la estandarización y control de la información, reduce la incertidumbre e implanta acciones para la mejora continua

de la empresa ayudándole a potencializar sus recursos para lograr una mejor posición en el mercado.

2.3.4 Ventajas y desventajas del presupuesto

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de realizar presupuesto:

2.2.4.1 Ventajas del presupuesto

Las principales ventajas de realizar presupuestos son: (a) Se pueden direccionar los planes estratégicos de las empresas en busca de maximizar el valor de la empresa. (b) Se hace una anticipación al futuro de las actividades de la empresa. (c) Se pueden tomar medidas preventivas con base en los resultados de las cifras presupuestales. (d) Se pueden replantear permanentemente las políticas, los objetivos, los procedimientos de la empresa. (e) Se analizan las alternativas de inversión y de financiación. (f) Se establece un control permanente a todas las áreas de la empresa. (g) Se obtienen mejores resultados de las decisiones tomadas por las altas directivas de la empresa. (h) Existe una mayor integración de los empleados en los diferentes niveles jerárquicos. (i) Mayor responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización en la consecución de las metas propuestas. (j) Se pueden minimizar costos y maximizar las utilidades. (k) Se puede tener pleno conocimiento de todas las áreas de la empresa, identificando debilidades y fortalezas. (l) Se tiene un mayor orden en la conservación de los archivos de la empresa, así como en las operaciones en general, tanto en la parte administrativa como en la contable financiera. (m) Se puede evaluar la gestión de los administradores. (n) Obliga a tener procesos organizados en la empresa. (López Castañeda, 2016, p.48)

El presupuesto sirve para realizar proyecciones de los gastos y los ingresos que obtendrá la empresa en un determinado período, por lo que al implementar el presupuesto una empresa podrá determinar anticipadamente problemas y contingencias que pueda enfrentar. Permite evaluar sus políticas en función a sus objetivos planteados, ayuda a una correcta planificación de sus gastos y costos creando medidas para utilizarlos adecuadamente en beneficio de potencializar el crecimiento de la entidad.

2.3.4.2 Desventajas del presupuesto

Como todo proceso, el presupuesto también cuenta con aspectos negativos, como: (a) El presupuesto privado no es obligatorio. (b) Su organización e implementación es costosa. (c) Requiere el compromiso de todos los integrantes de la organización. (d) En el presupuesto solo se estiman cifras. (e) Las proyecciones pueden estar afectadas por la subjetividad o la percepción que se tenga de algún aspecto en particular, al momento de realizar los análisis de los factores externos e internos. (f) Debe existir una organización para la realización del presupuesto, lo cual implica, no solo una inversión de recursos sino también tiempo en el que se logre estabilizar el proceso. (López Castañeda, 2016, p.50)

También se pueden identificar otras desventajas como las estimaciones no son las correctas, son una herramienta que ayuda a la gerencia, sin embargo, no se considera obligatorio dentro del sector privado, se requiere inversión de tiempo y recursos para su implementación y para lograr que funcione adecuadamente. No existen controles efectivos para el proceso presupuestario, y otra desventaja es cuando existe mala comunicación y control de parte de los directivos de la organización.

2.3.5 Principios presupuestales

Córdoba, (2012) indica que el proceso presupuestario se rige por los siguientes principios: (a) La previsión, que comprende la predictibilidad, determinación cuantitativa y el objetivo. (b) La planeación, incluyendo la previsión, costeabilidad, flexibilidad, unidad, confianza, participación, oportunidad y contabilidad por áreas de responsabilidad. (c) La organización, como orden y comunicación. (d) La dirección, como autoridad y coordinación. (f) El control, como reconocimiento, excepción, normas y conciencia de costos. (p.123)

En el caso de las entidades públicas de Guatemala deberán cumplir con los siguientes principios presupuestales: (a) Anualidad: el presupuesto tiene vigencia de un año. (b) Universalidad: el presupuesto debe incluir la estimación de todos los ingresos a obtener y el detalle de los gastos e inversiones por realizar. (c) Publicidad: el presupuesto es un

documento público, accesible a cualquier ciudadano que requiera consultarlo. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

Los principios son una serie de reglas que regulan el proceso presupuestario de la institución, cuya finalidad es permitir el control del proceso de asignación de los recursos públicos, así como la correspondencia entre dicha asignación y su ejecución. Para en el caso de las entidades públicas esas ser rigen por los principios establecidos en la Ley Orgánica del presupuesto y su reglamento.

2.3.6 Proceso presupuestario

Según la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto 101-97, indica que es el conjunto de etapas lógicamente concatenadas tendientes a establecer principios, normas y procedimientos.

El proceso presupuestario es un proceso continuo que entrelaza el conjunto de etapas que debe cumplir el presupuesto anualmente para su aprobación y la determinación del destino de sus recursos. El Ministerio de Finanzas Públicas, establece que las etapas del proceso presupuestario son: Planificación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación, liquidación y rendición, las cuales se describen a continuación:

2.3.6.1 Planificación:

Es la etapa inicial del proceso presupuestario. Cada año, la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República (SEGEPLAN), en coordinación con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), orienta el proceso de planificación y proporciona a las instituciones del sector público la metodología que se utilizará en el proceso de articulación de las políticas, planes y presupuesto. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

El presupuesto público es el instrumento de gestión indispensable del Estado, comprende normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todas las entidades del Estado, indicando que proceso de planificación es la primera etapa en donde se generan las decisiones importantes para el desarrollo de la entidad y en beneficio de las necesidades de la población. En este proceso se establece de forma más exacta los planes y metas que tiene una organización para la consecución de sus objetivos, estimando los ingresos con los que contará y estableciendo las necesidades de gasto para un período determinado.

2.3.6.2 Formulación:

Consiste en la elaboración de anteproyectos del presupuesto, los cuales serán presentados al Ministerio de Finanzas Públicas. Ahora bien, el Ministerio de Finanzas Públicas, para presentar un presupuesto prudente y realista, toma en consideración las distintas variables macroeconómicas proporcionadas por el Banco de Guatemala, las estimaciones de ingresos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y sus propias proyecciones, a partir de las cuales proyecta el presupuesto de ingresos y egresos del siguiente ejercicio fiscal. El resultado de esta etapa es la conformación del Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Egresos del Estado para el siguiente ejercicio fiscal. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

La fase de formulación del presupuesto consiste en que cada entidad elabore el anteproyecto de su presupuesto, priorizando el gasto y registrándolo en una estructura funcional programática los cuales son presentados al Ministerio de Finanzas Públicas. Obteniendo como resultado el presupuesto de ingresos y egresos de la entidad para el siguiente ejercicio fiscal.

2.3.6.3 Presentación:

Se presenta el proyecto de presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, por parte del Organismo Ejecutivo, ante el organismo legislativo. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

El proceso de presentación consiste en presentar el proyecto de presupuesto con las estimaciones necesarias de ingresos y egresos de la entidad para su aprobación.

2.3.6.4 Aprobación:

Una vez presentado el proyecto a la Comisión de Finanzas Públicas, ese organismo realiza las reuniones de discusión y análisis del proyecto de presupuesto que considere conveniente, y emite el dictamen correspondiente. Finalmente, el proyecto de presupuesto es conocido por el pleno del Congreso, en donde se discute y puede que el presupuesto sea: No aprobado, modificado o aprobado. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

La evaluación consiste en determinar si la entidad es capaz de realizar las metas y propuestas establecidas dentro de su proyecto de presupuesto, los cuales son sometidos a consideración para ser aprobados para realizarse en el período siguiente, pudiéndose dar el caso de aprobación de los mismos, que necesiten ser modificadas o inclusive que no sean aprobadas y se apruebe el presupuesto del año anterior para que la entidad pueda seguir sus operaciones.

2.3.6.5 Ejecución:

Es la realización de los avances en los logros de las metas y objetivos de las instituciones, por medio de la producción de los bienes y servicios que las entidades brindan a la población. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

El proceso de ejecución se realiza durante el ejercicio fiscal comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre, en esta etapa es en donde se alcanzan las metas y planes establecidos para el beneficio de la entidad y de la población en general.

2.3.6.6 Seguimiento:

Consiste en la vigilancia y control de cada uno de los programas y proyectos sean realizados tal y como fue planificado. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

A lo largo de cada año, las instituciones deben vigilar que los programas y proyectos se realicen de acuerdo a lo planificado sino es así, se debe informar las razones por la cuales no se ejecutaron dichos programas y proyectos.

2.3.6.7 Evaluación:

Consiste en verificar que las metas y los resultados programados durante el ejercicio fiscal, se estén alcanzando. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

Es la evaluación de los resultados físicos y financieros obtenidos de la ejecución del presupuesto, determinando las variaciones que se obtuvieron en relación a las metas, programas y proyectos aprobados, con el objetivo de evaluar si la entidad posee capacidad necesaria para la ejecución eficiente del presupuesto y recomendando medidas correctivas para una mejor ejecución.

2.3.6.8 Liquidación y rendición de cuentas:

Es la etapa del ciclo del presupuesto que corresponde a la elaboración y exposición del informe de la ejecución del presupuesto. (Ministerio de Finanzas Públicas, 2020)

Corresponde a la etapa final del proceso presupuestario, en la cual se transparentan los resultados alcanzados por todas las instituciones del Estado durante un ejercicio fiscal, es un documento en el que se presentan los resultados de su ejecución presupuestaria, tanto de ingresos como los egresos.

2.3.7 Presupuesto del Sector Público

Orozco Miranda (2017) define que el presupuesto público como: Un instrumento del gobierno que constituye el motor de la administración del Estado, y alrededor de él se desenvuelve gran parte de la vida económica del país. Son pocas las decisiones

cotidianas de la política administrativa que no estén vinculadas con los ingresos y egresos del presupuesto público. Entre estas decisiones se pueden mencionar las siguientes: (a) Cuando el Estado crea o suprime los impuestos. (b) Cuando aporta recursos para el financiamiento de las universidades. (c) Cuando crea o suprime cargos públicos. (d) Cuando decide llevar adelante un proyecto de inversión. (e) Cuando aumenta la remuneración de los servicios públicos. (p. 20-21)

El presupuesto público es utilizado para desarrollar actividades y funciones a través de planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos que pretende realizar el Estado. El presupuesto es el medio más efectivo de controlar los gastos públicos y las diferentes alternativas que tienen para las inversiones y para administrar los recursos de la nación.

El sector público realiza diversas operaciones de ingresos y de gastos con el objetivo de desarrollar sus actividades, por ello es necesario que existan diversos métodos para clasificar el presupuesto, ya que los enfoques del análisis fiscal pueden ser diversos y requerir distintas formas de distribución de los datos.

2.3.8 Presupuesto general de ingresos y egresos

El Presupuesto General de la Nación es el cálculo anticipado y consolidado que realizan las distintas entidades del sector público guatemalteco, de los ingresos y egresos para un período determinado de tiempo.

El Presupuesto General de Ingresos y Egresos, es aprobado para cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en la Constitución, en él se incluye la estimación de todos los ingresos a obtener y los gastos por realizar. (Constitución Política de la República de Guatemala, 1993, Artículo 267.)

El Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, es la estimación de los ingresos y gastos que espera tener el Estado destinado para el funcionamiento de la entidad y para realizar inversiones en beneficio de la población. Los presupuestos

públicos expresan anualmente los planes de la entidad elaborados bajo la estrategia del desarrollo económico y social.

2.3.8.1 Presupuesto de ingresos

Lo constituyen los ingresos que se estima percibir durante el ejercicio fiscal. Son los recursos del presupuesto para financiar los gastos de una entidad pública, provienen de diferentes fuentes, principalmente del aporte constitucional establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala. Así mismo estos ingresos provienen de otras fuentes como la recaudación fiscal, venta de bienes y sus derivados, de transferencias y de donaciones. (Dirección General Financiera, USAC, 2020)

En el caso de la entidad autónoma, los ingresos provienen del aporte constitucional, así como, los programas autofinanciables, ingresos de capital, venta de bienes, aportes recibidos para la inversión o capitalización, de acuerdo con la voluntad del donante, becas otorgadas en calidad de préstamo, renta de activos y/o servicios.

Los presupuestos de ingresos contendrán la identificación específica de las distintas clases de ingresos y otras fuentes de financiamiento, incluyendo los montos estimados para cada uno de ellos. (Orozco Miranda, 2017, p.20)

El presupuesto de ingresos de una entidad está conformado por los recursos que la entidad espera obtener para financiar los gastos durante un periodo determinado, identificando claramente los distintos rubros para su identificación al igual que su respectivo monto. En él se incluyen los ingresos relacionados con préstamos o saldos de fondos no utilizados en años anteriores.

2.3.8.2 Presupuesto de egresos

Se refiere a la estimación de gastos que se programan para un período determinado, con los cuales se cubrirá los gastos de inversión, funcionamiento y/o pago de una deuda. Los

egresos se refieren a un gasto que realiza el estado para el cumplimiento de sus fines. Los egresos son aquellas erogaciones que disminuyen el patrimonio de la entidad.

Se utiliza una estructura programática coherente con las políticas, planes de acción del Gobierno y planes de desarrollo territorial, de conformidad con lo que desarrolle el reglamento respectivo, este identifica: La producción de bienes y servicios, la gestión por resultados de los organismos y entes del sector público, la incidencia económica, social y financiera de la ejecución de los gastos, la vinculación con sus fuentes de financiamiento y con el ámbito geográfico de ejecución de la inversión pública y el aseguramiento en la calidad del gasto público. (Orozco Miranda, 2017, p.20)

El presupuesto de egresos constituye todas las estimaciones de salida de recursos monetarios para un determinado período. Es un instrumento que indica la cantidad de dinero público que se está utilizando en beneficio de la población, así como el destino y en qué sectores se encuentra invertido, estableciendo un límite de gasto que tendrá cada institución destinado a su funcionamiento e inversión.

2.3.8.2.1 Naturaleza y destino de egresos

Los grupos de gastos contenidos en los presupuestos de egresos del Estado expresan la especie o naturaleza de los bienes y servicios que se adquieren, así como la finalidad de las transferencias y otras aplicaciones financieras.” (Decreto Número 101-97. Por medio del cual se expide La Ley Orgánica del Presupuesto, 1997, Artículo 13).

Se podrán establecer grupos de egresos no imputables directamente a programas. Los montos asignados en el presupuesto general de ingresos y egresos del Estado no obligan a la realización de los gastos correspondientes, éstos deben efectuarse en la medida en que se van cumpliendo los objetivos y las metas programadas. (Decreto Número 101-97. Por medio del cual se expide La Ley Orgánica del Presupuesto, 1997, Artículo 13).

El presupuesto tiene como objetivo fundamental el ordenamiento del gasto público, determinando el monto de recursos, estimando los ingresos que obtendrá por la

recaudación de impuestos, regula el gasto público con la finalidad de administrar los recursos y obtener mejores rendimientos en cuanto a la realización de sus objetivos y metas programadas realizar en determinado período.

2.3.8.2.2 Tipos de egresos corrientes

Existen diversos tipos de egresos, entre los cuales se mencionan: (a) Plan de funcionamiento: Comprende las estimaciones necesarias para que las unidades ejecutoras realicen los proyectos y actividades previstas, en función de sus objetivos, planes y programas, por los conceptos de contratación de servicios personales, contratación de servicios no personales, adquisición de materiales y suministros, maquinaria y equipo, bienes inmuebles, contratación de obras de construcción y otros relacionados con el funcionamiento de los programas. (b) Plan de transferencia: Comprende las estimaciones de aguinaldo, diferido, y contribución de la entidad autónoma hacia el plan de prestaciones. (c) Plan de inversión: Está constituido por la suma o cantidad total destinada a la realización de proyectos de inversión. (d) Plan pago de deuda: Contiene la estimación para el pago de capital, intereses, comisiones y otros gastos conexos, de acuerdo con el plan de amortización de los compromisos que una entidad autónoma pudiera adquirir. (e) Fondo para la investigación: Está constituido por la suma para proyectos de investigación que apruebe realizar. (f) Fondo para el desarrollo: Está constituido por la suma de proyectos destinados para el desarrollo de la entidad autónoma. (Dirección General Financiera, USAC, 2020)

Los egresos corrientes son aquellos gastos que realiza el Estado o la entidad pública para su funcionamiento, mantenimiento, operación, adquisición de bienes o servicios que son esenciales para realizar sus funciones administrativas y para brindar servicios en beneficio de la población.

2.4 Balanced Scorecard -BSC

Para Amo Baraybar, (2017) es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (p.10)

Es una herramienta que permite comunicar a toda la institución la visión, misión, objetivos y metas de la entidad, su fin fundamental es combinar indicadores financieros que permitan evaluar el desempeño de la entidad e implementar estrategias focalizadas en la creación de valor.

