

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



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN  
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) CON FINANCIAMIENTO  
INTERNACIONAL**

**LICENCIADA BRENDA LETICIA ESTRADA ESQUIVEL**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020.**

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



**PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN  
UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) CON FINANCIAMIENTO  
INTERNACIONAL**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LICENCIADA BRENDA LETICIA ESTRADA ESQUIVEL**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE 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 I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO  
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera  
Evaluador: MSc. César Vermín Tello Tello  
Evaluador: MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy

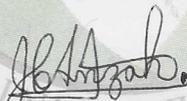


## ACTA No. MAF-B-16-2020

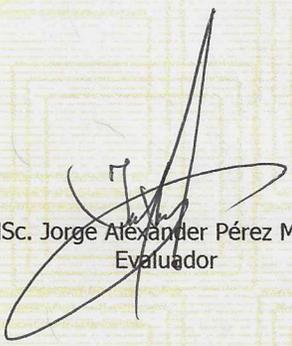
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **27 de septiembre de 2,020**, a las **11:10** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Brenda Leticia Estrada Esquivel**, carné No. **201012522**, 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-----

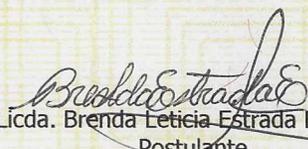
Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL (ONG) CON FINANCIAMIENTO INTERNACIONAL**", 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 **85** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

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

  
Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera  
Coordinador

  
MSc. César Vermin Tello Tello  
Evaluador

  
MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador

  
Licda. Brenda Leticia Estrada Esquivel  
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 la Licenciada **Brenda Leticia Estrada Esquivel**, carné No. **201012522**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 5 de octubre de 2020.

(f)

**Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera**  
 Coordinador

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Por darme la fuerza y la sabiduría para culminar esta meta trazada, porque está y estará conmigo en el desarrollo de mi carrera profesional. A Él sea toda la gloria y la honra.

### **A MI MADRE**

Emilia Esquivel, por su amor incondicional, educación, esfuerzos y sacrificios que me ha llevado a ser la persona que soy. Pero sobre todo por desear lo mejor para mí y orar por ello.

### **A MI PADRE**

Romeo Estrada, por todo su amor, esfuerzo, buen ejemplo y apoyo incondicional.

### **A MI HERMANO**

Marvin Estrada, por su cariño y ser parte de mi motivación para seguir adelante.

### **A MIS AMIGOS**

Por los momentos compartidos, apoyo incondicional y porque juntos logramos este objetivo.

### **A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Por todos los conocimientos adquiridos y forjarme como una profesional de alto nivel, que busca la excelencia.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por la formación académica que nos permite desarrollarnos como profesionales y contribuir a la sociedad.

## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	1
1.1 Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) .....	1
1.2 Antecedentes de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo .....	3
1.3 Antecedentes de la evaluación de la planificación financiera y control de flujos de efectivo .....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Organización No Gubernamental (ONG).....	9
2.1.1 Organizaciones No Gubernamentales Nacionales .....	10
2.1.2 Organizaciones No Gubernamentales Internacionales .....	11
2.2 Programas y proyectos .....	12
2.3 Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales .....	12
2.3.1 Legal.....	12
2.3.2 Fuentes de financiamiento .....	12
2.4 Marco legal que regula las Organizaciones No Gubernamentales .....	13
2.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala .....	13
2.4.2 Código Civil.....	13
2.4.3 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo .....	14
2.5 Finanzas .....	14
2.6 Administración financiera .....	15
2.6.1 Etapas de la administración financiera .....	16
2.7 Planificación financiera .....	17
2.7.1 Proceso de planificación financiera .....	18

2.7.2 Planes financieros a largo plazo (estratégicos) .....	19
2.7.3 Planes financieros de corto plazo (operativos).....	20
2.8 Gestión financiera .....	20
2.9 Presupuestos .....	21
2.9.1 Objetivos del presupuesto.....	22
2.9.2 Clasificación de los presupuestos .....	22
2.9.3 Ventajas y desventajas de los presupuestos.....	23
2.9.4 El presupuesto y la planeación estratégica .....	24
2.9.5 El presupuesto y el proceso de dirección .....	24
2.9.6 Presupuesto del tercer sector .....	25
2.10 Presupuesto de efectivo – proyección de flujo de caja .....	27
2.10.1 Objetivos del presupuesto de efectivo.....	28
2.11 Control del presupuesto .....	29
3. METODOLOGÍA.....	30
3.1 Definición del problema.....	30
3.2 Delimitación del problema .....	31
3.3 Objetivos .....	32
3.3.1. General .....	32
3.3.2 Específicos .....	32
3.4 Método de investigación.....	32
3.5 Unidad de análisis .....	33
3.6 Periodo histórico .....	33
3.7 Ámbito geográfico .....	33
3.8 Técnicas de investigación aplicadas .....	33
3.8.1 Técnicas de investigación documental.....	33

3.8.2 Técnicas de investigación de campo .....	34
3.9 Instrumentos de medición aplicados .....	34
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	36
4.1 Análisis de la situación previa a la propuesta para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo .....	36
4.1.1 Planificación financiera .....	36
4.1.2 Objetivos y resultados del proyecto .....	38
4.1.3 Presupuestos de ingresos y egresos .....	39
4.1.4 Control de los flujos de efectivo .....	42
4.1.5 Resultados de los instrumentos utilizados .....	44
4.2 Propuesta para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo .....	45
4.2.1 Planificación financiera .....	45
4.2.1.1 Búsqueda de nuevos donantes.....	45
4.2.1.2 Capacitación al personal sobre la misión, visión, valores y objetivos .....	46
4.2.1.3 Presupuestos y control presupuestal .....	46
4.2.2 Control de los flujos de efectivo .....	47
CONCLUSIONES .....	50
RECOMENDACIONES .....	52
BIBLIOGRAFÍA .....	54
ANEXOS .....	58
ÍNDICE DE TABLAS .....	68

## RESUMEN

La investigación está enfocada a una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, en la que se plantea como problema de investigación, la importancia de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo como herramientas de gestión financiera, orientadas a la sostenibilidad financiera y al logro de los objetivos de las ONG, organizaciones sin fines de lucro, o del tercer sector como son conocidas. Esto debido a la disminución de los recursos de cooperación internacional, la obligación de implementar proyectos de mayor calidad, limitación de los recursos, transparencia en la gestión, la subejecución presupuestaria y las exigencias de los donantes, genera conciencia en los equipos financieros y juntas directivas de las ONG.

El objetivo general de la investigación es desarrollar una propuesta para fortalecer la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional. Sus principales objetivos abarcan evaluar el proceso de planificación financiera, revisar las metas y objetivos organizacionales y de proyecto, contrastar los procedimientos para presupuestar y el control de los flujos de efectivo, comparar el progreso de la ejecución del proyecto con lo presupuestado y desarrollar la proyección de los flujos de efectivo para un manejo apropiado de las finanzas de la organización.

La investigación se realizó utilizando la metodología con un enfoque cuantitativo; de tipo no experimental porque no busca manipular variables, si no describirlas; transversal porque recolecta los datos en un solo momento; descriptiva porque busca dar a conocer y especificar las propiedades y las características de objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. La información financiera-contable que se analizó comprende el periodo de octubre 2018 a septiembre 2019. La investigación se desarrolló en una ONG con financiamiento internacional ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación, expresan que el desarrollo de la propuesta permitió establecer las estrategias para el fortalecimiento de la planificación financiera y la proyección de los flujos de efectivo. El

proceso de planificación financiera es distinto al de otras organizaciones, debido a que la única fuente de ingresos de la ONG son las donaciones, esto causa que trabajen con fondos restringidos. Además, se determinó que la organización basa la planificación financiera en los objetivos y en los presupuestos de ingresos y egresos.

La revisión de las metas, objetivos organizacionales y de proyecto que están establecidos en el plan para la implementación del proyecto, es una parte esencial en el proceso de planificación financiera. Es importante prestarle una adecuada atención, debido a que constituyen las bases para la asignación presupuestaria del proyecto de la organización y las actividades a realizar.

El análisis y evaluación de los procedimientos para presupuestar y mecanismos utilizados para controlar los flujos de efectivo, determinó que la organización elabora una proyección de los gastos y es la base para conocer el monto total de ingresos necesarios para la ejecución del proyecto y con base en esto preparar los presupuestos. El control de los flujos de efectivo que realiza la ONG es a través de la conciliación bancaria del mes anterior y una proyección de gastos mensuales.

El resultado del análisis financiero realizado del progreso de la ejecución del proyecto de octubre 2018 a septiembre 2019, a través de las actividades realizadas y los recursos financieros utilizados en comparación con lo presupuestado, determinó que en ese periodo hubo una subejecución del 11% por un monto total de USD\$ 183,868. No se evidenció que reprogramaran actividades ni solicitaran reasignaciones entre líneas presupuestarias de los fondos sin ejecutar.

Desarrollar la proyección de los flujos de efectivo para un manejo apropiado de las finanzas de la organización, permitió determinar la cobertura financiera en el desarrollo de las diferentes actividades programadas y administrar el excedente de efectivo para solicitar al donante una reasignación presupuestaria.

## INTRODUCCIÓN

El sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) está integrado por las entidades privadas que se encargan de la promoción socio-económica de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. La Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo Decreto 02-2003, es el marco legal que tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las ONG en Guatemala. Establece las finalidades de su fundación como ser asociaciones sin fines de lucro, de beneficio social y promover políticas de desarrollo.

El problema de investigación financiera radica en la necesidad de una adecuada planificación financiera y control de los flujos de efectivo, con la finalidad de mejorar la gestión financiera para el adecuado desarrollo de las actividades programáticas y la sostenibilidad financiera de la organización. La investigación se realizó en una ONG con financiamiento internacional, la cual brinda servicios profesionales a organizaciones que prestan servicios de salud pública con el objetivo de mejorar la calidad y los resultados de la atención de salud y de otros servicios. La investigación se delimita en el área del municipio de Guatemala, del departamento de Guatemala, con un enfoque específico a una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional.

La cooperación internacional es un medio por el que se recibe, transfiere y/o intercambia recursos de fuentes provenientes de países extranjeros y de organismos multilaterales con el objetivo de complementar y contribuir a los esfuerzos de los países con menores niveles de desarrollo, a través de las ONG, que se enfocan en resultados e indicadores para registrar sus objetivos y el uso de sus recursos en la ejecución de los proyectos.

La planificación financiera es el proceso que ayuda a alcanzar los objetivos en el plazo y con los recursos determinados anteriormente. El control de los flujos de efectivo ayuda a obtener información relacionada con el efectivo que utiliza la ONG en el desarrollo de las actividades programáticas y administrar las desviaciones monetarias (excedentes o faltantes), para optimizar el uso de los recursos financieros y alcanzar los objetivos y/o metas.