2.4.1 Beneficios del BSC

Según los autores Milla Gutiérrez, A. y Martínez Pedrós, D. (2012), el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones: (a) Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa. (b) Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento. (c). Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados. (d) Traducción de la visión y de la estrategia en acción. (e) Orientación hacia la creación de valor. (f) Integración de la información de las diversas áreas de negocio. (g) Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (p.12)

El balanced Scorecard también es conocido como cuadro de mando integral, es una metodología utilizada para gestionar y establecer estrategias que guíen a la organización, obteniendo como beneficios: (a) transformar su visión en objetivos medibles y alcanzables, a través de implementación de herramientas como los indicadores (KPI's) que ayuden a ligar la estrategia de la empresa con su visión; (b) permite alinear la estrategia, esto se realiza a través de alinear los indicadores con iniciativas estratégicas que coadyuven a fortalecer el trabajo de toda la organización; (c) optimizar la comunicación, esto se logra a través de la implementación de un mapa estratégico, permitiendo dar a conocer de forma sencilla las estrategias de la organización para cumplir con su visión; (d) da estructura a su estrategia permitiendo a la organización establecer estrategias lógicas y debidamente estructuradas para garantizar que todas las áreas de la institución sean cubiertas; (e) mejora la gestión de la información, esto se

logra a través del diseño de indicadores claves para cada uno de los objetivos previamente establecidos ayudando a la empresa a contar con información clara y oportuna para la toma de decisiones.

2.4.2 Las cuatro perspectivas

El BSC es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización: a) perspectiva financiera; b) perspectiva del cliente; c) perspectiva de los procesos internos; d) perspectiva de los empleados. (Gan, F. y Triginé, J. 2012, p.6).

El balanced scorecard permite medir el desempeño de sus procesos e identificar los principales factores que inciden en los procesos organizacionales a través de las cuatro perspectivas más conocidas, ofreciendo información precisa y adecuada para proponer la estrategia de la organización, ofreciendo eficiencia y eficacia en sus procesos con el objetivo de aumentar la satisfacción en sus empleados y sus clientes los cuales traen como resultado aumento en los beneficios económicos ya sea a mediano, corto o largo plazo.

a) Perspectiva financiera

Una organización trata de examinar sus resultados económicos utilizando la perspectiva financiera para maximizar los beneficios del negocio. Los objetivos en esta perspectiva deben ser determinados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. (Gan, F. y Triginé, J. 2012, p.6).

Para poder examinar los resultados económicos de la empresa, en la perspectiva financiera es muy fácil determinar estos resultados a través de los métodos o indicadores financieros como lo son los índices de rentabilidad, solvencia, liquidez y actividad, los cuales proveen información necesaria en relación a la operatividad y desempeño de la empresa. Estos índices pueden ser aplicados a todo tipo de institución con el objetivo de determinar su situación actual y predecir el desempeño que obtendrá a través de la implementación de las estrategias financieras.

b) Perspectiva del cliente

Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado. Los objetivos se deben definir con claridad, para que los clientes perciben la propuesta de producto/servicio, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan obtener. (Gan, F. y Triginé, J. 2012, p.7).

La perspectiva del cliente se enfoca establecer estrategias que sean necesarias para atraer, garantizar y retener a sus clientes, debido a que el cliente es la razón de ser de cualquier institución, comercio o industria, de ellos depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. Para la perspectiva de clientes se establecen algunos indicadores que son clave para lograr la consecución de los objetivos de la empresa como: los niveles de satisfacción del cliente, los índices de recompra, el porcentaje de participación de mercado, disminución o aumento de los pedidos devueltos y aumento o disminución en la cantidad de quejas.

c) Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva identifica aquellos procesos que se espera tengan un fuerte impacto en la consecución de la estrategia. En esta perspectiva, enmarca los objetivos de proceso, que conjuntamente con los de aprendizaje e innovación facilitan la consecución de los objetivos de cliente y financieros. (Amo Baraybar, F, 2017, p25).

En esta perspectiva se identifican los objetivos estratégicos que son clave y están relacionados directamente con los procesos de la organización, los indicadores que se diseñan en esta perspectiva alinean las actividades de los trabajadores con los procesos que serán clave para que la entidad se desarrolle adecuadamente.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La consecución de los objetivos de proceso, depende de la capacidad de innovar, desarrollar, construir y mantener los recursos y las infraestructuras básicas de la organización, como, por ejemplo: el capital humano, la tecnología, la estructura organizativa, las alianzas operativas o de negocio, las marcas, la investigación, etc. Esta perspectiva, también denominada de infraestructuras, identifica los activos intangibles

críticos para la consecución de la estrategia y deben estar agrupados y alineados con los objetivos de proceso. (Amo Baraybar, F, 2017, p25).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye todo lo relacionado a la capacitación de los miembros de la organización, con el objetivo de mejorar su desempeño laboral. El objetivo de implementar el balanced scorecard es el crecimiento financiero de la empresa a largo plazo, esto solo se puede lograr a través de inversiones en infraestructura, capacitación de personal y mejora en sus procesos y sistemas, por lo que es fundamental establecer estrategias que ayuden a mejorar el nivel de aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores. Existen tres categorías fundamentales en la que la entidad deberá orientar sus esfuerzos como lo son: capacidad de los colaboradores, capacidad de los sistemas de información y por último motivación.

2.4.3 Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la estrategia. Su cumplimiento es de máxima prioridad para la organización. La concreción de la estrategia en objetivos y, su enmarcación en las diferentes perspectivas es clave para que el balanced scorecard sea un sistema de gestión enfocado a la implantación de la estrategia, así como para ayudar a la organización a explicar cómo va a desarrollarla, tanto a corto como a largo plazo. (Amo Baraybar, F. 2017, 26)

Los objetivos estratégicos establecen una visión más acerada de lo que la entidad quiere lograr, es decir le proporciona una dirección de como la organización puede cumplir sus fines y que acciones realizará en beneficio de la entidad. Los objetivos estratégicos es lo que se quiere lograr y las directrices de cómo se realizarán. Se deben alinear los objetivos estratégicos entre las cuatro perspectivas que son los elementos claves para crear valor y mejorar el desempeño de la entidad, por lo tanto, una estrategia debe ser clara, centrada, coherente y consistente.

2.4.4 Mapa estratégico

Es la representación de los vínculos causa-efecto que se producen entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas, proporcionando una manera uniforme y

coherente de describir la estrategia de la organización, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. (Amo Baraybar, F., 2017, p.32)

Es la representación visual de la estrategia de la organización, describe el proceso y las series de relaciones de causa y efecto que tienen cada uno de los objetivos planteados entre las cuatro perspectivas del balanced scorecard. A través de un mapa estratégico se puede conocer la estrategia de la organización de forma amplia y como afecta cada una de ellas en la consecución de sus objetivos. El mapa estratégico sirve como herramienta que comunica la estrategia de la organización.

2.4.5 Indicadores

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión importante, ya que son los que en definitiva medirán los objetivos y, en consecuencia, el grado de cumplimiento de la estrategia. (Amo Baraybar, F., 2017, p.29)

Los indicadores son parte importante del balanced Scorecard, ya que sirven como herramienta para poder medir de manera precisa el cumplimiento de los objetivos que persigue la entidad. Son medidas prediseñadas para establecer estándares o medidas para evaluar o estimar el progreso con respecto a metas establecidas. Los indicadores sirven para medir o evaluar el éxito que se está obteniendo.

2.5 Matriz de Vester

La matriz de Vester es una serie de filas y columnas que muestran tanto horizontal (filas) como verticalmente (columnas) las posibles causas (variables) de una situación problemática. La matriz de vester es una herramienta común para el análisis de problemas a trabajar dentro de un marco lógico. (Ingenio Empresa, 2020)

La matriz de Vester sirve de guía para la toma de decisiones a través de una metodología estructurada de 9 pasos para la comprensión y análisis de modelos basados en causas circulares. Desde un punto de vista metodológico, la sensibilidad del modelo representa

una coherente integración de varias técnicas (cognitiva, mapeo, diagramas de retroalimentación, análisis de impacto, y sistemas de simulación dinámicos).

La matriz de Vester es una herramienta que identifica causas y efectos. Siendo un conjunto de filas y columnas en las cuales se ubican las causas o variables de un sistema. Para uso correcto de esta herramienta como primer paso se debe determinar las variables del sistema, teniendo en cuenta que este número de variables no debe ser mayor a 13 variables. Luego de la definición de variables se procede a colocarlas en las filas y columnas y posterior el grado de relación que existe entre variables.

Para evaluar las influencias mutuas se utiliza un sistema de 4 valores: (a) "0" es dado a una relación si no existe dependencia alguna entre las variables de salida y entrada. (b) "1" es dado a una relación si al existir un cambio en variable de entrada siendo grande o pequeño genera un cambio pequeño o a largo plazo sobre la variable de salida. (c) "2" es dado a una relación si el cambio de la variable de entrada produce un cambio equivalente en la variable de salida. (d) "3" esta medida cualitativa sobre las influencias requiere un conocimiento detallado acerca de cadenas de causa y efecto y las interdependencias del sistema respectivamente.

Al finalizar con la matriz de Vester, para un análisis correcto se procede a crear una gráfica. Dicha grafica debe estar dividida en cuatro partes iguales: (a) Los problemas críticos tienen un total de activos y pasivos altos. Son problemas causados por otros y a su vez son causados por los demás. Debes tenerlos presentes en tu análisis. (b) Los problemas pasivos tienen un alto total de pasivo y bajo total de activo. Representan poca influencia causal. Al intervenir los problemas activos, los pasivos deberían ser solucionados o mermados. (c) Los problemas indiferentes presentan un bajo total de activos y pasivos, es decir, ni causan a otros ni son causados. Se consideran de baja prioridad dentro del sistema analizado. (d) Los problemas activos se encuentran en el cuarto cuadrante y presentan un alto total de activos y bajo total de pasivos. No son causados por otros, pero influyen mucho en los otros criterios. Requieren atención y manejo crucial. Considéralos la causa principal de la situación problemática.

3. METODOLOGÍA

La metodología de investigación que explica en detalle el qué y cómo se realizó para resolver el problema planteado, relacionado con el análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala período 2018-2019 y su incidencia en el plan de inversión.

El contenido incluye: la definición del problema; objetivo general y objetivos específicos; metodología; las técnicas de investigación documental y de campo utilizadas; y los instrumentos de investigación. En general, la metodología presenta el resumen del procedimiento utilizado en el desarrollo de la investigación.

3.1 Definición del problema

Una entidad autónoma requiere contar con recursos financieros que le permitan desarrollar sus actividades a través de los programas de docencia, investigación, servicio y extensión; además de contar con la disponibilidad presupuestaria para cubrir los gastos de inversión en infraestructura que requiere para atender a la comunidad universitaria.

La entidad autónoma presenta un déficit presupuestal anual, principal situación que impide cumplir con sus funciones y cumplir con los objetivos trazados en el plan de inversión, es por ello que es necesario a realizar un análisis estratégico de la situación financiera, estableciendo la ejecución del presupuesto asignado, y propiciar medidas que avalen el ahorro, eficiencia y calidad del gasto para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

3.2 Delimitación del problema

Determinar si la asignación presupuestaria que constitucionalmente corresponde a la entidad autónoma de Guatemala incide en el cumplimiento de las metas y objetivos contemplados en el plan de inversión.

3.2.1 Especificación del Problema

¿Cuál es la situación financiera de la entidad autónoma de Guatemala en el periodo 2018-2019 y qué factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en el plan de inversión?

3.2.2 Subtemas

- ¿Cuál es la situación financiera de la entidad autónoma de Guatemala en el período 2018-2019?
- ¿Qué factores inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos dentro del plan de inversión?
- ¿Qué factores inciden en la ejecución de los proyectos establecidos dentro del plan de inversión?
- ¿Cuál es el resultado de la aplicación de los indicadores financieros para el análisis de la situación de la entidad autónoma de Guatemala?
- ¿Qué estrategias financieras implementaría para la optimización de procesos y de recursos financieros para el cumplimiento de sus objetivos y planes contenidos dentro del plan de inversión?

3.2.3 Punto de vista

Se realizará el análisis estratégico a la situación financiera de una entidad autónoma Guatemala desde el punto de vista financiero.

3.2.4 Unidad de análisis

Dirección General Financiera y el Departamento General de Servicios de una Entidad autónoma.

3.2.5 Período histórico

La investigación abarcará el período 2018-2019.

3.2.6 Ámbito geográfico

Ciudad de Guatemala, Guatemala.

3.2.7 Universo

La entidad autónoma de Guatemala

3.2.8 Tamaño de la muestra

Dirección General Financiera y el Departamento General de Servicios de una Entidad autónoma.

3.3 Objetivos

Los objetivos constituyen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar con la investigación relacionada el análisis a realizar, desde el punto de vista financiero para conocer y establecer mejoras para su situación financiera actual.

3.3.1 Objetivo general

Determinar mediante un análisis estratégico la situación financiera de una entidad autónoma de Guatemala en el período 2018-2019 e identificar los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en el plan de inversión.

3.3.2 Objetivos específicos

- a) Evaluar mediante la aplicación del análisis interpretativo el presupuesto de ingresos y egresos de la entidad períodos 2018 y 2019, así como la ejecución de sus proyectos aprobados en el plan de inversión.
- b) Determinar por medio de los métodos de análisis financieros los factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en el plan de inversión.

- c) Establecer metodologías estratégicas que coadyuven a la institución a mejorar el desempeño financiero, optimizando procesos y recursos para el desarrollo de los objetivos contenidos en el plan de inversión.

3.4 Métodos

Los métodos contienen los criterios y procedimientos para guiar el trabajo de investigación. Existe diversidad de métodos, pero para la presente investigación se utilizarán el método científico.

3.4.1 Método científico

La investigación científica se distingue por su carácter sistemático ordenado, basado en la experimentación y el análisis objetivo de los resultados obtenidos. (Pimienta Prieto, 2017, p.5)

El método científico es un procedimiento lógico, que permite obtener de forma ordenada y sistemática, verdades objetivamente válidas de la sociedad y la naturaleza. Este método guiará de forma lógica el proceso de la investigación y la recolección de información desde el enfoque cualitativo.

En la presente investigación se desarrollará el método a través de sus cuatro fases:

- a) Fase indagadora: Comprendió la recopilación e investigación de información relacionada con el tema del análisis estratégico de la situación financiera de una entidad autónoma, a través de fuentes primarias que dieron origen a las teorías e información financiera necesaria para posteriormente ser analizada.
- b) Fase demostrativa: Durante esta fase se evaluó la información obtenida relacionada con el objeto de estudio comparando la metodología propuesta y los resultados alcanzados.

- c) Fase analítica: Consistió en la evaluación y el análisis de la información obtenida para posteriormente convertirla en estrategias financieras en beneficio de la entidad.
- d) Fase expositiva: Es la presentación de los resultados obtenidos de la investigación.

3.5 Técnicas de investigación

Las técnicas son los mecanismos y maneras de reconocer el camino del método, las prácticas conscientes y reflexivas para la actividad que se realiza. Para el presente estudio se utilizó las siguientes técnicas:

3.5.1 Técnicas de investigación documental

Se utilizó la técnica bibliográfica para la recopilación de información relacionada con el tema objeto de estudio a través de libros, publicaciones, periódicos, revistas, planes operativos y leyes, los cuales se analizaron a través de la técnica del (a) subrayado que es la técnica mediante se subrayaron las ideas más importantes y (b) las fichas bibliográficas las cuales contenían los datos de los libros y publicaciones que se utilizaron para el análisis de información.

3.5.2 Técnicas de Investigación de campo

Son los instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, en la presente investigación se utilizó: (a) La observación: permitió conocer los fenómenos que se estudiaron a través de diversos medios, captando de forma más completa los sucesos que se observan y que influyen en la situación del objeto de estudio. (b) Recolección de datos financieros: consistió en obtención de la información financiera contenidos principalmente en los estados financieros proporcionados por la entidad para proceder a su análisis e interpretación para presentar los resultados obtenidos. (c) Análisis cualitativo de la información: se procedió la recolección de datos contenidos en el plan operativo anual, en los estados financieros y los informes de avances de los proyectos para posteriormente analizar cada una de las partes de dicha información para

obtener una mejor comprensión de la información obtenida, además se procedió al a implementar las razones financieras para obtener mejores indicadores relacionados con el desempeño de la entidad.

3.6 Instrumentos de investigación

Se utilizaron como instrumentos de investigación las cédulas narrativas, las cuales ayudaron a la recolección de información pormenorizada proporcionando una visión más acertada de todas las actividades que desarrollan dentro del plan de inversión de dicha institución, logrando los objetivos propuestos del informe.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

En este capítulo se realiza el análisis de la situación actual del presupuesto de una entidad autónoma, para posteriormente llevar a cabo los procesos necesarios para medir y evaluar su funcionamiento para la toma de decisiones que afectan el cumplimiento de los objetivos contenidos dentro del plan de inversión.