La investigación está dirigida al desarrollo de una propuesta para el fortalecimiento de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, debido a que se considera mejora la gestión financiera para el adecuado desarrollo de las actividades programáticas y sostenibilidad financiera.

El Trabajo Profesional de Graduación está integrado de los siguientes capítulos:

El capítulo uno, antecedentes, expone los acontecimientos de carácter históricos que guardan una estrecha relación con el tema de planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, asimismo, con otros trabajos que fueron realizados por diferentes instituciones públicas o privadas, universidades, centros de investigación, organismos de cooperación, etc.

El capítulo dos, marco teórico, contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar el Trabajo Profesional de Graduación, que previenen de la revisión de la literatura correspondiente y la adopción de una teoría o desarrollo de una propuesta teórica.

El capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de la investigación, comprende: definición y delimitación del problema, objetivo general y específicos, enfoque de la investigación, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico de la investigación, instrumentos de medición aplicados y resumen del procedimiento usado en el desarrollo del Trabajo Profesional de Graduación.

El capítulo cuatro, discusión de resultados, abarca el análisis de la situación previa y la propuesta para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo. Se exponen las estrategias para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo de una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, con la finalidad de mejorar el desempeño y la ejecución de sus actividades.

Finalmente, se presentan las conclusiones que son el extracto ideológico de cada capítulo, en las que se discuten los hallazgos más importantes y se confirman los objetivos del Trabajo Profesional de Graduación y las recomendaciones de la investigación realizada estarán orientadas a otros investigadores o estudiantes a continuar con la búsqueda de soluciones a los problemas que no fueron totalmente resueltos.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes, constituyen el origen del trabajo llevado a cabo. De tal manera que, exponen los acontecimientos de carácter histórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional.

### **1.1 Antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

Izquieta et al. (2004, como se citó en Bobadilla, 2017) expone que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se distinguen según sus orígenes, valores, ámbitos geográficos, ejes temáticos, tipos de gestión, fuentes de financiamiento y población objetivo; se caracterizan por sus valores altruistas y su objetivo es el desarrollo humano.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) tienen una iniciativa social y se dedican a actividades humanitarias sin fines de lucro. Tienen un papel complementario y subsidiario derivado de la falta de atención a problemáticas sociales en áreas como la educación, salud, vivienda, derechos humanos y demás obligaciones que debe cumplir el Estado.

El primer documento oficial que hace referencia al término de Organización No Gubernamental es la Carta de las Naciones Unidas en el Capítulo X publicado en 1945, sin embargo, la ONU define estas organizaciones hasta 1950.

De acuerdo a Becerra et al. (2014), en Guatemala, la cooperación internacional empieza a canalizarse en los años 50 del siglo XX, con un carácter principalmente benéfico. La asistencia al desarrollo se incrementa luego del terremoto de 1976 y se hicieron más visibles después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, especialmente por suplir las deficiencias del Estado en la prestación de servicios esenciales o en la implementación de los compromisos que el Estado asumió con la firma de dichos acuerdos, pero sin la capacidad operativa y financiera para asumirlos.

Becerra et al. (2014), señala que con el proceso de paz en Guatemala coincide un auge en la cooperación internacional que originó el surgimiento de organizaciones sociales, reivindicando una amplia gama de derechos: ambientales, de la niñez, de las mujeres, los pueblos indígenas y de trabajadores rurales. Se expande los movimientos sociales, crece el número de ONG, asociaciones, movimientos y redes.

Además, el autor explica que, la formación política hacia y para la democracia se transforma en un eje clave, lo que deriva en la participación social en las decisiones públicas, la auditoría social, la promoción y defensa de los derechos humanos, de la salud, la educación y la agricultura.

Algunas de las categorías de ONG que operan en Guatemala son: ONG de desarrollo, filantrópicas, fundaciones privadas y ONG de base comunitaria o local.

Las ONG en Guatemala trabajan o actúan en torno a diversos ejes o ámbitos:

Educación e incidencia cívico-política: donde se ubican las organizaciones dedicadas a incidir en políticas públicas y vigilar el desempeño de las instituciones y funcionarios del Estado. En este eje se incluyen las ONG de derechos humanos y educación ciudadana.

Promoción de intereses colectivos: está conformado por organizaciones que defienden los intereses de un sector de la población y promueven actividades consideradas de interés nacional. En este eje se incluyen las ONG ecológicas, culturales, de mujeres, mayas, de la población desarraigada, de campesinos, sindicales, comunitarias, cooperativas, etc. También suelen incluir acciones de incidencia en políticas públicas.

Prestación de servicios sociales y de asistencia técnico-productiva: está integrado por las organizaciones dedicadas a facilitar y ofrecer asistencia de servicios de educación, saneamiento ambiental, cultura, infraestructura comunitaria, salud, organización social, etc. En este eje su trabajo se concentra en mejorar las condiciones de vida y promover la organización comunitaria a través de métodos de cooperación y trabajo colectivo.

Investigación y análisis de la realidad social: integra a las organizaciones que realizan estudios sobre temas de interés nacional para incidir tanto en el Estado como en la

sociedad. Se incluye en este eje los centros de investigación y las instituciones académicas.

## **1.2 Antecedentes de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo**

Morales y Morales (2014) explica que en 1929 la economía se encontraba inmersa en una crisis internacional. La situación de la Bolsa de Valores de Nueva York era caótica y la política económica llevada a cabo contribuyó a agudizar la crisis. Derivado de esta crisis financiera en Estados Unidos, se hizo necesario hacer un análisis de la evaluación del desempeño financiero de las empresas y, con base en ello, formular una planificación financiera que ayude a resolver los problemas referentes a la obtención de recursos, así como, los relacionados a la aplicación de recursos en inversiones. Las decisiones de financiamiento e inversión combinadas tienen la finalidad de maximizar los beneficios de las organizaciones.

Derivado de lo anterior, se realizaron estudios desde el punto de vista legal con la intención de que el accionista y el inversor tuviesen más información sobre la situación económica de la organización: financiación, liquidez, solvencia y rentabilidad.

Además, Morales y Morales (2014) indica que el papel del gerente financiero ha ido evolucionando ya no se limita únicamente a obtener fondos, sino también, a la adecuada utilización de los mismos. Los departamentos técnicos tienen una menor proporción de influencia que antes cuando se eligen las inversiones. La importancia del balance es ahora menor que el de pérdidas y ganancias, y se le da más importancia al flujo de caja que al beneficio por acción.

Méndez (2013) señala que durante la década de los cincuenta adquirieron mayor importancia la planificación y el control, y derivado de ello la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería. Nuevos métodos y técnicas para elegir los proyectos de inversión de capital encaminaron a un marco para la distribución eficiente del capital dentro de las organizaciones.

Burbano (2011) expone que el papel de los presupuestos, en especial los pronósticos relacionados con el efectivo son importantes para prevenir situaciones de insolvencia, resolver oportunamente problemas de liquidez y evaluar cualquier inversión.

El presupuesto de caja es una de las herramientas más importantes en poder de la dirección financiera de cualquier organización, para formular políticas de liquidez, inversión oportuna de fondos sobrantes, recurrir a créditos cuando la disponibilidad monetaria no permita la cobertura integral de las obligaciones y trazar la política de dividendos.

El presupuesto de efectivo es una manera eficaz para planificar y controlar las salidas de efectivo, evaluar las necesidades del mismo y de hacer un uso adecuado de los excedentes. Uno de los principales objetivos es planificar la posición de liquidez de la organización como un elemento determinante de las necesidades futuras de obtención de préstamos y oportunidades de inversión.

Por lo cual, saber presupuestar eficientemente las entradas y salidas de efectivo es importante para toda organización, otorgará certeza del comportamiento de los mismos con anticipación y constituye una herramienta fundamental para la adecuada toma de decisiones.

### **1.3 Antecedentes de la evaluación de la planificación financiera y control de flujos de efectivo**

El tema de planificación financiera y control de los flujos de efectivo ha sido uno de los temas con mayor relevancia para los profesionales que se especializan en el área financiera, con diversos puntos de vista abordados en las tesis de maestría.

Ramos y Tapia (2017), analizaron la situación financiera de la empresa Unitel S.A. mediante la aplicación de herramientas que permitan la evaluación de su estado en el periodo 2015 – 2016 para un modelo de planificación financiera y gestión de los recursos. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo con nivel de investigación descriptiva. Se concluyó que la implementación de la propuesta de planificación

financiera, a través de presupuestos de gastos y proyecciones de ventas permitió mejorar en gran medida la rentabilidad, el crecimiento y el eficiente uso de los recursos económicos de la empresa.

Por su parte, Gamboa (2017) realizó un estudio con el objetivo de determinar de qué manera la planificación financiera influye en la mejora de la gestión administrativa en las Facultades de las Universidades Públicas del Ecuador. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo transaccional, de alcance descriptivo no experimental o transversal. En la investigación se destacó que, la planificación financiera en la gestión administrativa viabiliza el logro de los objetivos y mejora los procesos de desarrollo de las organizaciones.

Menjívar (2017) desarrolló un modelo de presupuesto de efectivo con base en el método directo de la cuenta de caja (ingresos y desembolsos de efectivo) en las empresas productoras de cereales en Guatemala, dicha propuesta permite una adecuada planificación y control de los flujos de efectivo. Se analizó información histórica de los años 2015 y 2016 y proyecciones financieras a un año. La investigación se llevó a cabo aplicando el método científico desarrollado en cada una de sus fases indagadora, demostrativa y expositiva. Entre sus conclusiones se estableció que el desarrollo de un modelo de presupuesto de efectivo con base en el método directo de la cuenta de caja, para planificación y control de flujos de efectivo, de las empresas productoras de cereales en Guatemala, sirve de base para la definición de políticas de inversiones de capital, financiamiento y pago de dividendos, así como, para el adecuado control de los flujos de efectivo. Los resultados más importantes y principales permitieron comprobar que la utilización del presupuesto de efectivo a través del método directo de la cuenta de caja permite planificar y controlar adecuadamente los flujos de efectivo en las empresas productoras de cereales en Guatemala.

Gálvez (2017) diseñó una propuesta de planeación financiera de corto plazo para las empresas de servicios de seguridad privada en la Ciudad de Guatemala, con base en las técnicas operativas y financieras. El estudio se realizó con el método científico desarrollado en dos etapas, la primera de planificación y la segunda de ejecución. Se

concluyó que el diseño e implementación de la propuesta de planeación financiera de corto plazo, con base en las técnicas de presupuestación operativa y financiera, permite la definición de metas y objetivos estratégicos de corto plazo, el análisis para la determinación de precios de los servicios de seguridad, la proyección de ventas, costo de ventas, gastos de operación, el presupuesto de efectivo y la presupuestación del estado de ganancias y pérdidas, estado de situación financiera y estado de flujos de efectivo.