4.1 Análisis del presupuesto

El proceso presupuestario que se realiza en la entidad, objeto de investigación es realizado por el Departamento de Presupuesto; que es la dependencia administrativa de la Dirección General Financiera -DGF- cuyo fin fundamental es la elaboración unitaria, programática y equilibrada del presupuesto de la entidad, así como la evaluación de la ejecución de ingresos y egresos. Además, orienta y asesora a las autoridades universitarias y unidades ejecutoras, para el óptimo uso de los recursos.

El régimen Ordinario son los recursos propios de la entidad con los cuales financia los planes y programas, los cuales se reflejan a continuación, en la tabla número 1:

Tabla 1: Presupuesto de Ingresos del Régimen Ordinario Año 2018 y 2019

Concepto		2018		2019
INGRESOS CORRIENTES				
Tributarios	Q	5,693,500	Q	5,978,169
No tributarios	Q	45,430,423	Q	51,762,499
Transferencias corrientes	Q	2,130,963,933	Q	2,126,452,000
Ingresos de capital	Q	18,220,767	Q	30,433,334
Total Ingresos ordinarios	Q	2,200,308,623	Q	2,214,626,002

Fuente: Autorizaciones 2018 y 2019. Departamento de presupuesto-USAC-

La tabla 1 se presenta el presupuesto General de ingresos correspondiente al régimen ordinario de la entidad distribuidos de la siguiente manera: (a) Tributarios: son los ingresos que percibe la entidad por impuesto profesional. (b) No tributarios: son los

ingresos que se perciben por concepto de derechos educacionales, renta de activos, venta de productos y/o servicios. (c) Transferencias corrientes: son los ingresos provenientes de la asignación constitucional del Estado. (d) Ingresos de capital: incluye los ingresos por préstamos recibidos, venta de bienes patrimoniales, recuperación de capital colocado en calidad de préstamo (becas en calidad de préstamo), aprovechamiento de ahorro de ejercicios de años anteriores. Indicando del período 2018 al período 2019, se observa un aumento en su presupuesto de ingresos.

El presupuesto de ingresos del Régimen especial se refiere a los presupuestos de los programas de las unidades ejecutoras financiados con ingresos específicos, cuyo funcionamiento es aprobado por el Consejo Superior Universitario con carácter de autofinanciables, la tabla número 2, se refleja el presupuesto de ingresos del régimen especial para los períodos 2018 y 2019.

Tabla 2: Presupuesto de Ingresos del Régimen Especial Año 2018 y 2019

Concepto		2018		2019
Ingresos no tributarios	Q	327,939,535	Q	358,807,503
Transferencias corrientes	Q	11,588,736	Q	11,979,460
Ingresos de capital	Q	12,265,792	Q	12,265,792
Total ingresos régimen especial	Q	351,794,063	Q	383,052,755

Fuente: Autorizaciones 2018 y 2019. Departamento de presupuesto-USAC-

La tabla 2 presenta el presupuesto General de ingresos del régimen especial, indicando qué el presupuesto de ingresos del régimen especial para el año para el año 2018 fue de Q 351,794,063 percibidos por: (a) Ingresos no tributarios: son los ingresos que se perciben por concepto de derechos educacionales, renta de activos, venta de productos y/o servicios. (b) Transferencias corrientes: son los ingresos provenientes de la asignación constitucional del Estado. (c) Ingresos de capital: incluye los ingresos por préstamos recibidos, venta de bienes patrimoniales, recuperación de capital colocado en calidad de préstamo (becas en calidad de préstamo), aprovechamiento de ahorro de

ejercicios de años anteriores. Presentando un aumento en el presupuesto de ingresos del régimen especial para el 2019 de Q 383,052,755 distribuidos de igual manera.

A continuación, en la tabla número 3 se detalla el presupuesto asignado para los planes y fondos, destinados al funcionamiento y al desarrollo de las actividades de la entidad.

Tabla 3: Presupuesto de egresos corrientes 2018 y 2019

No.	Concepto		2018	2019
1	Plan de funcionamiento	Q	1,124,670,221	Q 1,130,867,059
2	Plan de transferencias	Q	990,576,551	Q 998,697,092
3	Plan de inversión	Q	69,108,525	Q 69,108,525
4	Fondo de investigación	Q	8,575,129	Q 8,575,129
5	Fondo de desarrollo	Q	7,378,197	Q 7,378,197
Total egresos ordinarios		Q	2,200,308,623	Q 2,214,626,002

Fuente: Autorizaciones 2018 y 2019. Departamento de presupuesto-USAC-

La tabla número 3 presenta la integración de los egresos corrientes y de inversión destinados para el desarrollo y funcionamiento de la entidad para el período 2018 y 2019, entre ellos están: (a) el plan de funcionamiento: comprende las estimaciones necesarias para que las unidades ejecutoras realicen los proyectos y actividades previstas, en función de sus objetivos, planes y programas, por los conceptos de contratación de servicios personales, contratación de servicios no personales, adquisición de materiales y suministros, maquinaria y equipo, bienes inmuebles, contratación de obras de construcción y otros relacionados con el funcionamiento de los programas. (b) El plan de transferencia: comprende las estimaciones de aguinaldo, diferido, contribución de la Universidad al plan de prestaciones, derechos postmorten, vacaciones proporcionales. complementos IGSS, reserva para la aplicación de política salarial y otros. (c) El plan de inversión está constituido por la suma de proyectos que se estiman realizar en beneficio de la entidad. (d) El fondo para la investigación constituido por proyectos destinados para la investigación. (e) El fondo de desarrollo: constituido por la suma de proyectos para el desarrollo universitario. Determinando que existe aumentos del presupuesto para el plan

de funcionamiento y plan de transferencias del período 2018 al período 2019, los demás planes y fondos permanecieron estables. La variación del aumento se debe a que se estimó mayor presupuesto de ingresos para el período 2019.

A continuación, la tabla número 4 muestra los proyectos aprobados para el desarrollo de las actividades de la entidad.

Tabla 4: Proyectos aprobados del plan de inversión año 2018

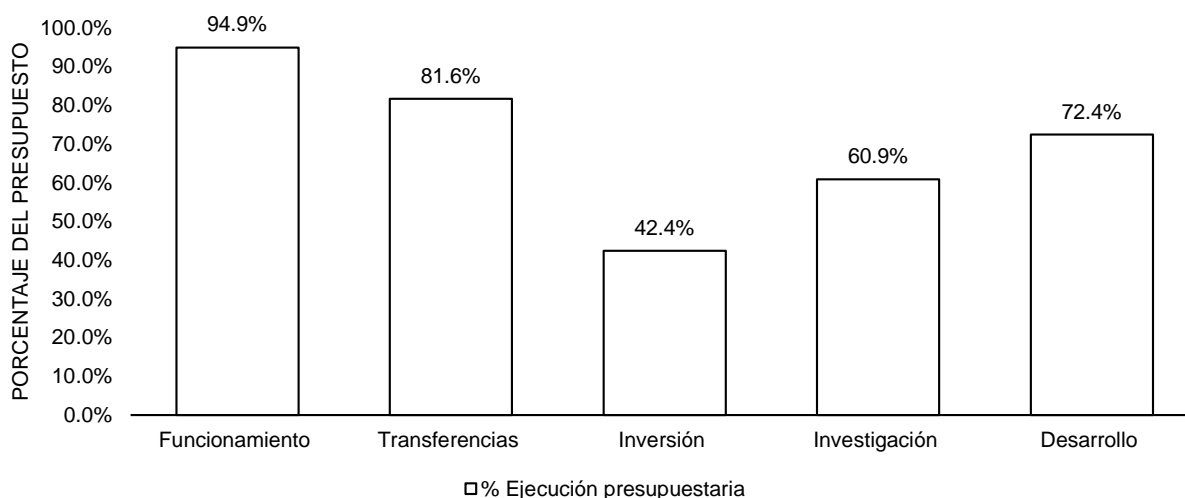
Proyectos del plan de inversión		
1	Urbanización Ciudad Universitaria USAC	Q 5,342,301
2	Tabicación e instalaciones varias auditorium M-4	Q 215,000
3	Remodelación Plaza interna M-4	Q 575,000
4	Mantenimiento general edificios universitarios	Q 3,537,795
5	Jardinización y mantenimiento	Q 11,766,831
6	Plan general de remodelaciones	Q 9,244,598
7	Mejoramamiento del sistema de alcantarillado	Q 16,000,000
8	Construcción salida avenida petapa	Q 7,300,000
9	Mantenimiento y mejoramiento CUNBAV	Q 1,134,000
10	Instalación eléctrica edificio de CUN Baja Verapaz	Q 760,000
11	Equipamiento CUNBAV	Q 233,000
12	Construcción muro perimetral CUNZAC	Q 3,000,000
13	Construcción edificio para educación superior CUNIZAB	Q 10,000,000
TOTAL		Q 69,108,525

Fuente: Autorizaciones 2018. Departamento de presupuesto-USAC-

La tabla número 4 muestra los proyectos que se programaron y aprobaron realizar para el período 2018, con el detalle del monto presupuestal asignado para su ejecución y realización del proyecto. La ejecución del proyecto se encuentra a cargo del departamento de servicios generales.

Los principales egresos que tiene la entidad son destinados a los planes y fondos que son necesarios para el desarrollo de universitario, los cuales se presentan en la gráfica número 1:

Gráfica 1: Ejecución de egresos por planes y fondos 2018



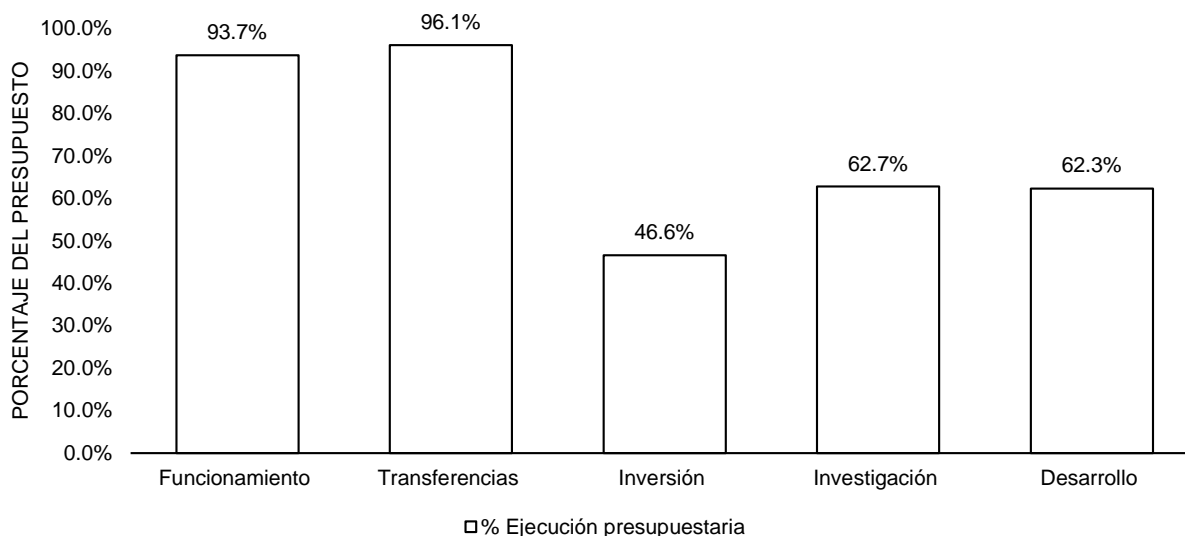
Fuente: Elaboración propia con información del departamento de presupuesto-USAC-.

La gráfica número 1 muestra la ejecución presupuestaria de los planes y fondos de la entidad destinados a su desarrollo. Indicando que el porcentaje del plan de funcionamiento representa en monto Q.1,154,854,946, y su asignación presupuestaria representa el 40.61%, del total de ingresos de la entidad. La ejecución del presupuesto en el plan transferencias ascendió a Q.949,861,997, cantidad que representa el 38.84% del total del presupuesto de la entidad. El presupuesto ejecutado en el plan de inversión es de Q29,403,188, su asignación presupuestal representa 2.31% del total de ingresos. El fondo de investigación logró una ejecución presupuestaria de Q5,240,606, el 0.29% del total de presupuesto asignado de la entidad. El fondo de desarrollo su ejecución presupuestaria ascendió a Q5,033,299, 0.23% del total de presupuesto asignado. Sin embargo, con el objetivo de llevar a cabo un análisis profundo dentro del plan de inversión, fue conveniente analizar qué porcentaje asignado del total del presupuesto de ingresos ordinarios y extraordinarios le corresponde a dicho plan, dando como resultado que su asignación presupuestaria es de 2.31% del total del presupuesto de la entidad,

así mismo se determinó qué del total presupuestado ejecutó el 1.22%, datos que se obtuvieron a través del analizar el presupuesto asignado de la entidad y el informe de su ejecución final.

La gráfica número 2, muestran los principales egresos que tiene la entidad son destinados a los planes y fondos que son necesarios para el desarrollo de universitario para el período 2019:

Gráfica 2: Ejecución de egresos por planes y fondos 2019



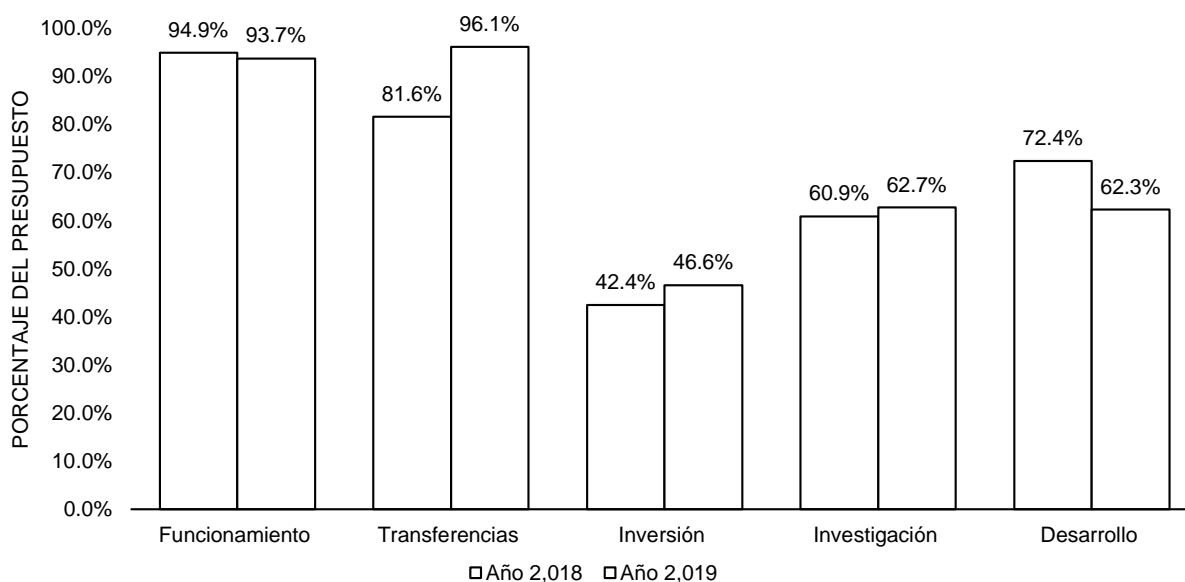
Fuente: Elaboración propia con información del departamento de presupuesto-USAC-.

La grafica número 2, muestra el porcentaje de ejecución del presupuesto total asignado para cada plan y fondo de la entidad, destinado a su desarrollo; evidenciando qué, el promedio de ejecución fue de 72.3% siendo el plan de funcionamiento y transferencia con mayor ejecución presupuestal. El plan de inversión, fondo de investigación y fondo de desarrollo representan baja ejecución presupuestal en dicho período. Así mismo el porcentaje de ejecución del plan de funcionamiento representa en monto Q1,158,006,034 del total de los ingresos de la entidad. La ejecución del presupuesto en el plan trasferencias ascendió a Q1,010,268,383. El presupuesto ejecutado en monto en el plan de inversión es de Q32,217,562. El fondo de investigación logró una ejecución

presupuestaria de Q5,375,695 del total ingresos de la entidad. El fondo de desarrollo su ejecución presupuestaria ascendió a Q5,375,695. Sin embargo, se observa que en el plan de inversión existe una baja asignación y ejecución presupuestaria, ya que actualmente se le asigna menos del 3% del total de ingresos de la entidad y se ejecuta menos del 50% del total asignado a dicho plan.

La gráfica número 3, muestra el nivel de ejecución del presupuesto por planes y fondos para los períodos 2018 y 2019. Planes y fondos que son necesarios para el desarrollo de universitario, el objetivo de evaluar la eficiencia con la que la entidad operó sus recursos presupuestarios:

Gráfica 3: Ejecución presupuestal por planes y fondos 2018-2019



Fuente: Elaboración propia con información del departamento de presupuesto-USAC-.