Así mismo, Amaya (2017) evaluó la aplicación de la planificación financiera integral para la gestión financiera de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). El enfoque de investigación fue el método científico – cuantitativo transversal, debido a que se estimaron los montos necesarios en recursos monetarios, para el desarrollo de los programas, así como la distribución de estos en un momento dado, y se emitieron las conclusiones sobre la planificación financiera integral. Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación, expresan que la evaluación de la propuesta de planificación financiera integral en las ONG de servicios de salud especializadas en planificación familiar en el municipio de La Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez, se realizó a través del análisis de costos y gastos administrativos, proyecciones de resultados, y el análisis de brechas o excedentes; el resultado es que mejora el desarrollo de los programas.

Posteriormente, Salazar (2017) realizó un estudio con el objetivo de mejorar la gestión financiera para incrementar la liquidez, a través de un plan de mejora para optimizar la gestión financiera en la Organización No Gubernamental (ONG) Socios en Salud Sucursal Perú. Se concluyó que a través del modelo de mejora se busca solucionar parte de los problemas, además, de obtener un control y consolidación de movimientos que permita reducir errores e incorporar mejoras que logren captar ingresos a través de los proyectos de investigación e intervención, para ello se planteó un plan de mejora para optimizar la gestión financiera e incrementar la liquidez en la ONG Socios en Salud Sucursal Perú, con la finalidad de mejorar los procedimientos financieros y los procedimientos contables a través de los proyectos financiados, solventar los gastos

administrativos de la ONG, optimizar la liquidez e incentivar a que la ONG genere sus propios proyectos logrando eficiencia y eficacia.

Azañero (2016) analizó el efecto de la planificación financiera en la situación económica - financiera de una empresa. El estudio se realizó en la empresa de servicios generales Halcón Rojo E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, Perú. El diseño de investigación fue no experimental, de corte transversal y tipo de estudio descriptivo. De los resultados obtenidos se concluyó que la planificación financiera tiene un efecto positivo en la situación económica - financiera de la empresa, obteniendo mayor aumento en su liquidez y utilidad, haciendo que sus gastos disminuyan y ayudando a que sea más rentable.

González (2014) estudió la vinculación entre la gestión financiera y la obtención de financiamiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector comercio de Bogotá. La metodología de investigación utilizada fue el empírico-analítico, de tipo cuantitativo, explicativo y de diseño documental y no experimental longitudinal – correlacional. De la investigación realizada se concluyó, que la potencialidad y beneficio de las Pymes del sector comercio para adquirir fuentes de financiamiento a largo plazo y acceso a crédito bancario puede ser impulsado a través del mejoramiento de la gestión financiera, así como, del compromiso de la dirección en una administración fundamentada en herramientas de planeación, seguimiento y control.

Campos (2014) realizó un estudio con el objetivo de aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de la organización Psicólogos Voluntarios, que permita cuantificar y verificar su desempeño. La metodología de investigación utilizada fue en dos etapas, la primera recolección de información, mientras que la segunda, se enfoca en reuniones de trabajo con personal de la organización. Se concluyó que para el éxito de la estrategia es importante la relación que pueda generarse con donantes actuales y futuros y que se debe poner énfasis en la estructura de ingresos de la organización. Los resultados más importantes permitieron demostrar que el proceso de control de gestión es aplicable a organizaciones sin fines de lucro. Aplicar un sistema

de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios permitirá cuantificar y verificar su desempeño.

Galvis y Martínez (2011) se enfocó en describir la gestión y la administración financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro mediante el desarrollo de conceptos y la elaboración de un diagnóstico financiero para el manejo eficiente de los recursos. El enfoque de la investigación fue cuantitativo de alcance descriptivo y método deductivo. Se concluyó en la investigación que las fundaciones sin ánimo de lucro deben establecer un sistema de cálculos como interpretación y análisis de la información financiera y que deben adoptar igualmente un sistema de pronóstico financiero que le permita presupuestar su desempeño, y a su vez le permita que, al alcanzar mayor rentabilidad pueda ejecutar más proyectos sociales. El estudio reveló la importancia de llevar a cabo una gestión financiera eficiente en las fundaciones privadas sin ánimo de lucro ya que se buscó maximizar los recursos con el fin de reinvertirlos en la operación y garantizar su permanencia en el tiempo.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional.

### **2.1 Organización No Gubernamental (ONG)**

Sánchez (2018) explica que el sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) está integrado por las entidades privadas que se encargan de la promoción socio-económica de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Las hay de diferentes tipologías, funciones y con formas de financiación diferentes. Tienen como función principal prestar servicios demandados por la sociedad sin que tengan la finalidad de lucro.

Vargas et al. (1992, como se citó en Paccori y Ruiz, 2019) expone que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) define una Organización No Gubernamental como cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común.

Así mismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Boni y Ferrero, 1998, como se citó en Paccori y Ruiz, 2019) define a las Organizaciones No Gubernamentales como una organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico y sostenida por contribuciones individuales privadas.

Además, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Boni y Ferrero, 1998, como se citó en Paccori y Ruiz, 2019) señala que las ONG son un grupo de personas que orientan sus esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades de los sectores más vulnerables de una población, con la finalidad de mejorar la calidad de vida. Para lograr ese fin se requiere de recursos humanos, materiales y financieros organizados para suministrar bienes y servicios con la finalidad de cumplir su objetivo social.

De acuerdo a las definiciones anteriores, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) tienen la característica principal que su fin primordial no es lucro, sino, prestar asistencia a la población más vulnerable ante la incapacidad y/o ausencia del Estado para brindar los servicios sociales. Esto, a través de diversos proyectos para ayudar a mejorar las condiciones de vida de la población en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

De acuerdo a la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto 02-2003 de la República de Guatemala, en su artículo 2 establece que, son Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia beneficiada, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.

### **2.1.1 Organizaciones No Gubernamentales Nacionales**

Díaz (2013) expone que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) nacionales se organizan a nivel nacional-local y ejercen como vínculo entre los recursos de los organismos internacionales y/o nacionales con la población objetivo. Estas organizaciones pueden recibir financiamiento del gobierno local, organismos internacionales y cooperación internacional.

De acuerdo a la anterior definición las ONG nacionales son las organizadas y/o fundadas a nivel local y su sede es en el territorio guatemalteco. Estas organizaciones reciben financiamiento de fuentes nacionales e internacionales, siempre cumpliendo con la característica fundamental que es ser una entidad sin fines de lucro y brindando asistencia a la población más vulnerable.

### **2.1.2 Organizaciones No Gubernamentales Internacionales**

Bobadilla (2017), indica que las agencias de cooperación internacional son instituciones y organizaciones que se interesan en el financiamiento del desarrollo internacional. Esta incluye a agencias multilaterales como el Banco Mundial, ONG como Oxfam o fundaciones internacionales como la Fundación Ford.

Además, el autor argumenta que la cooperación internacional es un medio por el que se recibe, transfiere y/o intercambia recursos de fuentes provenientes de países extranjeros y de organismos multilaterales con el objetivo de complementar y contribuir a los esfuerzos de los países con menores niveles de desarrollo a través de las ONG que se enfocan en resultados e indicadores para registrar sus objetivos y el uso de sus recursos en la ejecución de los proyectos.

Díaz (2013) establece que las Organizaciones No Gubernamentales internacionales son las que funcionan en el ámbito mundial con financiamiento principalmente de países industrializados para beneficio de países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Estas organizaciones actúan como agencias financieras apoyando programas de desarrollo o proyectos de otras agencias.

De acuerdo a las anteriores definiciones, las Organizaciones No Gubernamentales internacionales son las que están constituidas legalmente en Guatemala y están regidas por leyes guatemaltecas, pero, su sede principal, recursos financieros y país de origen son en el extranjero. Las entidades extranjeras pueden solicitar su inscripción en Guatemala siempre que sus objetivos y fines sean acorde a lo establecido en la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 02-2003 de la República de Guatemala en su artículo 12.

Fueron creadas con el fin primordial de beneficiar a la población objetivo a través de la implementación de proyectos en diversas áreas, como, educación, salud, vivienda, seguridad alimentaria, arte, cultura, medio ambiente, etc. en diferentes regiones del mundo, principalmente en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

## **2.2 Programas y proyectos**

Díaz (2013) señala que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ejecutan sus recursos a través de programas y/o proyectos. Un programa es un conjunto organizado e integral de proyectos orientados a un mismo objetivo, lo cual implica una visión más global para la solución de problemáticas sociales. Los proyectos son un conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas a lograr los objetivos de la organización para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con recursos presupuestados.

## **2.3 Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales**

Las Organizaciones No Gubernamentales se clasifican en diversas formas:

### **2.3.1 Legal**

La Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto Número 02-2003 de la República de Guatemala en su artículo 4 establece que pueden estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones y ONG.

Sánchez (2018) indica que las asociaciones civiles son organizaciones que se identifican como una congregación organizacional determinada por la actividad económica, política, social y cultural de sus miembros. Las fundaciones son las organizaciones constituidas sin fines de lucro, dedicadas a cumplir y continuar la voluntad de las personas que las fundan, y que pueden ser dedicadas a la beneficencia, la investigación, la educación, entre otros temas y las ONG son las entidades privadas que se encargan de la promoción socio-económica de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

### **2.3.2 Fuentes de financiamiento**

Sánchez (2018) se refiere a la obtención de los recursos económicos y las fuentes de financiamiento de las ONG son principalmente de donaciones nacionales e internacionales.

Nacionales: el financiamiento nacional, puede ser a través de recursos públicos que recibe en concepto de subvenciones, concursos, convenios, etc. del Estado y fondos privados provenientes de empresas, otras ONG y personas individuales que entregan fondos y/o donaciones para el desarrollo de diversos programas de beneficio social.

Internacionales: el financiamiento internacional es la fuente primordial para la implementación de diversos proyectos que ejecutan las ONG. Las donaciones son a través de convenios entre el donante y la unidad ejecutora, en el cual se establece el objetivo del proyecto, las metas y las reglas sobre el adecuado manejo de los recursos financieros.

## **2.4 Marco legal que regula las Organizaciones No Gubernamentales**

La legislación guatemalteca vigente regula principalmente dos formas de organizaciones legalmente constituidas consideradas como ONG: a) la persona jurídica en general, frecuentemente denominada “entidad sin fines de lucro” (Código Civil) y b) las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (Decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala).

### **2.4.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

La conformación de una ONG tiene su fundamento de derecho en la Constitución Política de la República de Guatemala en el artículo 34, donde se reconoce el derecho de asociación. Además, reconoce el propósito de financiar programas de desarrollo económico y social realizado por las organizaciones no lucrativas del sector privado, las cuales se encuentran reguladas legalmente en el país.

### **2.4.2 Código Civil**

El Decreto-Ley No. 106 Código Civil de la República de Guatemala reconoce en su artículo 15 la personalidad jurídica de las asociaciones sin fines de lucro, que tienen como propósito promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva.

En el artículo 18 el Código Civil de la República de Guatemala reconoce la personalidad de las asociaciones civiles, en el cual establece que las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público, regulan su capacidad civil por las leyes que las hayan creado o reconocido, y las asociaciones por las reglas de su institución, cuando no fueron creadas por el Estado. El acto de su inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o que sean anulables.

### **2.4.3 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo**

El Decreto No. 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de la República de Guatemala tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las ONG. En la cual establece que el Estado facilitará su inscripción y registros correspondientes y ejercerá su fiscalización de conformidad con la Constitución Política y otras leyes.

En su artículo 3, el Decreto No. 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de la República de Guatemala establece que las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero deberá incluirse entre otras: a) ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social y b) promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

Además, en su artículo 5 el Decreto No. 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de la República de Guatemala señala que las Organizaciones No Gubernamentales deberán constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil, adquieren personalidad jurídica propia y distinta de sus asociados. El acto de inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o sean anulables.

## **2.5 Finanzas**

Córdoba (2016), expone que las finanzas son las actividades relacionadas con el intercambio y manejo de capital. Son una parte de la economía, ya que tienen que ver

con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas, desde individuos hasta entidades públicas y privadas.

Besley y Brigham (2016) argumentan que es competencia de las finanzas las decisiones que se toman en relación con los flujos de efectivo. Las decisiones financieras están relacionadas con cómo se recauda el dinero y cómo lo usan los gobiernos, las empresas y los individuos. Con el fin de tomar decisiones financieras es importante entender tres conceptos generales: a) se prefiere más valor a menos, b) cuanto más pronto se reciba el efectivo, tiene más valor y c) los activos con menos riesgos son más valiosos que los que tienen más riesgo.

Gitman y Zutter (2012) indican que las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. En las empresas implica decisiones de cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

De acuerdo a lo anterior, las finanzas son el conjunto de actividades que ayudan a las organizaciones a la obtención y administración de los recursos financieros, además, de la toma de decisiones en relación a los flujos de efectivo para maximizar la obtención de utilidades y el cumplimiento de los objetivos.

El estudio de las finanzas abarca cuatro áreas interrelacionadas: 1) mercados e instituciones financieras, 2) inversiones, 3) servicios financieros y 4) administración financiera.

## **2.6 Administración financiera**

Besley y Brigham (2016) establecen que la administración financiera se enfoca en la toma de decisiones de las organizaciones respecto a sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en todas las organizaciones, sean públicas o privadas. La administración financiera abarca actividades desde la toma de decisiones hasta elegir qué tipos de documentos emitir para financiarse.

La gerencia financiera administra los asuntos financieros de todas las organizaciones sin importar sus características, sean estas privadas, públicas, pequeñas, medianas, lucrativas o sin fines de lucro. Y realiza actividades tan diversas desde el desarrollo de un plan financiero hasta la recaudación de dinero para financiar sus operaciones (Gitman y Zutter, 2012).

De acuerdo a Díaz (2013), la administración financiera en las Organizaciones No Gubernamentales es una herramienta necesaria para el logro de las metas y los objetivos de la organización. Su propósito es proporcionar información que ayude a los administradores de proyectos a lograr que los planes de corto y largo plazo de la organización se conviertan en realidad. La administración financiera se fundamenta en controlar, conservar, asignar e invertir los recursos de la organización, esto incluye el personal, equipo, suministros y los aportes no monetarios efectuados por los donantes. Va más allá del enfoque tradicional de registro y reportaje de las transacciones financieras, para enfocarse en el análisis y en la adecuada toma de decisiones.

Además, el autor establece que las entidades sin fines de lucro su objetivo dominante por supuesto no es la obtención de utilidades. En las Organizaciones No Gubernamentales, el propósito de la administración financiera debe estar enfocado a reducir los costos, mejorar la eficiencia, administrar las fuentes de fondos existentes de manera efectiva y gestionar adecuadamente con las entidades donantes.

### **2.6.1 Etapas de la administración financiera**

Díaz (2013) señala que el proceso administrativo considera a la administración financiera como una actividad compuesta de ciertas sub actividades que lo constituyen. Este proceso administrativo está conformado por cuatro etapas: planeación, organización, ejecución y control.

La planeación tiene por objeto buscar los objetivos y estrategias para la toma de decisiones, cuando se planea se busca diagnosticar el entorno interno y externo. Esto permite tener una visión más amplia de las posibles operaciones y procedimientos que se ejecuten en la organización a mediano y largo plazo. Cuando se planifica es importante

tomar en cuenta todos los elementos que intervienen dentro de la organización, el enfoque debe buscar desarrollar los niveles administrativos como los financieros para lograr un pronóstico de las diversas fases por las que debe pasar la organización.

Además, Díaz (2013) indica que la etapa de preparación y organización es el proceso que permite asignar funciones dentro de la estructura organizacional. La estructura organizacional debe diseñarse para determinar los responsables de cada una de las actividades planeadas, que sean asignadas a las personas que cuenten con la capacidad y destreza profesional con la finalidad de alcanzar las metas de la organización.

La etapa de ejecución consiste en la participación activa de todos los miembros de la organización, que dirigen sus esfuerzos para cumplir con los objetivos. La fase de control y evaluación permite monitorear si los procedimientos están siendo ejecutados de la manera más efectiva, consiste en verificar si lo que se hace es lo previsto. La evaluación se fundamenta en el estudio de cada uno de los resultados, asegurando que las actividades sean ejecutadas y si hay desviaciones corregirlas.

## **2.7 Planificación financiera**

Puente et al. (2017) explica que la planeación financiera es una herramienta importante para las organizaciones, debido a que es la base para que éstas surjan. La planeación financiera constituye un proceso de análisis de inversiones, financiamiento, ingresos, gastos, utilidades y flujos de efectivo futuros de una organización.

Además, el autor señala que la planeación financiera es una manera de verificar la factibilidad de las metas y planes. Una planeación financiera adecuada incluye las políticas y decisiones sobre aspectos como: liquidez, capital de trabajo, inventarios, presupuesto de capital y dividendos. Por esta razón la planeación financiera es el pilar fundamental de la administración financiera.

Por su parte, Cibrán et al. (2013) define la planificación financiera como la información cuantificada de los planes de las organizaciones que tienen incidencia en los recursos financieros. La metodología se basa en elaborar pronósticos que comuniquen los

resultados de las acciones a iniciar como resultado de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la organización.

La planificación financiera se entiende como la medición de todas las acciones de la organización, y no sólo las de índole financiero, debido a que todo flujo real tiene contrapartida en valor monetario que debe ser valuado por la función financiera. El objetivo es conocer el valor de las necesidades monetarias en periodos definidos, pero con la finalidad de tomar las decisiones más operativas al respecto.

La planeación financiera es un factor importante en la empresa porque aporta rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para el logro de sus objetivos. Los dos factores claves del proceso son: la planeación de efectivo a través del presupuesto de caja y la planeación de utilidades a través de la elaboración de estados proforma (Gitman y Zutter, 2012).

De acuerdo a lo anterior, los estados financieros deben ser preparados por entidades privadas y organizaciones sin ánimo de lucro, con el fin de conocer los resultados obtenidos, la situación financiera y realizar pronósticos. En las ONG proporcionan información sobre la utilización de los recursos financieros en la ejecución de sus actividades programáticas y administrativas, también, apoyan la transparencia de su gestión social para informar a los distintos donantes la utilización de los recursos.

La planificación financiera es un proceso que ayuda a visualizar el futuro para detallar las actividades y los costos estimados de implementación, también, permite realizar el seguimiento con el objetivo de alcanzar las metas establecidas, que sirve de base para controlar las operaciones financieras.

### **2.7.1 Proceso de planificación financiera**

Puente et al. (2017) señala que la planeación financiera se clasifica en dos tipos, a corto plazo y a largo plazo. La planeación financiera a corto plazo rara vez va más allá de un año. La organización busca garantizar que tendrá los recursos suficientes para cumplir

con sus obligaciones y que sus condiciones de endeudamiento y préstamos a corto plazo le favorezcan. El proceso de planeación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales.

Para Gitman y Zutter (2012), “El proceso de planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estratégicos. Estos, a la vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operativos.” (p. 117).

Por lo cual, la planificación financiera se conforma principalmente del presupuesto, que es la expresión monetaria de la planificación.

### **2.7.2 Planes financieros a largo plazo (estratégicos)**

La planificación financiera a largo plazo contiene el marco de desarrollo de la organización en función del ritmo de crecimiento del activo y del financiamiento (interno y externo), y condiciones de equilibrio financiero. Está conformado por el análisis de la situación mundial y en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados a largo plazo (Puente et al., 2017).

Para Cibrán et al. (2013), el objetivo de la planificación financiera a largo plazo es determinar el déficit o superávit de provisiones de fondos. La información de partida para elaborar los estados financieros provisionales a largo plazo proviene de los últimos estados contables de la organización (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados) y, además, de la estrategia y objetivos de la organización.

“Los planes financieros a largo plazo (estratégicos) establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante periodos que van de 2 a 10 años.” (Gitman y Zutter, 2012, p.117).

De lo anterior, se menciona que los planes financieros a largo plazo de las ONG establecen las estrategias y los objetivos a alcanzar en un periodo de tres a cinco años, la duración promedio de implementación de un proyecto.

### **2.7.3 Planes financieros de corto plazo (operativos)**

Gitman y Zutter (2012) indican que “Los planes financieros a corto plazo (operativos) especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a 2 años.” (p.118).

Cibrán et al. (2013) explica que la planificación financiera a corto plazo tiene como objetivo el estudio de los cobros y los pagos de la organización que se van a realizar a corto plazo. El período máximo de referencia generalmente es de un año, sin embargo, los análisis de planificación pueden realizarse con la periodicidad que se estime conveniente en cada organización. El objetivo primordial de la planificación financiera a corto plazo es conocer el saldo de tesorería en cada período seleccionado.

Puente et al. (2017) indica que la planeación financiera a corto plazo incluye los activos y pasivos menores a un año, estos representan el fondo de maniobra. El presupuesto anual es la herramienta más importante para la planeación a corto plazo y se debe de considerar los presupuestos de ingresos, egresos, ventas, otros ingresos, de efectivo y financiero.

De lo anterior, en las ONG los planes financieros de corto plazo definen las actividades a realizar y los recursos para su implementación para un periodo promedio de uno a dos años, expresado a través de un presupuesto.