La gráfica 3 presenta la ejecución del presupuesto de egresos de la entidad para el período 2018 y 2019, distribuido por planes y fondos. La variación global por régimen presentado es la siguiente: para el período 2019 en comparación del año anterior el plan de funcionamiento disminuyó su ejecución presupuestal en un 1.2% representando en

monto Q. 3,151,088.62. En el plan de transferencias logró ejecutar su presupuesto en un 14.5%, lo que equivale a Q. 60,406,385.65 más en relación al período anterior. En el plan de inversión su ejecución presupuestaria fue de 4.2% lo que presenta un gasto de Q.2,814,374.53 más en relación al año anterior. El fondo de investigación presenta un aumento en monto de Q.135,089.00 representando un 1.8%, más en su ejecución presupuestal, y finalmente el fondo de desarrollo presenta una disminución en su ejecución presupuestal en un 10.1% lo que equivale a Q.339,945.72. Sin embargo, se puede observar que los planes y fondos programados para dichos períodos no logran su ejecución presupuestal en un 100%.

Es importante resaltar que el plan de inversión que es el punto de análisis del presente TPG, representa un mayor aumento de 4.2% en relación a su ejecución presupuestal en comparación al año anterior, sin embargo, dicho aumento representa los gastos que se han realizado para el funcionamiento de plan, gastos como: accesorios y repuestos en general, pago de aguinaldo, gastos por concepto de alimentos para personas, artículos de caucho, pago de bonificación anual, gastos de cemento, combustibles, lubricantes, equipo de transporte, equipo educacional, cultural y recreativo, herramientas menores entre otros, información obtenida del informe de la ejecución presupuestal de egresos USAC, 2019. Sin embargo, el avance de los proyectos no se visualiza en estos informes, solo su asignación presupuestaria inicial, su presupuesto gastado y el presupuesto disponible en determinado plan.

La entidad asigna dentro de su presupuesto anual de cada período proyectos que ayuden desarrollo en relación a su infraestructura para el beneficio de su población estudiantil, para el período 2019 se destinaron los proyectos que se muestran en la tabla número 5:

Tabla 5: Proyectos aprobados del plan de inversión año 2019

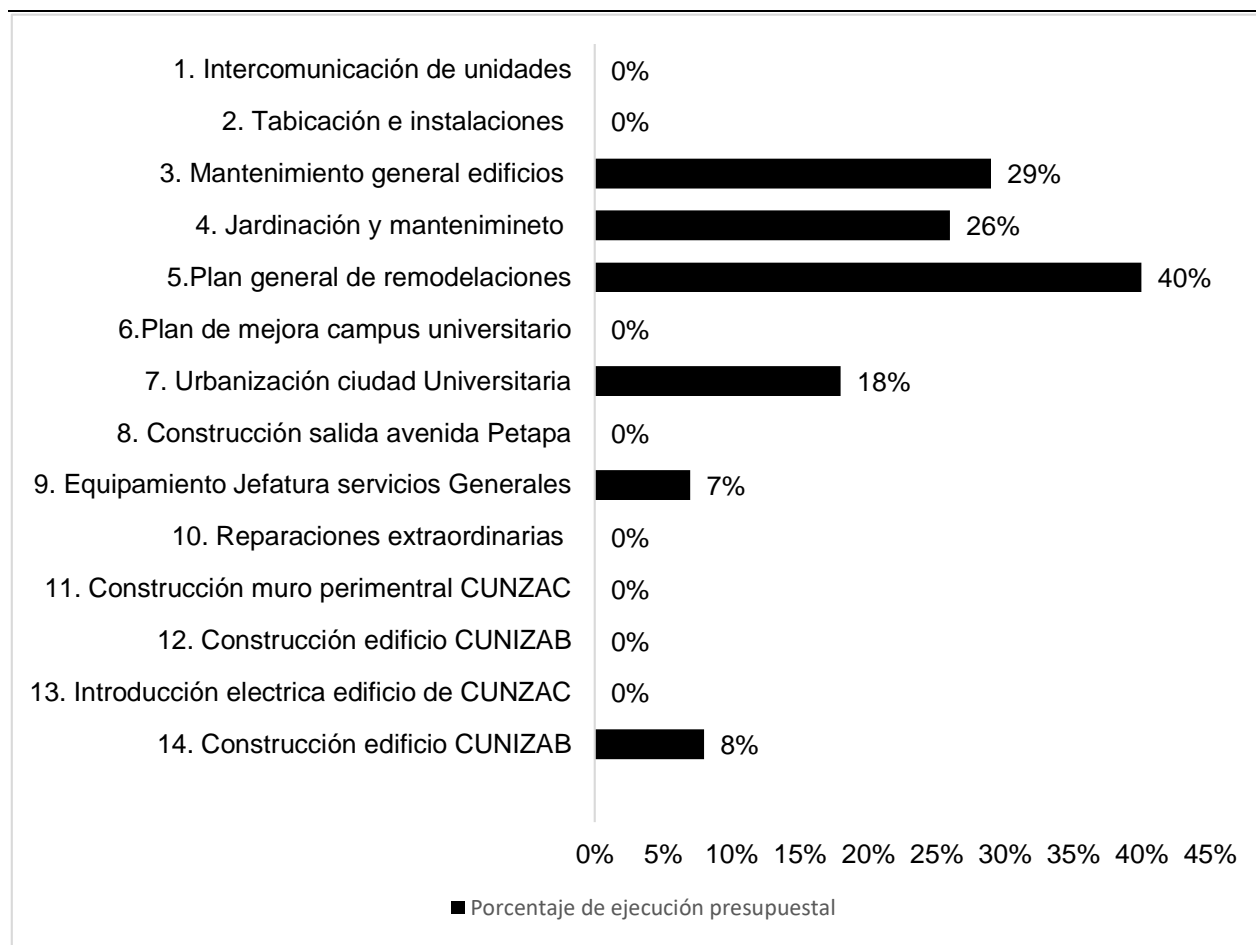
Proyectos plan de inversión			
1	Intercomunicación de unidades	Q	1,550,000
2	Tabicación e instalaciones	Q	90,000
3	Mantenimiento general edificios	Q	3,537,792
4	Jardinización y mantenimiento	Q	13,021,026
5	Plan general de remodelaciones	Q	11,233,425
6	Plan de mejora del campus universitario	Q	16,000,000
7	Urbanización ciudad Universitaria	Q	5,204,642
8	Construcción salida avenida Petapa	Q	7,300,000
9	Equipamiento Jefatura servicios Generales	Q	101,640
10	Reparaciones extraordinarias	Q	180,000
11	Construcción muro perimetral CUNZAC	Q	90,000
12	Construcción edificio CUNIZAB	Q	1,900,000
13	Introducción eléctrica edificio de CUNZAC	Q	900,000
14	Construcción edificio CUNIZAB	Q	8,000,000
TOTAL		Q	69,108,525

Fuente: Dirección General Financiera -USAC- 2020

La tabla número 5 muestra los proyectos que se programaron y aprobaron realizar para el período 2019, con su respectivo monto presupuestario asignado para su realización. La ejecución de los proyectos se encuentra a cargo del departamento de servicios generales, los cuales se evaluaron en la gráfica número 4 para determinar su avance en relación a la ejecución presupuestaria asignada.

La gráfica número 4 identifica el nivel de ejecución del presupuesto destinado a la realización de los proyectos que se estimaban realizar durante el período 2019.

Gráfica 4: Ejecución del presupuesto destinado a los proyectos del plan de inversión



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del departamento de presupuesto -USAC-

La gráfica número 4, muestra el avance del presupuesto asignado para cada proyecto a realizar en el período 2019 destinados para el desarrollo y mejoramiento en cuanto a su infraestructura, sin embargo, se determinó que la entidad no logra ejecutar el presupuesto que tiene asignado para la realización de sus proyectos, mostrando una baja ejecución presupuestaria menor al 50% de su asignación presupuestal. Derivado a lo anterior se procedió a investigar qué proyectos actualmente se encuentran en proceso de su realización física, determinando que según el sistema nacional de inversión pública actualmente la entidad cuenta con dos proyectos aprobados entre ellos están: la ampliación del campus universitario conexión hacia avenida petapa USAC zona 12,

mostrando un avance físico del 0%. También presenta el proyecto denominado mejoramiento campus universitario sistema de alcantarillado USAC, mostrando que para el período 2019 mostraba un avance físico del 54% y un avance financiero del 0%. Resultados que se muestran en el anexo 4. Sin embargo, es importante que la entidad logre o ejecute adecuadamente esos procesos en relación a lograr mayores avances tanto físicos como financieros para poder contar con instalaciones necesarias para el desarrollo y bienestar de la población.

Para determinar la situación financiera de la entidad autónoma de Guatemala, se analizaron sus estados de los estados financieros, los cuales se muestran en el anexo número 2 y número 3.

4.2 Análisis de la situación financiera

La situación financiera de la entidad se analizó a través de los métodos financieros de análisis vertical, análisis horizontal y las razones financieras, con el propósito de reflejar la estructura de la información financiera e identificar los principales factores que inciden en la ejecución del plan de inversión. Para dicho análisis se consideró la evaluación de los estados financieros de los períodos 2018 y 2019.

4.2.1 Análisis vertical

El análisis vertical también conocido como análisis de estados financieros porcentuales permitirá evaluar la estructura interna de los estados financieros, a fin de determinar la participación porcentual de cada partida sobre un total o subgrupo. Permite evaluar la situación financiera de los activos, pasivos y el patrimonio de la entidad, así como sus ingresos y egresos, los cuales se muestran a continuación en la tabla número 6 y número 7 respectivamente.

La tabla número 8 presenta el análisis vertical del balance general de la entidad, utilizado para evaluar la estructura interna de los estados financieros y determinar su participación porcentual de cada partida del total de activos, pasivo y patrimonio.

Tabla 6: Análisis vertical del balance general años 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	2018	%	2019	%
CIRCULANTE	Q 572,336,279.05	27.52%	Q613,063,194.38	28.53%
Caja	Q 10,486.00	0.001%	Q -	0.00%
Fondos USAC-BCIE	Q 32,078,580.40	1.54%	Q 34,789,796.57	1.62%
Bancos	Q 524,933,386.23	25.24%	Q565,782,354.56	26.33%
Cuentas por cobrar	Q 3,675,831.71	0.18%	Q 3,675,831.71	0.18%
Inversiones	Q 4,390,305.55	0.21%	Q 4,268,975.64	0.20%
Deudores	Q 6,509,451.49	0.31%	Q 3,806,074.07	0.18%
Almacén de proveeduría	Q 738,237.67	0.04%	Q 740,161.83	0.03%
FIJO	Q1,493,685,668.33	71.8%	Q1,519,562,114.42	70.71%
Semovientes	Q 2,018,439.35	0.10%	Q 2,182,582.81	0.10%
Equipo	Q 444,404,209.21	21.37%	Q 454,517,201.04	21.15%
Vehículos	Q 63,132,498.98	3.04%	Q 63,789,591.87	2.97%
Construcciones en proceso	Q 86,045,055.45	4.14%	Q 94,162,225.66	4.38%
Bienes para exposición	Q 329,786.67	0.02%	Q 338,786.67	0.02%
Terrenos	Q 47,927,232.21	2.30%	Q 50,759,764.47	2.36%
Edificios	Q 629,776,823.83	30.28%	Q 629,776,823.83	29.30%
Maquinaria y equipo	Q 7,982,568.89	0.38%	Q 8,416,043.00	0.39%
Monumentos	Q 333,510.00	0.02%	Q 333,510.00	0.02%
Instalaciones	Q 149,481,549.99	7.19%	Q 149,040,235.45	6.93%
Bibliotecas	Q 24,379,863.74	1.17%	Q 24,934,577.21	1.16%
Cuentas por cobrar	Q 12,905,928.60	0.62%	Q 12,838,744.21	0.60%
Inversión en acciones	Q 325.50	0.000%	Q 325.50	0.000%
Deudores	Q 24,967,875.91	1.20%	Q 28,471,702.70	1.32%
Derechos Varios	Q 87,660.00	0.004%	Q 87,660.00	0.004%
Gastos anticipados	Q 13,927,132.69	0.67%	Q 16,420,663.88	0.76%
TOTAL DE ACTIVOS	Q2,080,036,740.07	100%	Q2,149,133,632.68	100.00%
PASIVO				
CIRCULANTE	Q 432,347,046.31	20.79%	Q 159,580,191.76	7.43%
Cuentas por pagar	Q 10,913,785.60	0.52%	Q 8,019,555.70	0.37%
Tasa estudiantil	Q 6,596,404.75	0.32%	Q 7,523,846.53	0.35%

Acreeedores	Q	2,818,499.05	0.14%	Q	1,805,287.08	0.08%
Descuentos a empleados	Q	27,208,272.04	1.31%	Q	30,669,129.27	1.43%
Plan de prestaciones	Q	360,931,638.41	17.35%	Q	85,833,905.78	3.99%
ISR por pagar	Q	146,819.70	0.01%	Q	418,221.79	0.02%
Otras cuentas por Pagar	Q	41,321.72	0.00%	Q	-	0.00%
Depósitos en garantía	Q	39,515.55	0.00%	Q	130,058.37	0.01%
Sueldos por pagar	Q	23,650,789.49	1.14%	Q	25,180,187.24	1.17%
FIJO	Q	42,305,502.33	2.03%	Q	346,457,119.57	16.12%
Provisión para indemnizaciones	Q	38,652,697.81	1.86%	Q	56,793,639.28	2.64%
Otras cuentas por pagar	Q	-	0.00%	Q	286,250,609.15	13.32%
Cuentas por pagar	Q	3,348,641.43	0.16%	Q	3,108,708.05	0.14%
Depósitos en garantía	Q	304,163.09	0.01%	Q	304,163.09	0.01%
SUMA PASIVO	Q	474,652,548.64	22.82%	Q	506,037,311.33	23.55%
PATRIMONIO	Q	1,605,384,191.43	77.18%	Q	1,643,096,321.35	76.45%
Patrimonio universitario	Q	1,302,715,934.95	62.63%	Q	1,638,736,778.79	76.25%
Resultado a diciembre	Q	302,668,256.48	14.55%	Q	4,120,594.57	0.19%
Rectifica. eje anterior.	Q	-	0.00%	Q	238,947.99	0.01%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	Q	2,080,036,740.07	100.00%	Q	2,149,133,632.68	100.00%

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General Financiera -USAC-

La tabla 8 presenta el análisis vertical del balance general al 31 de diciembre 2018 y 2019, determinando que el estado del balance general durante el año 2018 muestra que: la cuenta caja se utiliza para registrar el movimiento diario de efectivo, cuyo saldo fue trasladado a la cuenta de bancos por ello no presenta saldo contable al 31 de diciembre del 2019. Los fondos USAC-BCIE su saldo representa los fondos provenientes de un préstamo que el Banco Centroamericano de integración Económica BCIE otorgó al Gobierno de Guatemala, que es trasladado anualmente a la entidad autónoma, por ello muestra un aumento en relación al año anterior. Las cuentas por cobrar representan el 0.18%, cuenta que no muestra ningún movimiento en relación con el año siguiente. La cuenta de deudores representa los cargos contables a solicitud de autorización interna al personal activo o trabajador de las diferentes unidades y dependencias de la entidad por

el inadecuado manejo de los procesos de órdenes de compra, liquidación de fondos fijos, documentos pendientes y conceptos varios pendientes de realizar al cierre de cada período presupuestario, representando el 0.31%, del total de activos. El inventario de la entidad registrado como almacén de proveeduría representa 0.04% del activo total, ascendiendo a un total del activo circulante de 27.52%. Es importante señalar que por ser una entidad sin fines de lucro es recomendable utilizar las cuentas de fondos USAC-BCIE y la cuenta de bancos en beneficio a las operaciones realizadas por parte de la entidad para aprovechar la liquidez que estas cuentas representan.

El activo fijo representa los bienes con los que cuenta la entidad necesarios para su funcionamiento como equipo, vehículos, bienes inmuebles, maquinaria entre otros. Actualmente el presupuesto de la entidad en mayor proporción está invertido en equipo con 21.37% del total de activos, los vehículos representan el 3.04%, las construcciones en proceso 4.14%, los terrenos 2.3%, edificios 30.28%, instalaciones 7.19%. Su activo fijo representa el 71.8% del total de los activos, lo cual muestra un escenario bastante favorable porque constituyen una parte importante de la entidad, el aumento de sus activos fijos refleja que la entidad está haciendo uso adecuado de sus recursos en relación a inversiones para su funcionamiento. Sin embargo, también se observa que la cuenta en relación a sus inversiones no tiene ningún movimiento desaprovechando los beneficios que podría obtener en relación a esta cuenta. La cuenta de deudores representa 1.2%, lo cual es recomendable establecer políticas de cobro para ayudar a la entidad a recuperar ese efectivo, para evitar que siga aumentando ya que para el 2019 representa un aumento de 0.12%.

Los pasivos representan menos del 30% del total de pasivo y patrimonio neto indicando que la entidad está poco endeudada y es capaz de cumplir con sus obligaciones financieras, sin embargo, debido a las operaciones de la entidad, este indicador no es recomendable. Las cuentas por pagar representan las obligaciones que adquiere la entidad con sus proveedores, por lo que se recomienda establecer medidas correctivas para evitar que estas cuentas aumenten y así evitar cualquier riesgo de crédito. La cuenta de tasa estudiantil representa las obligaciones que tiene la entidad con sus asociaciones estudiantiles representa el 0.32% del total de activos corrientes. Las otras cuentas por

pagar muestran un aumento en comparación del año anterior, por lo tanto, se puede indicar que la entidad no cuenta con una política adecuada para el cobro de estos recursos. Los depósitos en garantía no muestran movimiento del período 2018 al 2019 demostrando que existe poca eficiencia en el manejo de estas cuentas. El patrimonio de la entidad registra los resultados anuales de las operaciones de la entidad, su saldo está representado por acumulaciones originadas desde su inicio e incluyendo las donaciones que ha recibido.

El resultado obtenido del 2018 en comparación del 2019 fue mejor ya que se obtuvo mayores resultados, sin embargo, los estados financieros no reflejan el aprovechamiento de los recursos obtenidos para el 2019, porque incluso el resultado para el 2019 disminuyó considerablemente, pero no demuestra mayor inversión en activos fijos. Por otra parte, se observa un incremento en el patrimonio universitario esto es positivo para la entidad ya que dicho incremento corresponde al aumento en su presupuesto y el cuál puede ser utilizado adecuadamente para inversiones en beneficio de la institución.

La tabla siguiente muestra el análisis vertical del estado de ingresos y egresos de la entidad, indicando que sus principales ingresos provienen del aporte constitucional representando más del 66% de ingresos para la entidad, así mismo también obtiene ingresos por concepto de: contribuciones tributarias, derechos educacionales, renta de activos, venta de artículos, venta de servicios, aportes extraordinarios y otros ingresos de capital, agrupándose en dos rubros los ingresos ordinarios y los ingresos específicos, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 7: Análisis vertical del estado de ingresos y egresos años 2018 y 2019

(Cifras en quetzales)

	2018	%	2019	%
INGRESOS	Q 2,709,921,623.58	100.00%	Q 2,490,868,685.54	100.00%
Ingresos ordinarios	Q 2,252,256,745.83	83.11%	Q 2,177,229,272.90	87.41%
Ingresos específicos	Q 457,664,877.75	16.89%	Q 313,639,412.64	12.59%
EGRESOS	Q 2,407,253,367.10	88.83%	Q2,486,748,090.97	99.83%
Plan de funcionamiento	Q 1,154,854,945.56	42.62%	Q1,158,006,034.18	46.49%
Plan de transferencias	Q 949,861,997.05	35.05%	Q1,010,268,382.70	40.56%
Plan de inversión	Q 29,403,187.58	1.09%	Q 32,217,562.11	1.29%
Egresos específicos	Q 246,457,106.12	9.09%	Q 268,324,123.27	10.77%
Egresos extraordinarios	Q 16,402,226.57	0.61%	Q 7,862,941.21	0.32%
Fondo de investigación	Q 5,240,605.59	0.19%	Q 5,375,694.59	0.22%
Fondo de desarrollo	Q 5,033,298.63	0.19%	Q 4,693,352.91	0.19%
Resultado del ejercicio	Q 302,668,256.48	11.17%	Q 4,120,594.57	0.17%

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General Financiera -USAC-

La tabla número 9 muestra los ingresos y egresos realizados durante el período 2018 y 2019. Los ingresos ordinarios son los recursos propios de la entidad que provienen principalmente del aporte constitucional según el artículo 84 de la Constitución Política de la República de Guatemala, así como ingresos generados por la entidad y los provenientes de entes externos. Los ingresos específicos son los recibidos para financiar programas del régimen especial, así como los cobros efectuados por las unidades académicas por servicios prestados a estudiantes y público en general. Los egresos son utilizados principalmente para pago de servicios personales para la realización de programas y subprogramas de docencia, administración, investigación y extensión, también se incluyen erogaciones por obras de construcción, adquisición de activos fijos y toda clase de insumos en apoyo a planes de ejecución y de los programas mencionados anteriormente. Los egresos para la entidad en mayor proporción lo constituyen el plan de funcionamiento y el plan de transferencias. En relación a su plan de inversión, fondo de desarrollo y fondo de investigación que son necesarios para el desarrollo universitario y académico, se asigna poco presupuesto y a la vez su ejecución es baja, ya que según el

análisis realizado de su presupuesto y la ejecución mostrada en el estado de ingresos y egresos que puede observar que la entidad no logra cumplir con su asignación presupuestal previamente establecida para el desarrollo óptimo de dichos fondos y planes.

4.2.2 Análisis horizontal

La tabla número 10 presenta el análisis horizontal del balance general de la entidad, para determinar el aumento o disminución de sus recursos para el año 2019 en relación al año anterior.

Tabla 8: Análisis horizontal del balance general años 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	2018	2019	Aumento (Disminución)	%
CIRCULANTE	Q 572,336,279.05	Q 613,063,194.38	Q 40,726,915.33	7.12%
Caja	Q 10,486.00	Q -	-Q 10,486.00	-100%
Fondos USAC-BCIE	Q 32,078,580.40	Q 34,789,796.57	Q 2,711,216.17	8.45%
Bancos	Q 524,933,386.23	Q 565,782,354.56	Q 40,848,968.33	7.78%
Cuentas por cobrar	Q 3,675,831.71	Q 3,675,831.71	Q -	0.00%
Inversiones	Q 4,390,305.55	Q 4,268,975.64	-Q 121,329.91	-2.76%
Deudores	Q 6,509,451.49	Q 3,806,074.07	-Q 2,703,377.42	-41.53%
Almacén	Q 738,237.67	Q 740,161.83	Q 1,924.16	0.26%
FIJO	Q1,493,685,668.33	1,519,562,114.42	Q 25,876,446.09	1.73%
Semovientes	Q 2,018,439.35	Q 2,182,582.81	Q 164,143.46	8.13%
Equipo	Q 444,404,209.21	Q 454,517,201.04	Q 10,112,991.83	2.28%
Vehículos	Q 63,132,498.98	Q 63,789,591.87	Q 657,092.89	1.04%
Construcciones en proc.	Q 86,045,055.45	Q 94,162,225.66	Q 8,117,170.21	9.43%
Bienes para exposición	Q 329,786.67	Q 338,786.67	Q 9,000.00	2.73%
Terrenos	Q 47,927,232.21	Q 50,759,764.47	Q 2,832,532.26	5.91%
Edificios	Q 629,776,823.83	Q 629,776,823.83	Q -	0.00%
Maquinaria y Equipo	Q 7,982,568.89	Q 8,416,043.00	Q 433,474.11	5.43%
Monumentos	Q 333,510.00	Q 333,510.00	Q -	0.00%
Instalaciones	Q 149,481,549.99	Q 149,040,235.45	-Q 441,314.54	-0.30%
Bibliotecas	Q 24,379,863.74	Q 24,934,577.21	Q 554,713.47	2.28%
Cuentas por cobrar	Q 12,905,928.60	Q 12,838,744.21	-Q 67,184.39	-0.52%

Inversión en acciones	Q	325.50	Q	325.50	Q	-	0.00%
Deudores	Q	24,967,875.91	Q	28,471,702.70	Q	3,503,826.79	14.03%
DIFERIDO	Q	14,014,792.69	Q	16,508,323.88	Q	2,493,531.19	17.79%
Derechos Varios	Q	87,660.00	Q	87,660.00	Q	-	0.00%
Gastos anticipados	Q	13,927,132.69	Q	16,420,663.88	Q	2,493,531.19	17.90%
TOTAL DE ACTIVOS		Q2,080,036,740.07		2,149,133,632.68		Q 69,096,892.61	3.32%
PASIVO Y PATRIMONIO							
PASIVO CIRCULANTE	Q	432,347,046.31	Q	159,580,191.76	-Q	272,766,854.55	-63%
Cuentas por pagar	Q	10,913,785.60	Q	8,019,555.70	-Q	2,894,229.90	-27%
Tasa estudiantil	Q	6,596,404.75	Q	7,523,846.53	Q	927,441.78	14%
Acreedores	Q	2,818,499.05	Q	1,805,287.08	-Q	1,013,211.97	-36%
Descuentos a Empleados	Q	27,208,272.04	Q	30,669,129.27	Q	3,460,857.23	13%
Plan de Prestaciones	Q	360,931,638.41	Q	85,833,905.78	-Q	275,097,732.63	-76%
ISR por pagar	Q	146,819.70	Q	418,221.79	Q	271,402.09	185%
Otras cuentas por Pagar	Q	41,321.72	Q	-	-Q	41,321.72	-100%
Depósitos en garantía	Q	39,515.55	Q	130,058.37	Q	90,542.82	229%
Sueldos por pagar	Q	23,650,789.49	Q	25,180,187.24	Q	1,529,397.75	6%
FIJO	Q	42,305,502.33	Q	346,457,119.57	Q	304,151,617.24	719%
Provisión para indemnizaciones	Q	38,652,697.81	Q	56,793,639.28	Q	18,140,941.47	47%
Otras Cuentas por Pagar	Q	-	Q	286,250,609.15	Q	286,250,609.15	100%
Cuentas por Pagar	Q	3,348,641.43	Q	3,108,708.05	-Q	239,933.38	-7%
Depósitos en Garantía	Q	304,163.09	Q	304,163.09	Q	-	0%
SUMA PASIVO	Q	474,652,548.64	Q	506,037,311.33	Q	31,384,762.69	7%
PATRIMONIO	Q1,	605,384,191.43	Q1,	643,096,321.35	Q	37,712,129.92	2%
Patrimonio Universitario		1,302,715,934.95	Q1,	638,736,778.79	Q	336,020,843.84	26%
Resultado a diciembre	Q	302,668,256.48	Q	4,120,594.57	-Q	298,547,661.91	-99%
Rectificación Eje anterior	Q-		Q	238,947.99	Q	238,947.99	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		Q2,080,036,740.07		Q2,149,133,632.68		Q 69,096,892.61	3%

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General Financiera -USAC-.

Los activos de la entidad están integrados por la cuenta caja representando una disminución del 100%, porque dichos recursos fueron transferidos a la cuenta bancos por eso la cuenta bancos representa un aumento de 7.78% en relación al año anterior. Los fondos USAC-BCIE su saldo representa los bondos provenientes de un préstamo que el

Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE otorgo al Gobierno de Guatemala, que es trasladado anualmente a la entidad autónoma, por ello muestra un aumento en 8.45% en relación al año anterior. Las cuentas por cobrar no presentan ningún movimiento en relación con el año siguiente, indicando que no cuenta con una política de cobro adecuada. La cuenta de deudores representa los cargos contables a solicitud de autorización interna al personal activo o trabajador de las diferentes unidades y dependencias de la entidad por el inadecuado manejo de procesos de órdenes de compra, liquidación de fondos fijos, documentos pendientes y conceptos varios pendientes de realizar al cierre de cada período presupuestario, lo cual muestra una disminución de 41.53%, en beneficio de la entidad. El inventario de la entidad representa un incremento de 0.26%.

Los activos fijos representan un aumento del 1.73% en relación al año anterior, esto principalmente por el aumento en sus activos semovientes los cuales representan un 8.13% en relación al año anterior, se realizó mayor inversión en equipo correspondiente a un aumento en 2.28%, la adquisición de vehículos aumento en 1.04%, aumento en construcciones en proceso, para el 2019 se obtiene un aumento del 9.43, también se observa un aumento en sus terrenos y maquinaria y equipo de un 5.91 y 5.43% respectivamente, esto debido a la adquisición de bienes en beneficio de la entidad. Así mismo también se observa un aumento en las cuentas de deudores de un 14.03% lo cual no es muy beneficioso para la entidad, es recomendable que la entidad establezca políticas de cobro para ayudar a la entidad a recuperar ese efectivo, para evitar que siga aumentando año con año ya que para el 2019 representa un aumento del 14.03%.

De manera global los activos para el año 2019 presentan un incremento 3.32% que principalmente dependen de los activos circulares, mismos que se incrementaron en un 7.2% correspondiente a diversos factores como una disminución del 41.53% en la cuenta de deudores a corto plazo. También se presentan aumentos en la cuenta de fondos USAC-BCIE 8.45% y cuenta de Bancos 7.78%. Por su parte los activos fijos han tenido un incremento, pero menor al de los activos circulantes 1.73%. El activo diferido presenta un aumento 17.79% que es de beneficio para la entidad ya que constituyen gastos pagados por anticipado.

De acuerdo al análisis de los pasivos y el patrimonio de la entidad, se determinó que el total de pasivos incremento en un 7%, observando que su pasivo disminuyo en un 63% principalmente por la disminución en sus cuentas de: acreedores en un 36%, cuentas por pagar presenta una disminución de 27%, la cuenta plan de prestaciones obtuvo una disminución de 76%, las otras cuentas por pagar disminuyeron considerablemente en 100%. Sin embargo, a pesar de que se observan disminuciones en el pasivo corriente de la entidad, también se observa un alto grado de crecimiento en el pasivo fijo del 719% esto es debido principalmente a las provisiones para indemnizaciones que se realizaron y a la adquisición de deudas por pagar.

Finalmente, el patrimonio de la entidad registra los resultados anuales de las operaciones de la entidad, observando que incremento en 26% debido al aumento en su presupuesto otorgado y a rectificaciones que ser realización del periodo 2018, manteniendo estable su solidez patrimonial ya que a pesar del aumento de pasivos se determina que la entidad cuenta con capacidad necesaria para respaldar sus obligaciones financieras.

La tabla número 11 presenta el análisis horizontal de los ingresos y egresos de la entidad, su principal objetivo es identificar las variaciones absolutas y relativas en comparación al año anterior. Los ingresos de la entidad están constituidos por ingresos ordinarios e ingresos específicos destinado a la realización de planes y programas en beneficio de su desarrollo.

Tabla 9: Análisis horizontal del estado de ingresos y egresos años 2018 y 2019

(Cifras en quetzales)

	2018	2019	Aumento (Disminución)	%
INGRESOS	Q 2,709,921,623.58	2,490,868,685.54	-Q 219,052,938.04	-8.1%
Ingresos Ordinarios	Q 2,252,256,745.83	2,177,229,272.90	-Q 75,027,472.93	-3.3%
Ingresos Específicos	Q 457,664,877.75	Q 313,639,412.64	-Q 144,025,465.11	-31.5%
EGRESOS	Q 2,407,253,367.10	2,486,748,090.97	Q 79,494,723.87	3.3%
Plan de Funcionamiento	Q 1,154,854,945.56	1,158,006,034.18	Q 3,151,088.62	0.3%
Plan de Transferencias	Q 949,861,997.05	1,010,268,382.70	Q 60,406,385.65	6.4%
Plan de Inversión	Q 29,403,187.58	Q 32,217,562.11	Q 2,814,374.53	9.6%
Egresos Específicos	Q 246,457,106.12	Q 268,324,123.27	Q 21,867,017.15	8.9%
Egresos Extraordinarios	Q 16,402,226.57	Q 7,862,941.21	-Q 8,539,285.36	-52.1%
Fondo de Investigación	Q 5,240,605.59	Q 5,375,694.59	Q 135,089.00	2.6%
Fondo de Desarrollo	Q 5,033,298.63	Q 4,693,352.91	-Q 339,945.72	-6.8%
Resultado del ejercicio	Q 302,668,256.48	Q 4,120,594.57	-Q 298,547,661.91	-98.6%

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General Financiera -USAC-

La tabla número 11 muestra los ingresos y egresos realizados durante el período 2018 y 2019. Sus ingresos están constituidos por los ingresos ordinarios y los ingresos extraordinarios que son utilizados principalmente para pago de servicios personales, para la realización de programas y subprogramas de docencia, administración, investigación y extensión, también se incluyen erogaciones por obras de construcción, adquisición de activos fijos. Los ingresos obtenidos para el período 2019 en comparación al año anterior representan una disminución de 8.1%, sus ingresos ordinarios disminuyeron 3.3% y sus ingresos específicos 31.5%. Los egresos están constituidos por planes y fondos para el funcionamiento y desarrollo de la entidad, los cuales presentan un aumento del 3.3% esto puede indicar que se realizaron más gastos en dichos planes y programas.

El plan de funcionamiento presenta aumento en sus egresos del 0.3% respecto al presupuesto al año anterior, impulsado por partidas de incentivos salariales, remuneraciones básicas y gastos para el funcionamiento de la entidad, el plan de transferencias su ejecución presupuestaria aumento en 6.4%, el plan de inversión

presenta un aumento de 9.6%, los egresos específicos y fondos de investigación disminuyeron en 8.9% y 2.6% respectivamente y los fondos que disminuyeron fueron los egresos extraordinarios que disminuyó más del 50%, y el fondo de desarrollo en 6.8%. También se observa que para el 2019 se obtuvieron más gastos en relación al año anterior, logrando una ejecución mayor en los planes de funcionamiento, transferencia, inversión y fondos de investigación y egresos específicos.