## **2.8 Gestión financiera**

Cibrán et al. (2013) expone que la gestión financiera es el tratamiento metodológico de la situación económico-financiera de una organización y tiene como finalidad analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de crear valor. La importancia de la gestión financiera es en gran parte el análisis técnico que estudia la disfunción entre los flujos de ingresos-gastos y los flujos de cobros-pagos.

Así mismo, el autor indica que la gestión financiera estudia de forma continua las actuaciones en la toma de decisiones como a nivel operativo, sometiéndolas a juicio mediante la comprobación de resultados y objetivos. Evaluar, proponer y aconsejar sobre

las alternativas y acciones para el futuro, la gestión financiera afecta todas las áreas de la organización, y no solo a la de carácter económico-financiero.

Por su parte, Córdoba (2016) menciona que la gestión financiera de una empresa es de gran importancia debido al control de sus operaciones, la obtención de nuevas fuentes de financiamiento, conserva y maneja el dinero a través de herramientas, debido a que se requiere de recursos financieros para satisfacer las necesidades. Para el logro de los objetivos, la eficiencia y rentabilidad de la empresa, la gestión financiera hace uso de tácticas financieras.

La gestión financiera se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, como adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Ayuda a analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en la organización, utilización y control.

## **2.9 Presupuestos**

Díaz et al. (2012) expone que el presupuesto es una herramienta útil para la administración, a través de él, se establecen metas alcanzables, con el objetivo de incrementar el valor de la empresa. El presupuesto debe ser ordenado, enfocado al logro de objetivos y metas, personas responsables del proceso, delimitarse en el tiempo, alcanzable, medible y comparable.

El presupuesto es un plan financiero que, a través de pronósticos financieros ayuda a la administración de una organización a planificar, coordinar y monitorear sus operaciones financieras con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Además, sirve para evaluar la eficiencia contrastando lo presupuestado con lo realmente ejecutado (Xuyá, 2015).

Por su parte, Burbano (2011) establece que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la organización en un período determinado, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para alcanzarlos y evaluar su ejecución. Es decir, es la

expresión cuantitativa, porque los objetivos son mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos para el período fijado en el planteamiento.

El presupuesto es una herramienta de la planificación financiera que por medio de cálculos o de estimaciones numéricas apoya a la administración en el control y seguimiento de las operaciones de la organización. Porque, a través de los presupuestos se logra evaluar las actividades planificadas con lo realmente ejecutado y determinar el logro de los objetivos de la organización.

### **2.9.1 Objetivos del presupuesto**

Los objetivos del presupuesto son: a) planear las actividades de acuerdo a los objetivos de la organización, b) recolectar información financiera y operativa para diseñar el presupuesto, c) obtener resultados con base en la coordinación de las actividades, por medio de asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los diferentes departamentos de la organización, en cuanto al proceso de presupuestar y d) evaluar los resultados obtenidos a través de un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la ejecución, detectando desviaciones o aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control (Díaz et al., 2012).

### **2.9.2 Clasificación de los presupuestos**

De acuerdo a Díaz, et al. (2012) los presupuestos pueden clasificarse en:

Según la flexibilidad: a) rígidos o estáticos, los cuales no permiten realizar ajustes, no se considera el entorno que puede afectar positiva o negativamente lo presupuestado y b) flexibles o variables, estos presupuestos permiten ajustes en su ejecución, el grado de flexibilidad depende de los objetivos del presupuesto, el proceso de planeación es mejor entre menos ajustes se realicen.

Según el periodo de tiempo: a) corto plazo, se planifican para un periodo no mayor a un año y b) largo plazo, los cuales generalmente son utilizados por las empresas del sector privado, se aconseja un plazo hasta de tres años.

Según el campo de aplicabilidad en la empresa: a) operación o económicos, se relacionan con la parte operativa de la empresa, es decir, ingresos operacionales y no operacionales, costos y gastos operacionales y no operacionales y b) financieros, se relacionan con el presupuesto de las partidas del balance general, principalmente por el presupuesto de tesorería.

Según el sector: a) presupuesto público, lo elabora el Estado y es un estimativo de ingresos fiscales, estima y autoriza el gasto público, es rígido, ya que se limita las cantidades por gastar y b) presupuesto privado es realizado en empresas del sector privado, se estiman los ingresos operacionales producto de la venta de bienes y servicios, así como, los ingresos no operacionales obtenidos de diversas fuentes, es flexible y se presupuestan costos y gastos operacionales y no operacionales.

### **2.9.3 Ventajas y desventajas de los presupuestos**

De acuerdo a Díaz, et al. (2012) las principales ventajas de los presupuestos son: a) Permite direccionar los planes estratégicos de las organizaciones en busca de maximizar el valor de la empresa. b) Hace una anticipación al futuro de las actividades. c) Permiten tomar medidas preventivas con base en los resultados de lo presupuestado. d) Contribuye a plantear las políticas, objetivos y los procedimientos de la organización. e) Se analizan las alternativas de inversión y financiación. f) Se establece un control permanente a todas las áreas de la organización. g) Se obtienen mejores resultados de las decisiones tomadas por las altas directivas de la organización. h) Existe una mayor integración de los empleados en los diferentes niveles jerárquicos. i) Existe mayor responsabilidad de los integrantes de la organización en la consecución de las metas propuestas. j) Contribuye a minimizar costos y maximizar las utilidades. k) Se puede tener pleno conocimiento de todas las áreas de la organización, identificando debilidades y fortalezas. l) Permite evaluar la gestión de los administradores. m) Obliga a tener procesos organizados en la empresa.

Además, el autor establece que las principales desventajas de los presupuestos son: a) Su organización e implementación es costosa. b) El presupuesto privado no es obligatorio. 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 los análisis de los factores externos e internos. f) Debe existir una organización para la realización del presupuesto, lo cual implica una inversión de recursos y tiempos en el cual se logre estabilizar el proceso.

#### **2.9.4 El presupuesto y la planeación estratégica**

Los presupuestos se hallan en el nivel más detallado de la planeación estratégica al constituir una expresión financiera de los resultados esperados, en tiempo y recursos económicos para la organización y cada una de las áreas. Este aspecto de precisión le da al presupuesto una importancia fundamental, porque el acierto en sus pronósticos y la fidelidad en su ejecución determinarán el éxito o fracaso de la planeación. De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestal y que permita el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera (Burbano, 2011, p.13).

#### **2.9.5 El presupuesto y el proceso de dirección**

La función de los adecuados presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, es decir, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control. La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa se materializan en el proceso de elaboración de un presupuesto.

La organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con la finalidad de alcanzar los objetivos. El control presupuestario es el medio para mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. A través de él se comparan los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Sin presupuestos, la dirección de una entidad no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, pueden incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tienen bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no dispone de la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de los presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimiento, producción y utilidades (Burbano, 2011, p.16).

### **2.9.6 Presupuesto del tercer sector**

Burbano (2011) establece que el tercer sector está conformado por organizaciones sin ánimo de lucro, constituidas para prestar un servicio que mejore la calidad de vida de la población objetivo. No buscan el lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores y tienen un carácter no gubernamental. Derivado de las limitaciones de recursos que afectan a las ONG como a otros sectores se requiere estructurarlas de acuerdo a los principios de las ciencias económicas, administrativas, contables, financieras y fiscales, para poder cumplir con los objetivos propuestos de manera acorde a las necesidades y requerimientos de la entidad.

Además, el autor determina que los elementos o factores a tener en cuenta al estimar el presupuesto para las entidades del tercer sector se destacan: a) La planeación a corto, mediano y largo plazo. b) La planeación por planes, programas y proyectos. c) Presupuestos de ingresos y localización de fondos. d) Presupuestos de gastos de operaciones. e) Presupuestos de inversión de los excedentes. f) Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión (financieros y no financieros) de eficiencia, eficacia y efectividad. g) Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal. h) La integración y participación en la elaboración del presupuesto. i) Una estructura organizacional acorde con los planes y proyectos a desarrollar. j) Práctica contable financiera para entidades sin ánimo de lucro. k) Requisitos y controles fiscales a este tipo de organizaciones.

Lugo (2012) indica que la elaboración del presupuesto en las ONG una vez definida la planeación estratégica, se convierte en una herramienta fundamental de la gerencia que

contribuye a la ejecución, seguimiento y evaluación del plan operativo. Las ONG preparan distintas versiones del presupuesto como: a) Presupuesto de supervivencia, refleja el mínimo necesario para continuar operando y para justificar la existencia de la organización. b) Presupuesto garantizado, refleja la cantidad como ingreso garantizado. c) Presupuesto de trabajo probable, refleja lo que espera la organización con seguridad para recaudar o generar ingresos. d) Presupuesto óptimo o ideal, cubre proyectos ambiciosos y programas que la organización espera ser capaz de apoyar.

Los componentes principales que hacen parte de la estructura de un presupuesto de una Organización No Gubernamental son:

**Egresos:** los egresos en una ONG están conformados por los gastos corrientes y los gastos de inversión. Los gastos corrientes se dirigen a operación, aquellos que permiten el funcionamiento de la organización. Como pagos de salarios, honorarios, papelería, servicios públicos y todos los gastos asociados a la ejecución de los proyectos. Los gastos de inversión, se refiere a la adquisición de bienes de capital como la compra de equipo de cómputo, muebles, enseres, adquisición de oficinas, medios de transporte, etc. los que se aplican a inversiones.

**Ingresos:** son los recursos obtenidos para cubrir los gastos de funcionamiento y la implementación del plan estratégico de una ONG. Principalmente estos recursos provienen de las donaciones o subvenciones, de las cuotas de afiliación y de sostenimiento que hacen los asociados y de las actividades de auto ingresos. Los ingresos tienen relación con la financiación, la gestión de los recursos y la sostenibilidad financiera de las organizaciones.

El resultado presupuestario se obtiene de la diferencia entre los ingresos y gastos de la ONG. Se puede producir un superávit si los ingresos son mayores que los gastos, pero si los gastos son superiores a los ingresos se produce un déficit presupuestario. El resultado presupuestario es determinante para su funcionamiento, además, es la principal herramienta para la elaboración de una estrategia de gestión de recursos (Lugo, 2012).

## **2.10 Presupuesto de efectivo – proyección de flujo de caja**

Gamarro (2017) establece que el presupuesto de caja refleja las previsiones de cobros y pagos derivados de las diversas actividades planificadas en el presupuesto de operaciones e inversiones. Es una herramienta eficaz para la gestión financiera a corto plazo, ayuda a evitar que se presenten excedentes improductivos o falta de liquidez.

“El presupuesto de caja, o pronóstico de caja, es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas de la empresa. Se utiliza para calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planeación de los excedentes y faltantes de efectivo.” (Gitman y Zutter, 2012, p.119).