A continuación, la tabla número 12 presenta el resumen de hallazgos detectados en los estados financieros de la entidad.

Tabla 10: Resumen de hallazgos

Cuentas	Aumento (Disminución)	Principales Causas
Caja	Disminución del 100%	Traslado de fondos a cuenta de bancos
Fondos USAC-BCIE	Aumento de 8.45%	Aumento por fondos trasladados por préstamo
Bancos	Aumento de 7.78%	Aumento por traslado de caja y por intereses ganados
Cuentas por cobrar	Sin movimiento	Deficiente política de cobro
Deudores	Representa el 0.31% del total de activos, presentando una disminución de 41.53%	La cuenta presenta una disminución para el año 2019, sin embargo, su existencia se debe al inadecuado manejo de los procesos en liquidación de fondos. (Informe de auditoría 2019)
Inversiones	Sin movimiento	La cuenta maneja un saldo incorrecto. (Informe de auditoría 2019)
Deudores L.P.	Aumento de 14.03%	La cuenta presenta un aumento, indicando que las políticas de cobro fueron deficientes por lo tanto estas cuentas pasaron de deudores a corto plazo a deudores a largo plazo.

Descuentos a Empleados	Aumento del 13%	Son descuentos que se han realizado a terceras personas por concepto de IGSS, plan de prestaciones, descuentos judiciales pendientes de pagar
ISR por pagar	Aumento del 185%	Son descuentos que se han realizado a terceras personas por concepto de ISR los cuales están pendientes de pagar
Otras cuentas por Pagar	Disminución del 100%	Los estados financieros reflejan disminución en sus cuentas, sin embargo, se observa un aumento en las otras cuentas por pagar a largo plazo
Depósitos en garantía C.P.	Aumento del 229%	Se utilizan para garantizar el cumplimiento de obligaciones financieras
Sueldos por pagar	Aumento del 6%	Corresponde a gastos por sueldos
Cuentas por Pagar L.P.	Aumento del 100%	Incumplimiento a normativa vigente en pago a proveedores
Depósitos en garantía L.P.	Sin movimiento	Se utilizan para garantizar el cumplimiento de obligaciones financieras sin embargo no muestra la evidencia del manejo de esta cuenta

Fuente: Elaboración propia con información de la Dirección General Financiera -USAC-

4.2.3 Análisis de razones financieras

A continuación, se presenta el análisis de las razones que exponen la situación financiera de la entidad en cuanto a su liquidez, actividad, niveles de endeudamiento y su nivel de rentabilidad, con el objetivo de evaluar la eficiencia con que se están operando sus recursos.

Tabla 11: Liquidez corriente año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Activo corriente	572,336,279	613,063,194
Pasivo corriente	432,347,046	159,580,192
Liquidez corriente		
(Activos Corrientes / pasivos corrientes)	1.32%	3.84%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad.

La liquidez circulante se entiende como la capacidad de una entidad para pagar o hacer frente a sus obligaciones, integrada por los activos circulantes que son principalmente el efectivo y las cuentas que son convertibles en efectivo rápidamente, en la tabla anterior muestra cómo la entidad ha mejorado considerablemente su índice del 1.32 a 3.84 para el período 2019 lo cual indica que la entidad tiene la capacidad necesaria para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Tabla 12: Razón rápida año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Activo corriente - inventarios	571,598,041	612,323,033
Pasivo corriente	432,347,046	159,580,192
Razón rápida		
(Activo corriente- inventario / pasivo corriente)	1.32%	3.84%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad.

En cuanto a su razón rápida presenta una situación similar a la razón de liquidez, permite tener una guía más precisa en cuanto a liquidez inmediata, se centra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar que proporcionan la medida más adecuada de medir la liquidez de la entidad, indicando como resultado que la entidad cuenta con la capacidad financiera suficiente sin considerar los inventarios para cumplir con sus obligaciones. Sin embargo, es conveniente indicar que la entidad no es una entidad que busca el beneficio económico, sino el beneficio traducido en el desarrollo de programas de docencia, investigación, servicio y extensión, en beneficio de la comunidad

universitaria por lo tanto sería conveniente que la entidad utilice esta disponibilidad financiera para lograr mayor ejecución en su presupuesto y destinarlo a cumplir con sus objetivos en lugar de mantener el efectivo sin ser invertido adecuadamente.

Tabla 13: Capital de trabajo año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Activos corrientes	572,336,279	613,063,194
Pasivos Corrientes	432,347,046	159,580,192
Capital de trabajo		
(Activos Corrientes - pasivos corrientes)	139,989,233	453,483,003

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad.

En relación con el capital de trabajo muestra el valor que a la entidad le quedaría después de pagar sus pasivos a corto plazo si existiera el escenario de no contar con suficiente efectivo para hacer liquidas esas obligaciones. El índice de capital de trabajo presenta un mejor rendimiento para el período 2019, lo que significa que no tendría ningún problema en operar sin sufrir un alto riesgo de falta de liquidez, a no ser que sea por causas mayores no previstas y que si la entidad tuviese que pagar sus deudas a corto plazo le seguiría quedando un excedente. La variación que presenta el capital de trabajo en relación del periodo anterior es por la disminución de su pasivo corriente, sin embargo, el análisis realizado en la tabla número 10 muestra que el pasivo corriente disminuyo en 63% en relación al año anterior, pero el pasivo fijo o pasivo no corriente un elevado aumento en 719% principalmente a las provisiones para indemnizaciones que se realizaron y a la adquisición de deudas por pagar.

Tabla 14: Índices de rotación de activos año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Ingresos totales	2,709,921,624	2,490,868,686
Activo total	2,080,036,740	2,149,133,633
Índices de rotación de activos		
(Ingresos totales / Activo total)	1.30	1.16

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad.

La razón del índice de rotación de activos indica la eficiencia con la que la entidad maneja los recursos para la consecución de sus fines. Al analizar dicho indicador muestra que la rotación de sus activos de 1.30% para el período 2018 y para el período 2019 es de 1.16% es importante mencionar que una rotación menor, muestra una mala eficiencia por parte de la en el uso de sus activos para generar ingresos pues no lo ha rotado más de una vez en los últimos años. Por lo cual es conveniente evaluar los procesos que está realizando la entidad para optimizarlos y obtener mejores resultados.

Tabla 15: Índices de endeudamiento año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Total de pasivos	474,652,549	506,037,311
Total de activos	2,080,036,740	2,149,133,633
Índices de endeudamiento (Total pasivos / Total activos)	23%	24%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la entidad.

El objetivo del análisis de la razón de endeudamiento es identificar el nivel de autonomía financiera que tiene la entidad, cuando el índice es elevado indica que la empresa o entidad depende mucho de sus acreedores, limitando su capacidad financiera y su autonomía, en este caso los índices indican que en el año 2018 la empresa ha financiado un 23% de sus activos con deuda y el 77% corresponde al capital proveniente de la asignación presupuestal y los ingresos obtenidos por diversas fuentes financieras. Para el período 2019 la entidad ha financiado el 24% de sus activos con deudas y el 76% corresponde al capital proveniente de la asignación presupuestal y los ingresos obtenidos por diversas fuentes financieras, indicando que la entidad cuenta con un alto grado de independencia financiera frente a sus acreedores, siendo capaz de cubrir con sus obligaciones financieras sin necesidad de recurrir a otras fuentes de financiamiento como préstamos.

A continuación, se presentan las razones de rentabilidad con el objetivo de analizar la capacidad que tiene la entidad para operar en el siguiente período, sin embargo, por ser

una entidad autónoma sin fines de lucro no son indispensables estas razones, pero por parte de la metodología utilizada se presentará el análisis de dichas razones evaluando su rendimiento y lo eficiente que ha sido la entidad en cuanto al manejo de sus recursos.

Tabla 16: Margen de utilidad neta año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Utilidad neta	302,668,256	4,120,595
Total de ingresos	2,709,921,624	2,490,868,686
Margen de utilidad neta		
(Total pasivos / Total activos)	11%	0.17%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la entidad.

Como parte del análisis del margen de utilidad neta, mostró un margen de rentabilidad en disminución, en comparación con el año 2018 ya que para el año 2019 muestra un margen del 0.17%, determinando que la entidad ha disminuido el uso eficiente de sus recursos, disminuyendo su capacidad para obtener mejores resultados. Los índices de rentabilidad miden la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos, y así obtener mejores rendimientos de la utilidad en cada año, sin embargo, la entidad presenta un escenario poco favorable.

Tabla 17: Rendimiento del patrimonio (ROE) año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Utilidad neta	302,668,256	4,120,595
Patrimonio	1,302,715,935	1,638,736,779
Rendimiento del patrimonio (ROE)		
(Utilidad neta / Patrimonio)	23%	0.25%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la entidad.

El requisito para que una empresa tenga liquidez es que genere rentabilidad, esto es, la obtención de beneficios, por ello en el presente apartado se deben analizar las condiciones de la entidad para generar beneficios analizando principalmente los procesos de compra, políticas de cobro y pago, la adecuada gestión de su activo circulante. El

análisis realizado sobre el rendimiento del patrimonio, dio como resultado que la empresa presenta una disminución en el rendimiento de 22.75%. Sin embargo, las entidades públicas su fin fundamental no es el lucro, por lo tanto, la rentabilidad o generación de utilidades no es su principal objetivo, sin embargo como parte de la metodología se evaluó para determinar qué tan rentable es financieramente desde otra perspectiva determinando que su índice actualmente es muy bajo, que se deben implementar medidas para gestionar adecuadamente sus procesos de compra, pagos y principalmente reducción de gastos para que estos recursos puedan ser invertidos.

Tabla 18: Rendimiento del activo total (ROA) año 2018 y 2019

Descripción	2018	2019
Utilidad neta	302,668,256	4,120,595
Activo total	2,080,036,740	2,149,133,633
Rendimiento del activo total (ROA)		
(Utilidad neta / Activo total)	15%	0.19%

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la entidad.

En cuanto al análisis del ROA el principal objetivo es medir la capacidad efectiva de la entidad para obtener mayores rendimientos sobre sus inversiones. Para la presente investigación se utilizó el indicador con el objetivo evaluar el nivel de ejecución que obtuvo la entidad, presentando que un indicador bajo representa mayor ejecución presupuestal por lo tanto la entidad logró una ejecución mayor en relación al año anterior, logrando aumentar sus recursos de equipo, vehículos, construcciones en proceso, bienes para exposición, terrenos, edificios, monumentos, bibliotecas, semovientes, maquinaria y equipo.

El cuadro número 1 presenta los principales factores que inciden en la ejecución de planes y objetivos contenidos en el plan de inversión, los cuales se presentan claramente en él a través del uso de la matriz Vester que es una herramienta que facilita la identificación de causas y efectos de una situación problemática. Es una serie de filas y columnas que muestran tanto horizontalmente como verticalmente las posibles causas

de una situación problemática. Básicamente se enfrentan los problemas entre sí, basándonos en criterios de calificación del 0 al 3, en la cual 0= no causa el problema, 1= lo causa indirectamente o tiene relación de causalidad muy débil, 2= lo causa de forma semidirecta o tiene una relación de causalidad media y 3= lo causa directamente o tiene una relación causa directamente.

Mediante el uso de la matriz de Vester se determinó que existen diversidad de factores que inciden en el incumplimiento de los objetivos de la entidad y los objetivos contenidos en el plan de inversión, los cuales que impide cumplir con los objetivos trazados en el plan de inversión, es por ello que es necesario a realizar un análisis estratégico de la situación financiera, estableciendo la ejecución del presupuesto asignado, y propiciar medidas que avalen el ahorro, eficiencia y calidad del gasto para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

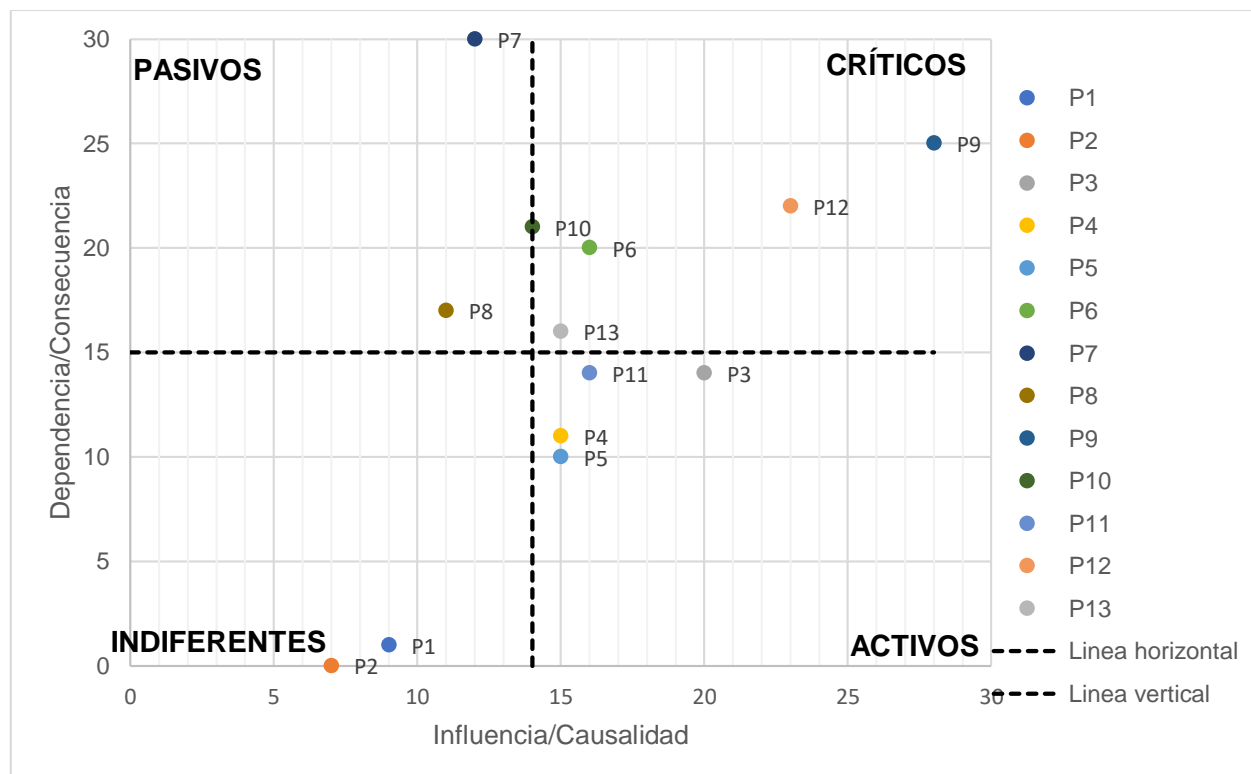
Cuadro 1: Matriz de Vester: Factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en el plan de inversión

No.	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	INFLUENCIA
P1	Baja asignación presupuestaria	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	1	3	9
P2	Incumplimiento en la asignación privativa	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	2	7
P3	Inadecuado manejo del efectivo	0	0	0	3	3	3	3	0	3	3	0	2	0	20
P4	Deficiente cobro en cuentas por cobrar	0	0	2	0	1	1	2	0	2	3	2	2	0	15
P5	Manejo inadecuado de cuentas por pagar	0	0	3	2	0	3	1	0	3	1	1	1	0	15
P6	Gastos de funcionamiento elevados	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	1	2	3	16
P7	Capacidad insuficiente en la ejecución de proyectos	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	3	1	12
P8	Inexistencia de controles para seguimiento de la ejecución de proyectos	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	2	0	11
P9	Falta de estrategias para la optimización de recursos	0	0	3	3	2	3	3	3	0	3	3	2	3	28
P10	Inadecuada planeación del presupuesto	0	0	0	0	0	3	3	1	2	0	0	2	3	14
P11	Personal desmotivado	0	0	1	1	2	2	3	2	3	1	0	1	0	16
P12	Proceso ineficientes y ambiguos	0	0	3	2	2	3	3	3	2	2	2	0	1	23
P13	Poco presupuesto asignado al plan de inversión	0	0	0	0	0	0	3	3	3	1	3	2	0	15
DEPENDENCIA		1	0	14	11	10	20	30	17	25	21	14	22	16	201

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro número 1, analiza los principales factores que indican en la ejecución de planes y proyectos dentro del plan de inversión a través de la matriz Vester, identificando el grado de influencia o causalidad entre cada uno de ellos.

Cuadro 2: Cuadrantes de matriz de Vester



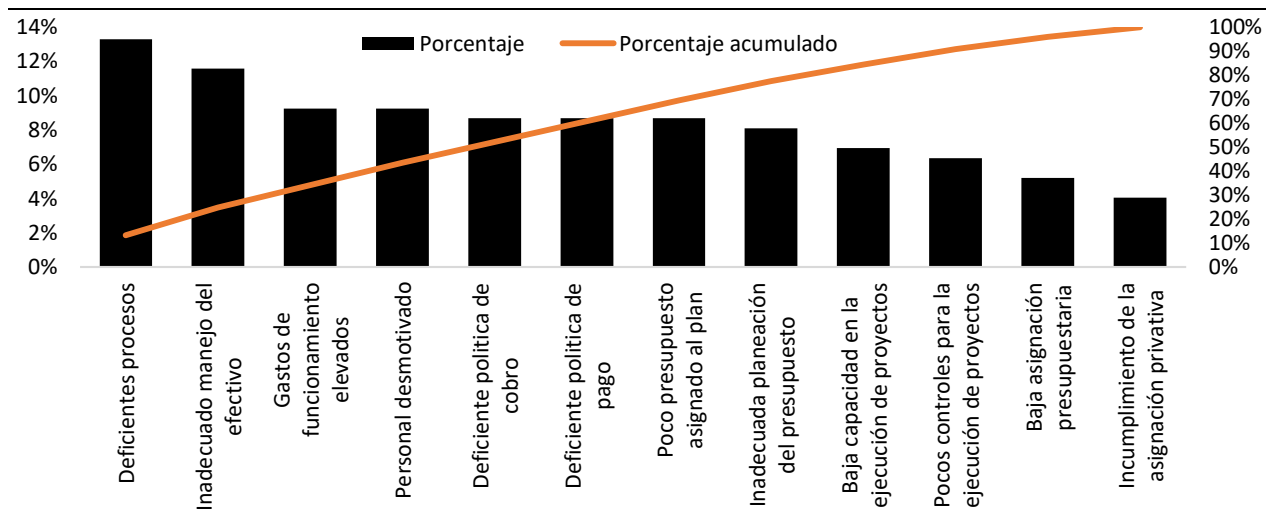
Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número 2 clasifica los problemas detectados del cuadro 8 en cuatro cuadrantes, problemas pasivos, indiferentes, activos y críticos.

Según el análisis realizado se determinó lo siguiente: (a) Los problemas del cuadrante crítico: son los elevados gastos de funcionamiento, procesos ineficientes y ambiguos, y poco presupuesto asignado al plan de inversiones. (b) Los problemas del cuadrante pasivo representan la influencia causal que tienen en los problemas críticos, los cuales deberían de ser solucionados en este caso se determinó que son la capacidad insuficiente para la ejecución y control de proyectos. (c) Los problemas indiferentes no causan otros problemas, en este caso son el bajo presupuesto asignado y el

incumplimiento de la asignación presupuestaria. (d) Los problemas activos se encuentran en el cuarto cuadrante no son causados por otros, pero influyen mucho en los otros. Requieren atención y manejo crucial en este caso es el inadecuado manejo de sus cuentas de activo.

Gráfica 5: Causa/problema



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica número 5 muestra el análisis de las principales causas que afectan la consecución de los objetivos y metas contenidos en el plan de inversión, identificando las áreas potencialmente problemáticas para la entidad. Demostrando que el 80% de los problemas están generados por: deficientes procesos, inadecuado manejo de efectivo, gastos de funcionamiento elevados, personal desmotivado y deficientes procesos de pago y cobro, demostrando que el 80% de los problemas están generados principalmente por esas causas, por lo que la entidad deberá enfocar sus esfuerzos de la empresa para solucionar esas causas a través de planes de mejora u otras que se adecuen a las necesidades de la entidad.

4.3 Propuesta del modelo de Balanced Scorecard para la gestión de procesos internos

El objetivo del presente Informe final de TPG es proponer herramientas que coadyuven a la entidad para el logro de sus objetivos. Se propone la implementación del modelo de Balanced Scorecard principalmente enfocada a la perspectiva de procesos internos. En el anexo número 5, se presenta el modelo con los indicadores y metas propuestas.

El Balanced Scorecard conocido por sus siglas BSC, es una herramienta que traduce la estrategia en acción, considerado uno de los más importantes avances en gestión en los últimos años. Es un sistema de gestión que traduce la misión y visión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores que ligados a planes de acción permiten a la organización la consecución de sus objetivos.

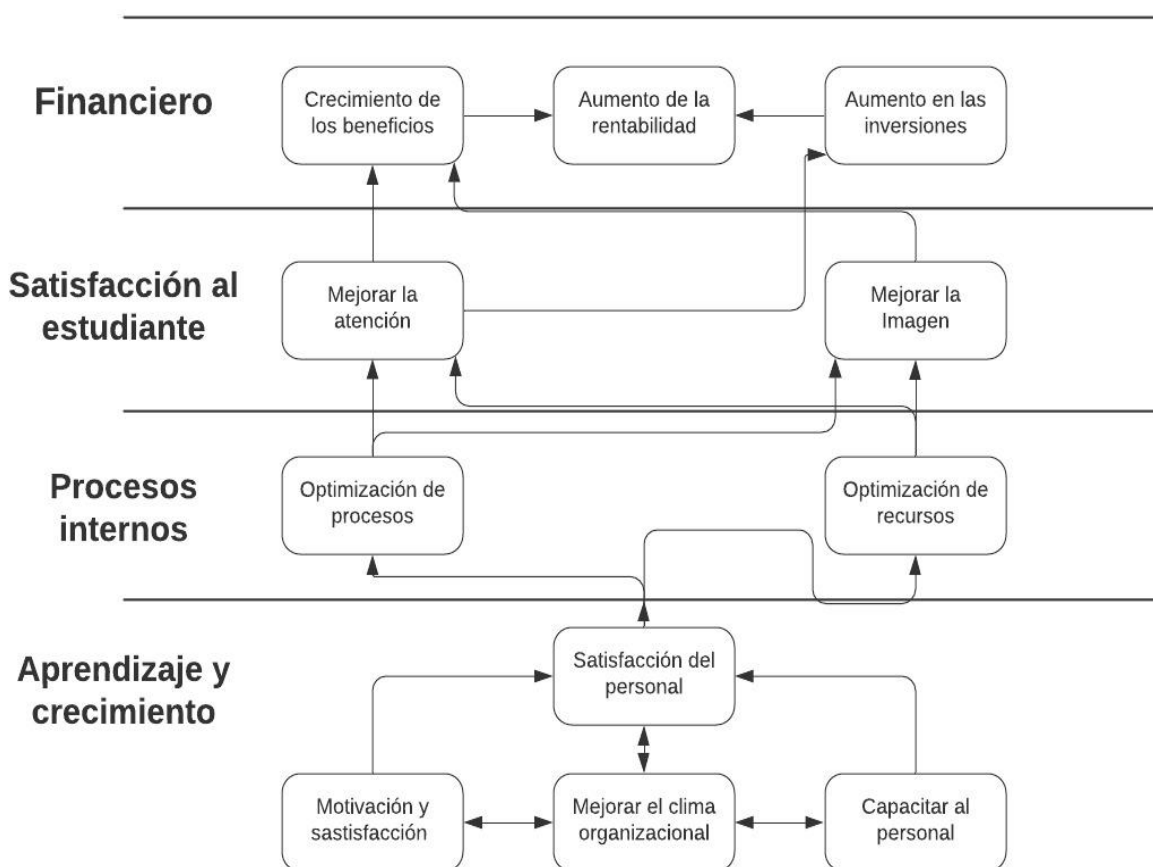
El Balanced Scorecard permite medir el desempeño de sus procesos e identificar los principales factores que inciden en los procesos organizacionales. Para el presente trabajo de graduación se enfocó en la perspectiva de procesos internos.

- Eficiencia de procesos internos: En esta perspectiva se identifican los objetivos y las estrategias asociadas con los procesos que son clave para que la entidad mejore sus procesos y en un futuro obtenga mayores beneficios, la cual se observa en el anexo número 5.

Para la implementación del Balanced Scorecard se elaboró el mapa estratégico, estableciendo las perspectivas básicas y el conjunto de objetivos que son importantes para la consecución de los objetivos de la entidad, el cual se muestra a continuación en la figura número 1:

Ilustración 1: Mapa estratégico

Diagrama de causa y efecto entre factores



Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico detalla las principales estrategias que se plantean para que la entidad logre la consecución de sus metas y planes, los cuales se ordenaron de acuerdo con cada perspectiva, analizando su relación causa-efecto, considerando que los elementos de abajo son considerados los efectos, y los de arriba son las causas. Sin embargo, el enfoque de la BSC se realizó con base en la perspectiva de procesos internos.

4.4 Aplicación del BSC como herramienta estratégica

La tabla número 19 refleja la estimación de ingresos y egresos proyectados según la aplicación y con las líneas estrategias indicadas en el modelo de Balanced Scorecard:

Tabla 19: Estado de ingresos y egresos proyectados 2019 y 2020

(Cifras en quetzales)

	2019	%	2020	%
INGRESOS	Q2,490,868,685.54	100.00%	Q2,490,868,685.54	100.00%
Ingresos Ordinarios	Q2,177,229,272.90	87.41%	2,177,229,272.90	87.41%
Ingresos Específicos	Q 313,639,412.64	12.59%	Q 313,639,412.64	12.59%
EGRESOS	Q2,486,748,090.97	99.83%	Q2,490,376,249.35	99.98%
Plan de Funcionamiento	Q1,158,006,034.18	46.49%	Q1,134,845,913.50	45.56%
Plan de Transferencias	Q1,010,268,382.70	40.56%	Q1,000,165,698.87	40.15%
Plan de Inversión	Q 32,217,562.11	1.29%	Q 69,108,525.00	2.77%
Egresos Específicos	Q 268,324,123.27	10.77%	Q 268,324,123.27	10.77%
Egresos Extraordinarios	Q 7,862,941.21	0.32%	Q 7,862,941.21	0.32%
Fondo de Investigación	Q 5,375,694.59	0.22%	Q 5,375,694.59	0.22%
Fondo de Desarrollo	Q 4,693,352.91	0.19%	Q 4,693,352.91	0.19%
Resultado del ejercicio	Q 4,120,594.57	0.17%	Q 492,436.19	0.02%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del departamento de presupuesto. 2020.

De acuerdo con los objetivos planteados y con la correcta aplicación del Balanced Scorecard aplicada a procesos internos y manteniendo los ingresos estables, se estima una reducción de gastos de un 2%, lo que se logrará mejorar la gestión de la entidad a través de implementación de sistemas informáticos que ayuden en las actividades de esta. El objetivo de optimizar recursos es poder desarrollar infraestructuras en beneficio de la entidad para el logro de sus objetivos. Por otro lado, se observa una disminución del resultado del ejercicio, esto es conveniente porque a la larga está invirtiendo en recursos que generan retorno en un largo plazo, en lugar de tener esos rendimientos como recursos desaprovechados.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con resultados obtenidos se concluyó que la entidad invierte poco presupuesto en proyectos que coadyuven a elevar la calidad educativa, el desarrollo científico y al desarrollo de planes de inversión, ya que actualmente sus ingresos en mayor proporción son utilizados para cubrir los gastos del plan de funcionamiento (46.49%), plan de transferencias (40.56%), ejecutando poco presupuesto dentro de los planes de inversión (1.29%), fondo de investigación (0.22%) y fondo de desarrollo (0.18%).
2. Se determinó que el déficit presupuestario que las autoridades indican tener dentro de su entidad, no es el factor principal que incide en la realización y el desarrollo de proyectos contenidos en el plan de inversión, ya que la entidad cuenta con recursos que pueden ser utilizados eficientemente e invertidos en beneficio y en el desarrollo de dichos proyectos.
3. En materia de ejecución presupuestaria comprobó que los proyectos programados dentro del Plan de inversión su ejecución presupuestal es menor al 50%, esto se debe a dificultades para asegurar la ejecución presupuestaria, el incumplimiento de sus objetivos planeados, una inadecuada gestión en el manejo de sus recursos, falta de políticas sobre el manejo de cuentas de cobro y pago, así como la falta de estrategias para eficientizar sus recursos, lo cual dificulta el alcance de metas y el cumplimiento de sus objetivos dentro de dicho plan
4. Por último, se estableció que con la implementación de estrategias a través de la metodología del Balanced scorecard la entidad logrará optimizar sus procesos y recursos para mejorar la ejecución presupuestaria y obteniendo mejores resultados para poder cumplir con los objetivos contenidos en el plan de inversión, que serán de beneficio no solo a la entidad sino en beneficio de la comunidad universitaria.

RECOMENDACIONES

1. La importancia de la entidad autónoma radica en el desarrollo académico y la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria a través de la ejecución planes y programas que favorezcan a la consecución de sus objetivos, por ello se recomienda establecer una planificación adecuada que coadyuve a la entidad al desarrollo de estrategias para elevar la calidad educativa, el desarrollo científico y la mejora en inversión en infraestructura
2. Actualmente la entidad cuenta con el problema de no lograr el 100% en su ejecución presupuestaria, por lo que se deben establecer indicadores de desempeño para poder cuantificar y determinar que los planes y metas se realicen conforme lo establecido y así poder aprovechar sus recursos al máximo, implementando medidas correctivas que ayuden a la entidad a mejorar su ejecución presupuestaria.
3. De acuerdo al análisis realizado se sugiere la implementación de la metodología del balanced scorecard para la adecuada administración de sus recursos, sirviendo como herramienta de gestión, la cual permitirá alinear las metas y objetivos para lograr mayor ejecución presupuestaria y mayor avance en los proyectos que se tienen estimados realizar para el desarrollo de la entidad.
4. Se recomienda la utilización de herramientas financieras para analizar el comportamiento de las principales cuentas de la entidad, para conocer el grado de eficiencia con la que la entidad está manejando sus recursos, ya que mediante la aplicación de las razones financieras se puede determinar sus niveles de endeudamiento, su nivel de actividad y los niveles de eficiencia con la que opera sus recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Consultas de libros

1. Calleja Bernal, F. J., & Bernal Mendoza, F. C. (2017). Análisis de estados financieros. México: Pearson Educación.
2. Calvo Langarica, C. (2019). Análisis e interpretación de estados financieros (13a. edición). México: PACJ.
3. Cardozo Cuenca, H. (2018). Análisis financiero del sector solidario: interpretación de estados financieros, análisis de gestión, riesgos y fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
4. Conzanza Díaz, M., Parra, R., & López, L. (2012). Presupuestos enfoque para la planeación financiera. Colombia: Pearson educación
5. Constitución Política de la República de Guatemala. [Const]. (1993). Guatemala.
6. Córdoba, M. (2012). Gestión Financiera. Bogotá, D.C: Ecoediciones
7. Córdoba, M. (2014). Análisis financiero. Bogotá: Eco Ediciones.
8. Dirección General Financiera, USAC. (1995). Normas que regulan la elaboración y ejecución del Presupuesto.
9. Finnerty, J. y. (2016). Fundamentos de administración financiera. México: Pearson Educación
10. Gitman, L. (2016). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación.
11. Hernández Sampieri, R. F. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Grill Hill.
12. IFRS. (2016). Normas Internacionales de Información Financiera para las PYMES. México: IFRS Foundation.
13. Lavallo Burguete, A. (2016). Análisis Financiero. México: Editorial Digital UNID.
14. Melo, B. (2017). Análisis Financiero. Colombia: Fondo editorial Areandino.
15. Núñez Álvarez, L. (2016). Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera. México: Instituto Mexicanos de Contadores Públicos, A.C.

16. Orozco Miranda, G. (2017). Gestión presupuestaria de una entidad descentralizada de fiscalización del sector Público de Guatemala, basado en un presupuesto de gastos por resultados. Guatemala.
17. Ortiz Anaya, H. (2018). Análisis Financiero Aplicado, bajo NIIF. (16a. ed.). Colombia: Universidad externado de Colombia.
18. Pimienta Prieto, J. H. (2017). Metodología de la Investigación. México: Pearson Educación
19. Romero López, Á. (2014). Principios de Contabilidad. México: Mc Graw Hill.
20. Soto González, C., Ramón Guanuche, R., Solórzano González, A., Sarmiento Chugcho, C., & Mite Alban, M. T. (2017). Análisis de Estados Financieros. "La clave del equilibrio gerencial". Guayaquil, Ecuador.: Grupo de Capacitación e Investigación Pedagógica. COMPAS.
21. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes Normativo de Tesis para optar al Grado de Maestro en Ciencias. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas

Consultas electrónicas

22. Amo Baraybar, F. (2017). El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". ESIC Editorial. ESIC Editorial. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/119597?page=10>.
23. Agustín Martínez, N. (18 de marzo de 2019). Obtenido de <http://bibliod.url.edu.gt/Tesis/2012/01/03/Agustin-Noelia.pdf>.
24. Decreto Número 101-97 [con fuerza de ley]. Por medio de la cual se expide la Ley Orgánica del Presupuesto. (12 de noviembre de 1997). Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/8-LEY-ORGANICA-DEL-PRESUPUESTO-DECRETO-DEL-CONGRESO-101-97.pdf>
25. Díaz de Santos. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/62709?page=6>.