“El presupuesto de caja indica si se espera un faltante o un excedente de caja en los meses que abarca el pronóstico. La cifra de cada mes se basa en el requisito impuesto internamente de un saldo de efectivo mínimo y representa el saldo total al final del mes.” (Gitman y Zutter, 2012, p.124).

El presupuesto de efectivo es la herramienta fundamental para medir y valorar el objetivo de liquidez, consisten en calcular las entradas y salidas de efectivo, sus principales objetivos son: a) Determinar los sobrantes o faltantes de dinero en el período, para tomar decisiones de inversión o de financiamiento. b) Identificar el comportamiento de los flujos de efectivo en períodos de corto plazo, a través, de un control permanente. c) Evaluar las políticas de cobro y pago. d) Analizar las inversiones efectuadas con el exceso de efectivo (Cárdenas, 2018, como se citó en Hernández, 2018).

El presupuesto de efectivo, representa el soporte para desarrollar la política de liquidez, satisface objetivos específicos como: a) Establecer las disponibilidades monetarias al finalizar cada uno de los subperíodos considerados en la planeación. b) Identificar excedentes para invertir en la organización o fuera de ella. c) Prevenir situaciones de iliquidez.

Este presupuesto, aunque se sustenta de los presupuestos de ventas, costos de producción y gastos de administración y ventas, se diferencia de ellos porque incorpora

las pautas crediticias que regulan las relaciones de intercambio con los compradores y los proveedores de bienes, insumos, servicios y capitales (Burbano, 2011).

Díaz, et al. (2012) indica que el presupuesto de tesorería, también conocido como flujo de caja es una herramienta gerencial básica y forma parte de la planeación financiera de la organización. Este presupuesto considera las entradas y salidas de efectivo proporcionadas por los presupuestos anteriores. En este presupuesto se proyecta la estructura financiera de la organización para el año presupuestado, es decir, se tiene la estructura de inversión conformada por los activos, pasivos o con patrimonio.

De las definiciones anteriores, se establece que el control de los flujos de efectivo en las organizaciones es importante para el adecuado manejo de las finanzas y para guiar las actividades a desarrollar. Las proyecciones de entradas y salidas son regularmente desarrolladas paralelamente a la elaboración del presupuesto.

### **2.10.1 Objetivos del presupuesto de efectivo**

Díaz et al. (2012) establece que los objetivos del presupuesto de efectivo son principalmente: a) Determinar las entradas de efectivo. b) Determinar las salidas de efectivo. c) Determinar el exceso o faltante de caja y seleccionar la mejor alternativa de inversión o de financiamiento. d) Identificar el comportamiento del flujo de caja, en el período presupuestado y compararlo con los datos de años anteriores. e) Evaluar las políticas de pagos y recaudación que tiene la organización, así como, las decisiones administrativas que afectan el flujo de caja.

### **2.10.2 Ventajas del presupuesto de caja**

Además, (Díaz et al., 2012) indica que las principales ventajas de realizar este presupuesto son: a) Permite una planificación de los pagos de pasivos, costos y gastos. b) Establecer políticas de crédito. c) De manera anticipada se determina el excedente o déficit de efectivo, con relación al saldo mínimo de caja. Al conocer los excedentes de efectivo, se pueden planificar las posibles inversiones. Al conocer el déficit de efectivo, se puede observar de manera anticipada cuál será la mejor opción de financiamiento. d)

Prevenir con anticipación los desequilibrios financieros. e) Controlar el nivel de endeudamiento. f) Facilita el control del efectivo.

### **2.11 Control del presupuesto**

Díaz (2013) indica que el monitoreo y control del presupuesto en las Organizaciones No Gubernamentales aseguran que solo los cambios apropiados sean incluidos en el presupuesto aprobado, que la información acerca de los cambios autorizados sea comunicada y que las acciones correctivas sean tomadas por el personal a cargo. Para realizar el control del presupuesto es necesario establecer una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado en tiempo real. Debe verificarse qué se va cumpliendo, qué ha dejado de cumplirse y luego indagar las causas de las diferencias que se presenten.

### 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle de qué y cómo se hizo para resolver el problema de investigación relacionado con la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional.

#### 3.1 Definición del problema

En Guatemala es significativo el impacto que generan las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), transformando las condiciones de vida de los beneficiarios de los proyectos. Contribuyen a solucionar problemáticas sociales en diversas áreas como educación, salud, vivienda, seguridad alimentaria, cultura, entre otras, en las áreas urbanas y rurales del país.

Es importante el uso eficiente de las herramientas de gestión financiera, orientadas a la sostenibilidad financiera y al logro de los objetivos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), organizaciones sin fines de lucro, o del tercer sector como son conocidas. Esto debido a la disminución de los recursos de cooperación internacional, la obligación de implementar proyectos de mayor calidad, limitación de los recursos, transparencia en la gestión, la subejecución presupuestaria y las exigencias de los donantes, genera conciencia en los equipos financieros y juntas directivas de las ONG sobre la importancia de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo, como instrumentos para el apoyo al fortalecimiento institucional.

La investigación está dirigida al desarrollo de una propuesta para el fortalecimiento de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, debido a que se considera que mejora la gestión financiera para el adecuado desarrollo de las actividades programáticas y la sostenibilidad financiera.

A través del desarrollo de una propuesta para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo, se busca minimizar el impacto negativo de

estos escenarios y mejorar la gestión financiera para el desarrollo de las actividades programáticas. Tener claro los objetivos y metas a alcanzar, la elaboración del presupuesto es fundamental para lograr una administración de fondos eficiente y eficaz, y la administración del flujo de efectivo que es trascendental para un manejo apropiado de las finanzas.

### **Especificación del problema**

La ONG presenta un riesgo de dependencia de un único financiador y subejecución presupuestaria debido a la falta de un proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo eficiente.

### **Temas y subtemas en forma interrogativa**

1. ¿Cuál es el proceso de planificación financiera y control de flujos de efectivo de la Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional?
2. ¿Es posible realizar un análisis de las metas y objetivos organizacionales y de proyecto en la ONG?
3. ¿Existen desafíos en la elaboración de presupuestos y en el control de los flujos de efectivo?
4. ¿Cuál es el progreso en la ejecución de las actividades programáticas de la organización y de los recursos financieros utilizados en la ONG?
5. ¿Es posible elaborar la proyección de los flujos de efectivo para un manejo apropiado de las finanzas de la ONG?

### **3.2 Delimitación del problema**

La investigación se realizó en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional de octubre 2018 a septiembre 2019 en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.3 Objetivos**

Los objetivos constituyen los propósitos o fines que se pretenden alcanzar con esta investigación relacionada con la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional.

#### **3.3.1. General**

Desarrollar una propuesta para fortalecer la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

#### **3.3.2 Específicos**

1. Evaluar el proceso de planificación financiera de la Organización No Gubernamental (ONG).
2. Revisar las metas y objetivos organizacionales y de proyecto en la Organización No Gubernamental (ONG).
3. Contrastar los procedimientos para presupuestar y el control de los flujos de efectivo.
4. Comparar el progreso de la ejecución del proyecto, a través de las actividades realizadas y los recursos financieros utilizados con lo presupuestado.
5. Desarrollar la proyección de los flujos de efectivo para un manejo apropiado de las finanzas de la ONG, que permita determinar la cobertura financiera en el desarrollo de las diferentes actividades programadas, así como la administración de las desviaciones monetarias (excedentes o faltantes).

### **3.4 Método de investigación**

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, transversal y descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), tiene un

enfoque cuantitativo porque utiliza la recolección de datos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías con base en la medición numérica y análisis estadístico. De tipo no experimental porque no busca manipular variables, sino describirlas. Es transversal porque recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único. Además, es una investigación descriptiva, debido a que busca dar a conocer y especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

### **3.5 Unidad de análisis**

- a. Organización No Gubernamental (ONG).
- b. Planificación financiera.
- c. Control de flujos de efectivo.

### **3.6 Periodo histórico**

La información financiera-contable que se analizó comprende el periodo de octubre del 2018 a septiembre del 2019.

### **3.7 Ámbito geográfico**

Se realizó la investigación en una Organización No Gubernamental con financiamiento internacional en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.8 Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, se refieren a lo siguiente:

#### **3.8.1 Técnicas de investigación documental**

Se aplicaron técnicas de investigación documental para la recolección de información, como fichas bibliográficas para el registro de las fuentes de información de libros, tesis,

revistas, leyes, publicaciones de organismos nacionales e internacionales, entre otros, que contienen información sobre el sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo.

Algunas de las técnicas de análisis y síntesis utilizadas fueron el subrayado, consiste en destacar aquellas ideas o datos fundamentales de un tema que merecen ser examinados para ser asimilados, es decir, palabras o frases que contengan la información fundamental que nos permiten entender el texto. El subrayado supone además una técnica que favorece la concentración, asimilación, memorización y repaso del material objeto de investigación.

Resumen, esta herramienta es de suma utilidad al momento de realizar una investigación y enfrentarse con un volumen muy extenso de información. El resumen nos ayudó a obtener una síntesis de las ideas fundamentales que dan coherencia y soporte a toda la información.

### **3.8.2 Técnicas de investigación de campo**

Las técnicas de investigación de campo permiten al investigador recabar información del objeto analizado, con este tipo de técnicas el investigador puede reunir información financiera, analizarla y proyectar los posibles resultados que esta pueda tener en el futuro.

En el proceso de investigación de campo se implementó la observación directa que es el contacto directo con el objeto de estudio, un cuestionario con preguntas cerradas que se contestan con un sí o un no, reuniones de trabajo para analizar la aplicación del proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo, y el análisis e interpretación de información financiera - contable.

### **3.9 Instrumentos de medición aplicados**

Los instrumentos de medición aplicados, fueron la verificación a través del análisis y aplicación teórica del proceso de planificación financiera, plan de implementación del proyecto para el periodo de octubre 2018 a septiembre 2019, los objetivos organizacionales y de proyecto, el control de los flujos de efectivo, el presupuesto de

ingresos y egresos, así como, lo realmente ejecutado del proyecto de una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos relacionados con la propuesta para el fortalecimiento de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, se procedió a la obtención de información directa de una Organización No Gubernamental del municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

Para el efecto se obtuvo información de los presupuestos de ingresos y egresos, el plan de implementación del proyecto y los flujos de efectivo mensuales de la organización de octubre 2018 a septiembre 2019. Se analizó detalladamente el proceso de planificación financiera, el control de los flujos de efectivo y los objetivos de la organización y del proyecto.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados de la investigación relacionados con el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, analizando la situación previa y la propuesta de estrategias para su fortalecimiento.

### **4.1 Análisis de la situación previa a la propuesta para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo**

Como resultado de la investigación realizada del proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, se determinó que el proceso de planificación financiera se basa en los objetivos de la organización y en los presupuestos de ingresos y egresos.

El proceso de planificación financiera es distinto al de otras organizaciones, debido a que la única fuente de ingresos de la ONG son las donaciones de organismos internacionales, que se realizan a través de convenios de cooperación internacional para ejecutar un proyecto, esto causa que trabajen con fondos restringidos. Por lo cual, deben de tener un mejor control de sus gastos en el proceso de planificación, así como, en la ejecución de los mismos.

El control de los flujos de efectivo ofrece información a la organización sobre la disponibilidad inmediata de efectivo mensual. El proceso de control de los flujos de efectivo que realiza la ONG es a través de la conciliación bancaria del mes anterior y una proyección de gastos mensuales.

#### **4.1.1 Planificación financiera**

Durante el proceso de investigación de campo y la revisión documental se constató que la ONG tiene definida su misión, visión, valores y objetivos institucionales. Además, el proyecto que está implementando tiene sus objetivos establecidos y están alineados a los objetivos de la organización. En las políticas y procedimientos de la organización sobre la gestión, implementación y administración de proyectos y convenios

internacionales la organización establece que la junta directiva y el gerente de proyecto revisarán los objetivos de la organización cada cinco años. Así mismo, todos los proyectos que ejecuten deben ser compatibles con la misión y prioridades de la organización y deben estar alineados al logro de los objetivos.

Una de las debilidades observadas en la reunión de trabajo que se tuvo con el equipo de la organización es que no todos los colaboradores conocen la misión, visión, valores y los objetivos de la organización. Además, la mayoría del personal contable y administrativo no tiene conocimiento de los objetivos ni de los presupuestos del proyecto que ejecutan en la organización. El seguimiento del alcance de los objetivos y la ejecución del presupuesto la realizan el gerente financiero administrativo y el gerente de proyecto.

En las políticas y procedimientos de gestión, implementación y administración de proyectos y convenios internacionales la organización establece que, en el proceso de gestión de proyectos el gerente financiero administrativo de la ONG vela porque el presupuesto contemplado esté en concordancia con las necesidades del contenido programático presentado; también verifica que la estructura presupuestaria contempla los diferentes rubros para el desarrollo del proyecto.

Igualmente, en las políticas y procedimientos de gestión, implementación y administración de proyectos y convenios internacionales la organización establece que, la fase de ejecución del proyecto debe estar orientada por un plan de trabajo o de implementación y con el cual se coteja el avance, hacia el logro de los resultados esperados con las acciones planificadas. Se identifican las actividades y las tareas clave y se prevé un período de tiempo para concluir las.

Sin embargo, durante la reunión de trabajo del equipo programático que realizan de forma mensual para evaluar el avance del proyecto, se constató que no analizan las causas del éxito o fracaso en el logro de los objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, cómo se hizo para llevar a cabo lo planificado y la calidad de la ejecución.

#### **4.1.2 Objetivos y resultados del proyecto**

De acuerdo a los objetivos específicos de la investigación se revisaron los objetivos del proyecto que están establecidos en el plan para la implementación del proyecto. El objetivo general del proyecto implementado por la ONG es fortalecer la capacidad de los servicios de salud relacionados con el zika para brindar una atención de calidad consistente, basada en la evidencia, respetuosa y centrada en la persona, con un enfoque en mujeres en edad reproductiva, mujeres embarazadas y recién nacidos.

Los objetivos específicos que reportaron para el periodo de octubre 2018 a septiembre 2019 son:

Objetivo 1: Aumentar la proporción de bebés afectados por el síndrome congénito asociado con zika que reciben cuidados recomendados. 70% de todos los bebés identificados afectados con el síndrome congénito asociado con zika recibió al menos el 80% de las acciones de atención recomendada según edad.

Objetivo 2: Aumentar la prestación de servicios de apoyo psicosocial de calidad para mujeres y familias afectadas por el zika. 70% de las mujeres afectadas por el zika (sospechosas y casos confirmados) reciben apoyo psicoemocional por parte de un profesional capacitado.

Objetivo 3: Aumentar la detección clínica de la infección por el virus del zika en la atención prenatal, así como el síndrome congénito de zika en recién nacidos y las acciones iniciales recomendadas. 80% de los profesionales seleccionados han participado en programas de capacitación en zika con una duración de al menos 8 horas, a través de la capacitación presencial o virtual.

Objetivo 4: Aumentar la detección clínica de la infección por el virus del zika en la atención prenatal. 75% de las mujeres después de una sesión de atención prenatal pueden identificar el riesgo de transmisión sexual del zika y el uso de un condón para prevención.

Esta información fue obtenida del informe de resumen de las actividades del proyecto que comprende la ejecución de octubre 2018 a septiembre 2019, además, la evaluación del avance de los objetivos lo realizan a través de indicadores establecidos.

#### 4.1.3 Presupuestos de ingresos y egresos

El presupuesto que elabora la Organización No Gubernamental (ONG) es una proyección de los gastos y es la base para conocer el monto total de ingresos necesarios para la ejecución del proyecto. Al obtener el convenio de cooperación internacional y los fondos necesarios para la implementación, realizan presupuestos anuales basados en el presupuesto a largo plazo y los objetivos aprobados por el donante. En la presente investigación el periodo de ejecución anual del proyecto es de octubre 2018 a septiembre 2019, que corresponde al año fiscal de Estados Unidos, esto de acuerdo a los requerimientos del donante.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el presupuesto de ingresos trimestrales de la ONG para el periodo de octubre 2018 a septiembre 2019.

**Tabla 1**  
*Presupuesto Ingresos*  
octubre 2018 – septiembre 2019  
Cifras expresadas en USD\$

<b>Ingresos</b>	<b>I Trim.</b>	<b>II Trim.</b>	<b>III Trim.</b>	<b>IV Trim.</b>	<b>Total</b>
Donante internacional I	366,357	435,015	529,630	405,230	1,736,232
<b>Total, presupuesto</b>	<b>366,357</b>	<b>435,015</b>	<b>529,630</b>	<b>405,230</b>	<b>1,736,232</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

Los ingresos de la Organización No Gubernamental (ONG) los recibe a través de transferencias del exterior trimestralmente. El donante realiza los desembolsos de acuerdo a los planes de trabajo y presupuestos aprobados. Como se observa en la tabla, el 100% de los ingresos de la organización provienen de un único donante internacional.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de egresos para el periodo de octubre 2018 a septiembre 2019 que realiza la Organización No Gubernamental (ONG).

**Tabla 2**  
*Presupuesto Egresos*  
octubre 2018 – septiembre 2019  
Cifras expresadas en USD\$

<b>Egresos</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Trabajo directo	15,957	0.92%
Salarios	441,383	25.42%
Cargos sociales	434,431	25.02%
Consultorías	47,332	2.73%
Gastos de viajes	292,761	16.86%
Seguros	1,136	0.07%
Reparaciones y mantenimiento	6,146	0.35%
Equipo	142,145	8.18%
Honorarios legales y contables	6,146	0.35%
Reclutamiento/publicidad	1,585	0.09%
Gastos de oficina	16,656	0.96%
Gastos de mensajería	360	0.02%
Alquiler	30,347	1.75%
Servicios básicos	28,650	1.65%
Trabajo externo	17,728	1.02%
Reproducción de material	54,636	3.15%
Alquiler de equipo	650	0.04%
M&E	52,968	3.05%
Tarifas de facilitación	447	0.03%
Actividades del proyecto	144,768	8.34%
<b>Total, egresos</b>	<b>1,736,232</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

De acuerdo con la información de la tabla, la organización destina el 50.44% de los ingresos para los gastos de salarios y cargas sociales. Según la información obtenida en la reunión de trabajo con el equipo de la organización, esto se debe a que el enfoque de implementación del proyecto es realizar capacitaciones presenciales o virtuales a la población objetivo del proyecto, en consecuencia, el 75% del personal contratado es el responsable de realizar las capacitaciones.

Por confidencialidad de la información, no se obtuvo el detalle de los sueldos y demás cargas sociales del personal programático y el personal administrativo de la organización.

La ONG toma como base para la elaboración de los presupuestos el plan anual de trabajo del proyecto, por lo cual, en la elaboración del presupuesto de la organización participan el gerente financiero administrativo, gerente de proyecto y los encargados de las distintas áreas programáticas del proyecto.

El presupuesto es una expresión financiera de los resultados esperados en la organización, por lo cual, es una herramienta importante para la administración financiera de la ONG y en los cuales se incluyen a detalle todos los gastos necesarios para el desarrollo y funcionamiento del proyecto.

A través del control presupuestal mensual, ejecución versus presupuesto, realizan el control de los gastos y verifican que se mantengan en los límites establecidos y con esto evitar gastos innecesarios, sin embargo, no realizan ningún análisis de las causas de las desviaciones resultantes.

En la siguiente tabla se presenta la comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado de octubre 2018 a septiembre 2019.

**Tabla 3**  
*Presupuesto vs. Ejecución*  
 octubre 2018 – septiembre 2019  
 Cifras expresadas en USD\$

	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Total
Presupuesto de Gastos	366,357	435,015	529,630	405,230	1,736,232
Ejecución	246,186	375,742	564,861	365,575	1,552,364
<b>Desviación monetaria</b>	<b>120,171</b>	<b>59,273</b>	<b>-35,231</b>	<b>39,655</b>	<b>183,868</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

En el análisis financiero realizado sobre la ejecución del proyecto de octubre 2018 a septiembre 2019, se determinó que, en ese periodo hubo una subejecución del 11% por un monto total de USD\$ 183,868. De las desviaciones monetarias obtenidas no se realizó ninguna toma de decisiones, como reprogramación de actividades o solicitud al donante de reasignación entre líneas presupuestarias.

#### **4.1.4 Control de los flujos de efectivo**

El flujo de caja es un punto de análisis importante, debido a que presenta la disponibilidad inmediata de efectivo mensual de la Organización No Gubernamental (ONG). El proceso de control de los flujos de efectivo lo ejecuta el gerente financiero administrativo, realiza una proyección mensual de efectivo, el cual está integrado por los gastos mensuales que se anticipa incurrirá dentro del mes calendario correspondiente, por medio de la conciliación bancaria del mes anterior obtienen la disponibilidad de efectivo e incluye la planificación de trabajo mensual para ayudar a determinar los gastos anticipados mensualmente, que se reflejan en el cálculo de proyección de efectivo mensual.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla el flujo de caja de la ONG del periodo de octubre 2018 a septiembre 2019.