26. Dirección General Financiera, USAC. (30 de mayo de 2020). Obtenido de http://c4.usac.edu.gt/presupuesto.usac.edu.gt/public_html/wp-content/uploads/2016/01/Normas_Presupuestales-3.pdf
27. Dirección Técnica del Presupuesto, Ministerio de Finanzas Públicas. (2018). Manual de Clasificaciones presupuestarias para el Sector Público de Guatemala (sexta edición). Guatemala. Obtenido de https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/manual6a_100418.pdf
28. Estrada Flores, J. (2004). La Autonomía Municipal y la Lesividad Administrativa. Tesis de Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. Obtenido de <http://www.tesis.ufm.edu/pdf/3988.pdf>
29. Fundación 2020. (17 de mayo de 2019). Entidades Autónomas, en busca de un modelo. Obtenido de <http://www.fundacion2020.org.gt/index.php/temas/archivo-de-documentos/113-entidades-autonomas-en-busca-de-un-modelo>
30. García Recinos, C. M. (marzo de 2018). Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3717_IN.pdf
31. Gil Álvarez, A. (18 de marzo de 2019). Introducción al análisis financiero. Obtenido de: <https://www.editorialecu.com/libro/introduccion-al-analisis-financiero/>
32. Ingenio Empresa. (octubre de 2020). Ingenio Empresa. Obtenido de https://ingenioempresa.com/matriz-de-vester/#Que_es_la_matriz_de_Vester
33. Larretape, G. (2020). Herramientas de análisis financiero: aportes a la maximización de la riqueza en las pymes. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/128445?page=48>
34. López Castañeda, L. M. (2016). Presupuestos: enfoque para la planeación financiera (2a. ed.). Colombia: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/108469?page=33>
35. Milla Gutiérrez, A. y. (2012). Introducción al cuadro de mando integral. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/62654?page=12>.
36. Ministerio de Finanzas Públicas. (29 de mayo de 2020). Ministerio de Finanzas Públicas. Obtenido de

https://www.minfin.gob.gt/images/archivos/manuales/aspectos_basicos_del_presupuesto.pdf

37. Ministerio de Finanzas Públicas. (agosto de 2020). Proceso Presupuestario. Obtenido de: https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/proceso_presupuestario/present_pro141216.pdf
38. Noriega Rodas, E. (marzo de 2012). Biblioteca Central USAC. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4032.pdf
39. Polo García, B. (2018). Manual de presupuestos: teórico y práctico. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uscg/68879?page=27>
40. Secretaría de planificación y programación de la presidencia. Sistema nacional. (octubre de 2020). Obtenido de <https://sistemas.segeplan.gob.gt/>
41. Universidad San Carlos de Guatemala. (octubre de 2020). Obtenido de <https://www.usac.edu.gt/misionvision.php>

ANEXOS

Anexo 1

Instituciones Constitucionalmente Autónomas en Guatemala

Instituciones Autónomas en Guatemala	Fundamento Legal
<p>Universidad de San Carlos de Guatemala</p>	<p>Artículo 82.- Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales. Se rige por su Ley Orgánica y por los estatutos y reglamentos que ella emita.</p>
<p>Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y Comité Olímpico Guatemalteco</p>	<p>Artículo 92.- Autonomía del deporte. Se reconoce y garantiza la autonomía del deporte federado a través de sus organismos rectores, Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala y Comité Olímpico Guatemalteco, que tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, quedando exonerados de toda clase de impuestos y arbitrios.</p>

Instituciones Autónomas en Guatemala	Fundamento Legal
Municipalidades	Artículo 253.- Autonomía Municipal. Los municipios de la República de Guatemala son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde: (a) Elegir a sus propias autoridades; (b) obtener y disponer de sus recursos; y (c) atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de su jurisdicción y el cumplimiento de sus fines propios. Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.
Instituto Guatemalteco de Seguridad Social	Artículo 100.- ... El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que es una entidad autónoma con personalidad jurídica, patrimonio y funciones propias; goza de exoneración total de impuestos, contribuciones y arbitrios, establecidos o por establecerse.
Escuela Nacional Central de Agricultura	Artículo 79.- Enseñanza agropecuaria. Se declara de interés nacional el estudio, aprendizaje, explotación, comercialización e industrialización agropecuaria. Se crea como entidad descentralizada, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, la Escuela Nacional Central de Agricultura; debe organizar, dirigir y desarrollar los planes de estudio agropecuario y forestal de la Nación a nivel de enseñanza media; y se regirá por su propia ley orgánica, correspondiéndole una asignación no menor del

Instituciones Autónomas en Guatemala	Fundamento Legal
	cinco por ciento del presupuesto ordinario del Ministerio de Agricultura.
Banco de Guatemala	Artículo 132.- Moneda. Es potestad exclusiva del Estado, emitir y regular la moneda, así, como formular y realizar las políticas que tiendan a crear y mantener condiciones cambiarias y crediticias favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional. Las actividades monetarias, bancarias y financieras, estarán organizadas bajo el sistema de banca central, ejerce vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación de dinero y a la deuda pública. Dirigirá este sistema, la Junta Monetaria, de la que depende el Banco de Guatemala, entidad autónoma con patrimonio propio, que se regirá por su Ley Orgánica y la Ley Monetaria.
Ministerio Público	Artículo 251.- (Reformado) Ministerio Público. El ministerio Público es una institución auxiliar de la administración pública y de los tribunales con funciones autónomas, cuyos fines principales son velar por el estricto cumplimiento de las leyes del país. Su organización y funcionamiento se regirá por su ley orgánica
Contraloría General de Cuentas	Artículo 232.- Contraloría General de Cuentas. La Contraloría General de Cuentas es una institución técnica descentralizada, con funciones fiscalizadoras de los ingresos, egresos y en general de todo interés hacendario de los

Instituciones Autónomas en Guatemala	Fundamento Legal
	organismos del Estado, los municipios, entidades descentralizadas y autónomas, así como de cualquier persona que reciba fondos del Estado o que haga colectas públicas. También están sujetos a esta fiscalización los contratistas de obras públicas y cualquier otra persona que, por delegación del Estado, invierta o administre fondos públicos. Su organización, funcionamiento y atribuciones serán determinados por la ley.

Fuente: (Entidades autónomas, en busca de un modelo, 2019., p.18)

Anexo 2

Balance general al 31 de diciembre años 2018 y 2019

(Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	2018	2019
CIRCULANTE	Q 572,336,279.05	Q 613,063,194.38
Caja	Q 10,486.00	Q -
Fondos USAC-BCIE	Q 32,078,580.40	Q 34,789,796.57
Bancos	Q 524,933,386.23	Q 565,782,354.56
Cuentas por cobrar	Q 3,675,831.71	Q 3,675,831.71
Inversiones	Q 4,390,305.55	Q 4,268,975.64
Deudores	Q 6,509,451.49	Q 3,806,074.07
Almacén de proveeduría	Q 738,237.67	Q 740,161.83
FIJO	Q 1,493,685,668.33	Q 1,519,562,114.42
Semovientes	Q 2,018,439.35	Q 2,182,582.81
Equipo	Q 444,404,209.21	Q 454,517,201.04
Vehículos	Q 63,132,498.98	Q 63,789,591.87
Construcciones en proceso	Q 86,045,055.45	Q 94,162,225.66
Bienes para exposición	Q 329,786.67	Q 338,786.67
Terrenos	Q 47,927,232.21	Q 50,759,764.47
Edificios	Q 629,776,823.83	Q 629,776,823.83
Maquinaria y Equipo	Q 7,982,568.89	Q 8,416,043.00
Monumentos	Q 333,510.00	Q 333,510.00
Instalaciones	Q 149,481,549.99	Q 149,040,235.45
Bibliotecas	Q 24,379,863.74	Q 24,934,577.21
Cuentas por cobrar	Q 12,905,928.60	Q 12,838,744.21
Inversión en acciones	Q 325.50	Q 325.50
Deudores	Q 24,967,875.91	Q 28,471,702.70
DIFERIDO	Q 14,014,792.69	Q 16,508,323.88
Derechos Varios	Q 87,660.00	Q 87,660.00
Gastos anticipados	Q 13,927,132.69	Q 16,420,663.88
TOTAL DE ACTIVOS	Q 2,080,036,740.07	Q 2,149,133,632.68

Fuente: Dirección General Financiera -USAC- 2020

PASIVO	2018		2019	
CIRCULANTE	Q	432,347,046.31	Q	159,580,191.76
Cuentas por pagar	Q	10,913,785.60	Q	8,019,555.70
Tasa estudiantil	Q	6,596,404.75	Q	7,523,846.53
Acreedores	Q	2,818,499.05	Q	1,805,287.08
Descuentos a Empleados	Q	27,208,272.04	Q	30,669,129.27
Plan de Prestaciones	Q	360,931,638.41	Q	85,833,905.78
ISR por pagar	Q	146,819.70	Q	418,221.79
Otras cuentas por Pagar BCIE	Q	41,321.72	Q	-
Depósitos en garantía	Q	39,515.55	Q	130,058.37
Sueldos por pagar	Q	23,650,789.49	Q	25,180,187.24
FIJO	Q	42,305,502.33	Q	346,457,119.57
Provisión para indemnizaciones	Q	38,652,697.81	Q	56,793,639.28
Otras Cuentas por Pagar	Q	-	Q	286,250,609.15
Cuentas por Pagar	Q	3,348,641.43	Q	3,108,708.05
Depósitos en Garantía	Q	304,163.09	Q	304,163.09
SUMA PASIVO	Q	474,652,548.64	Q	506,037,311.33
PATRIMONIO	Q	1,605,384,191.43	Q	1,643,096,321.35
Patrimonio	Q	1,302,715,934.95	Q	1,638,736,778.79
Resultado a diciembre	Q	302,668,256.48	Q	4,120,594.57
Rectificación ejercicio anterior	Q	-	Q	238,947.99
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	Q	2,080,036,740.07	Q	2,149,133,632.68

Fuente: Dirección General Financiera -USAC- 2020

Los estados financieros de la entidad presentan un aumento del período del 2018 al 2019 de Q. 69,096,892.61, esto debido al aumento de su patrimonio y del resultado obtenido durante el ejercicio a diciembre que fue de Q 4,120,594.57 en comparación con el año anterior que fue de Q 302,668,256.48.

Anexo 3

Estado de ingresos y egresos años 2018 y 2019


(Cifras en quetzales)


	2018	2019
INGRESOS	Q 2,709,921,623.58	Q 2,490,868,685.54
Ingresos Ordinarios	Q 2,252,256,745.83	Q 2,177,229,272.90
Ingresos Específicos	Q 457,664,877.75	Q 313,639,412.64
EGRESOS	Q 2,407,253,367.10	Q 2,486,748,090.97
Plan de Funcionamiento	Q 1,154,854,945.56	Q 1,158,006,034.18
Plan de Transferencias	Q 949,861,997.05	Q 1,010,268,382.70
Plan de Inversión	Q 29,403,187.58	Q 32,217,562.11
Egresos específicos	Q 246,457,106.12	Q 268,324,123.27
Egresos Extraordinarios	Q 16,402,226.57	Q 7,862,941.21
Fondo de Investigación	Q 5,240,605.59	Q 5,375,694.59
Fondo de Desarrollo	Q 5,033,298.63	Q 4,693,352.91
Resultado del ejercicio	Q 302,668,256.48	Q 4,120,594.57

Fuente: Dirección General Financiera -USAC- 2020

Anexo 4

Proyectos aprobados según el Sistema Nacional de Inversión Pública

INFORMACIÓN DEL PROYECTO				
 Boleta del proyecto				
Código SNIP: 209523				
Nombre del Proyecto: MEJORAMIENTO CAMPUS UNIVERSITARIO SISTEMA DE ALCANTARILLADO UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ZONA DOCE GUATEMALA GUATEMALA				
Opinión técnica: Aprobado				
Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA				
Unidad ejecutora: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA				
Ubicación geográfica: GUATEMALA, GUATEMALA				
Sector: EDUCACION				
Situación actual: EN EJECUCIÓN				
Nog: 9797467				
Información anual:				
Año	Monto Asignado	Monto Ejecutado	% Finan.	% Físic.
2020	11,467,033.00	1,931,041.00	17 %	30 %
2019	844,533.00	0	0	54 %
2018	0	0	0	0
Total	12,311,566.00	1,931,041.00		

INFORMACIÓN DEL PROYECTO				
 Boleta del proyecto				
Código SNIP: 210680				
Nombre del Proyecto: AMPLIACION CAMPUS UNIVERSITARIO CALLE DE CONEXION HACIA AVENIDA PETAPA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ZONA DOCE GUATEMALA GUATEMALA				
Opinión técnica: Aprobado				
Institución: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA				
Unidad ejecutora: UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA				
Ubicación geográfica: GUATEMALA, GUATEMALA				
Sector: EDUCACION				
Situación actual: EN EJECUCIÓN				
Nog: 11366079				
Información anual:				
Año	Monto Asignado	Monto Ejecutado	% Finan.	% Físic.
2020	7,300,000.00	0	0	0
2019	0	0	0	0
2018	0	0	0	0
Total	7,300,000.00	0		

Fuente: Secretaría de planificación y programación de la presidencia.

Anexo 5

Balanced Scorecard perspectiva procesos internos

Objetivo		Metas estratégicas	Indicadores	METAS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Responsable
Perspectiva Procesos internos	Optimización de procesos	Mejora en la calidad de equipo tecnológico	% procesos eficientes	↑	10%	Disminuir los tiempos en la realización de las tareas	Jefe de la unidad de Sistemas
		Reducción de gastos administrativos	% de reducción en gasto	↑	5%	Plan de austeridad	
		Menores tiempos en procesos	Número de procesos realizados	↑	5%	Medición de tiempos en procesos	Coordinador de planificación
		Mejorar la calidad en proceso	Tiempo utilizado en determinada tarea en periodo t / Tiempo utilizado en determinada tarea en periodo t-1	↓	5%	Disminuir los tiempos en la realización de las tareas	Coordinador de planificación
		Mejorar en la calidad en atención	Número y frecuencia de quejas	↑	5%	Capacitación del personal	Jefe de recursos humanos
		Tecnología que facilita la mejora en procesos	Porcentaje de usuarios que pueden dar seguimiento electrónico de sus procesos	↑	5%	Implementación de modulo para procesos	Jefe de la unidad de Sistemas
		Monitoreo evaluación de proyectos	Número de proyectos realizados	↑	7%	Programa de seguimiento y evaluación de los proyectos	Coordinador de planificación
	Optimización de recursos	Mejorar políticas de cobro	% aumento de efectivo	↑	5%	Aplicación de las políticas adecuadas	Jefe de financiero
		Mejorar políticas de pago	% disminución de cuentas por cobrar	↓	10%	Aplicación de las políticas adecuadas	Jefe de financiero

		Mejorar Proceso Planificación del presupuesto	% de ejecución en el presupuesto	↑	5	Contar con el personal adecuado y capacitado	Jefe de recursos humanos
--	--	---	----------------------------------	---	---	--	--------------------------

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Mapa estratégico.....	95
--------------------------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz de Vester: Factores que inciden en el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en el plan de inversión.....	91
Cuadro 2: Cuadrantes de matriz de Vester	92

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Ejecución de egresos por planes y fondos 2018	66
Gráfica 2: Ejecución de egresos por planes y fondos 2019	67
Gráfica 3: Ejecución presupuestal por planes y fondos 2018-2019	68
Gráfica 4: Ejecución del presupuesto destinado a los proyectos del plan de inversión..	71
Gráfica 5: Causa/problema.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto de Ingresos del Régimen Ordinario Año 2018 y 2019.....	62
Tabla 2: Presupuesto de Ingresos del Régimen Especial Año 2018 y 2019	63
Tabla 3: Presupuesto de egresos corrientes 2018 y 2019.....	64
Tabla 4: Proyectos aprobados del plan de inversión año 2018.....	65
Tabla 5: Proyectos aprobados del plan de inversión año 2019.....	70
Tabla 6: Análisis vertical del balance general años 2018 y 2019.....	73
Tabla 7: Análisis vertical del estado de ingresos y egresos años 2018 y 2019.....	77
Tabla 8: Análisis horizontal del balance general años 2018 y 2019.....	78
Tabla 9: Análisis horizontal del estado de ingresos y egresos años 2018 y 2019.....	82
Tabla 10: Resumen de hallazgos	83
Tabla 11: Liquidez corriente año 2018 y 2019.....	85
Tabla 12: Razón rápida año 2018 y 2019.....	85
Tabla 13: Capital de trabajo año 2018 y 2019	86

Tabla 14: Índices de rotación de activos año 2018 y 2019	86
Tabla 15: Índices de endeudamiento año 2018 y 2019	87
Tabla 16: Margen de utilidad neta año 2018 y 2019	88
Tabla 17: Rendimiento del patrimonio (ROE) año 2018 y 2019	88
Tabla 18: Rendimiento del activo total (ROA) año 2018 y 2019	89
Tabla 19: Estado de ingresos y egresos proyectados 2019 y 2020	96