**Tabla 4**  
*Flujo de Caja*  
 octubre 2018 – septiembre 2019  
 Cifras expresadas en USD\$

	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Efectivo inicial y mes anterior	8,910	120,171	179,444	144,213
<b>INGRESO</b>				
Donante Internacional I	357,447	435,015	529,630	261,017
<b>Total, ingresos</b>	<b>366,357</b>	<b>555,186</b>	<b>709,074</b>	<b>405,230</b>
<b>EGRESOS</b>				
Sueldos y beneficios administración	54,738	54,738	54,738	54,738
Sueldos y beneficios programas	164,215	164,215	164,215	164,215
Gastos administrativos	12,419	18,143	20,245	22,919
Gastos M&E	4,314	11,141	10,857	13,242
Actividades objetivo 1	2,625	30,157	123,899	19,883
Actividades objetivo 2	0	18,940	36,034	40,870
Actividades objetivo 3	4,200	42,220	92,924	28,720
Actividades objetivo 4	3,675	36,188	61,949	20,988
<b>Total, egresos</b>	<b>246,186</b>	<b>375,742</b>	<b>564,861</b>	<b>365,575</b>
<b>Excedente/Faltante</b>	<b>120,171</b>	<b>179,444</b>	<b>144,213</b>	<b>39,655</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

Del excedente de efectivo resultante en cada trimestre del periodo de ejecución de octubre 2018 a septiembre 2019 no se realizó ninguna toma de decisiones sobre la administración del efectivo, debido a lo cual, el donante al iniciar el cuarto trimestre de ejecución del periodo antes mencionado, descontó a los ingresos presupuestados de USD\$ 405,230 la disponibilidad de efectivo que tenía la ONG de USD\$ 144,213 por falta de ejecución.

#### **4.1.5 Resultados de los instrumentos utilizados**

De las técnicas de investigación de campo utilizadas, como la observación directa se utilizó una boleta (ver anexo 2) para registrar el proceso del control de los flujos de efectivo de la organización, se observó que el gerente financiero administrativo realiza una proyección mensual de efectivo que se compone de los gastos mensuales que se anticipa incurrirán, la conciliación bancaria del mes anterior para obtener la disponibilidad de efectivo e incluye la planificación de trabajo mensual.

También, de la reunión de trabajo que se tuvo con el equipo de la organización, se observó que no todos los colaboradores conocen la misión, visión, valores y los objetivos de la organización, igualmente, el personal contable y administrativo no tiene conocimiento de los objetivos ni de los presupuestos del proyecto que ejecutan en la organización.

En una reunión que realizan de forma mensual para evaluar el avance del proyecto, se observó que no analizan las causas del éxito o fracaso en el logro de los objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, cómo se hizo para llevar a cabo lo planificado y la calidad de la ejecución.

De la información obtenida del cuestionario (ver anexo 1) que respondió el gerente financiero administrativo se concluyó que la organización verifica el cumplimiento de la planificación financiera a través del logro de los objetivos trazados, llevan a cabo un monitoreo de los presupuestos de gasto y consideran que la planificación financiera es integral entre las áreas financieras y programáticas.

Además, modifican de acuerdo a sus necesidades la planificación financiera, sin embargo, no realizan un análisis de sus flujos de efectivo periódicamente para una mejor toma de decisiones.

## **4.2 Propuesta para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo**

En este apartado se exponen las estrategias para fortalecer el proceso de planificación financiera y control de los flujos de efectivo de una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, con la finalidad de mejorar la gestión y sostenibilidad financiera.

### **4.2.1 Planificación financiera**

Con base en la información obtenida de la investigación realizada en la Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional se proponen las siguientes estrategias para el fortalecimiento del proceso de planificación financiera.

#### **4.2.1.1 Búsqueda de nuevos donantes**

De la investigación realizada se determinó que la Organización No Gubernamental (ONG) sus ingresos dependen totalmente de un donante y el convenio de cooperación vence en septiembre de 2022. La estrategia es buscar nuevos donantes para obtener más fuentes de financiamiento y eliminar el riesgo de dependencia de un único financiador, con la finalidad de gestionar sus recursos, orientados a garantizar su sostenibilidad financiera. Se propone a la organización un plan para la obtención de nuevos donantes (ver anexo 5 y 6). En consecuencia, la estimación de costos de implementación de proyectos es fundamental, como base para la evaluación de la factibilidad de implementación de los proyectos y de las estrategias para la obtención de fondos.

Además, es importante implementar las herramientas y estrategias propuestas para el fortalecimiento de la planificación financiera y control de los flujos de efectivo con la finalidad de maximizar el cumplimiento de sus objetivos sociales con los recursos financieros de los que disponen, de forma eficaz y eficiente.

#### **4.2.1.2 Capacitación al personal sobre la misión, visión, valores y objetivos**

Los colaboradores no conocen la misión, visión, valores y los objetivos de la organización, la estrategia es que la organización los comunique a través de una capacitación. Es indispensable que la organización realice esta capacitación con los colaboradores para obtener resultados positivos y que comprendan el impacto de sus funciones al cumplimiento de los objetivos del proyecto y la organización, se propone a la organización un plan de capacitación (ver anexo 7). La ONG persigue maximizar el cumplimiento de sus objetivos sociales con los recursos financieros de los que disponen, de forma eficaz y eficiente.

#### **4.2.1.3 Presupuestos y control presupuestal**

La estrategia para fortalecer el proceso de preparación de los presupuestos es llevarlo a cabo en un ejercicio grupal organizado integrado por el gerente financiero administrativo y el gerente de proyecto, asimismo, que sea estructurado y dividido en tres pasos: a) programación: estimar los ingresos con los que se contará y establecer las necesidades del gasto, b) formulación: priorizar el gasto y registrarlo en una estructura programática y c) aprobación: el presupuesto lo aprueba la junta directiva de la organización y contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse. Además, formular una serie de preguntas tales como: ¿Qué actividades se incluirán para el logro de los objetivos planificados?, ¿Qué recursos se van a necesitar para llevar a cabo estas actividades?, ¿Cuáles serán las fuentes de los fondos?, ¿Son realistas los resultados esperados?, ¿Qué aprobaciones se necesitan para aceptar las variaciones del presupuesto?, ¿Cuál será el recurso humano necesario para la implementación del proyecto?

Controlar las desviaciones o desajustes presupuestarios, la organización tuvo una subejecución del 11% en la implementación del proyecto de octubre 2018 a septiembre 2019, no planificaron, ni realizaron reasignaciones entre líneas presupuestarias de las desviaciones resultantes. La estrategia para fortalecer el manejo del control presupuestario, principalmente en el análisis y toma de decisiones de reasignaciones presupuestarias por variaciones resultantes es establecer una comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado en tiempo real y realizar el análisis y explicación de las

causas, a través de un proceso continuo de comparación y análisis de las variaciones o desviaciones producidas.

Verificando qué objetivos se están cumpliendo, cuáles se han dejado de cumplir e indagar las causas del éxito o fracaso en el logro de los objetivos. Este seguimiento financiero del presupuesto debe realizarse de forma mensual y trimestral, con la finalidad de tomar las acciones pertinentes y hacer los ajustes necesarios oportunamente.

El instrumento que pueden utilizar es el control presupuestario y seguimiento de las desviaciones mensual, este presenta el grado de avance financiero, analizando la ejecución del presupuesto por objetivos, descripción del desarrollo de actividades del proyecto y el análisis de los resultados obtenidos en relación con lo planificado, y presentarlo en la reunión mensual del equipo de la organización. Se le propone a la organización la utilización de un formato (ver anexo 3) para realizar el control presupuestario.

El control presupuestario es fundamental, sirve a la organización para conocer las desviaciones y la toma oportuna de acciones correctivas. El análisis de las desviaciones para identificar las causas de las mismas, así como, las consecuencias de estas desviaciones en la organización.

Es importante valorar que los motivos de las desviaciones pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan al control de las personas responsables de la gestión financiera de la organización. Como, por ejemplo, la emergencia mundial por la pandemia del Covid-19.

#### **4.2.2 Control de los flujos de efectivo**

La organización realiza el control de los flujos de efectivo por medio de una conciliación bancaria del mes anterior para obtener la disponibilidad de efectivo e incluye la planificación de trabajo mensual para determinar los gastos anticipados mensualmente.

La proyección del flujo de efectivo está vinculada a la planificación del presupuesto e implica determinar la posición del efectivo al inicio de un periodo determinado a partir de

los registros contables de la organización. Planificar el momento de las futuras transferencias de efectivo esperadas de los donantes. Estimar el momento de los egresos de efectivo tomando en consideración las actividades planificadas por la organización.

Las proyecciones de ingresos y egresos, las cuales incluyen flujo de efectivo, son regularmente desarrolladas paralelamente a la realización de un presupuesto. Es importante tomar en cuenta posibles cambios en el tiempo en que funcionan los proyectos establecidos por la ONG, tipos de proyectos en funcionamiento y nuevas fuentes de ingresos.

Aunque los flujos de efectivo frecuentemente coinciden con los ingresos y egresos según presupuesto, es posible que al inicio del periodo de ejecución se disponga de excedente de efectivo del periodo anterior, o gastos imprevistos correspondientes al periodo anterior y no presupuestados. Por lo tanto, es necesario realizar una proyección del flujo de efectivo al inicio del periodo de ejecución y actualizar esta proyección, de acuerdo a los cambios que vayan ocurriendo.

La estrategia para fortalecer el control de los flujos de efectivo es realizar la proyección anual de los flujos de efectivo y llevar a cabo controles mensuales y consolidarlos trimestralmente. Proveer la proyección al gerente de proyecto o a otro empleado que corresponda para que sea una herramienta utilizada en la proyección de los excesos o las necesidades de efectivo. Se le propone a la organización la utilización de un formato (ver anexo 4) para realizar el control de los flujos de efectivo.

En la siguiente tabla se presenta la proyección de flujos de efectivo para el próximo periodo de ejecución de octubre 2019 a septiembre 2020. La proyección de los flujos de efectivo se realizó con base en el presupuesto de ingresos aprobado por el donante y los gastos a ejecutar detallado en el plan de implementación del proyecto para ese periodo de ejecución.

**Tabla 5**  
*Flujo de Caja*  
 octubre 2019 – septiembre 2020  
 Cifras expresadas en USD\$

	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.
Efectivo inicial y mes anterior	39,655	31,338	37,876	19,681
<b>INGRESO</b>				
Donante Internacional I	710,345	375,000	280,000	275,000
<b>Total, ingresos</b>	<b>750,000</b>	<b>406,338</b>	<b>317,876</b>	<b>294,681</b>
<b>EGRESOS</b>				
Sueldos y beneficios administración	54,738	54,738	54,738	54,738
Sueldos y beneficios programas	164,215	164,215	164,215	164,215
Gastos administrativos	22,800	22,800	22,800	22,800
Gastos M&E	13,242	13,242	13,242	13,242
Actividades objetivo 1	324,167	32,833	17,200	800
Actividades objetivo 2	104,167	58,500	16,000	0
Actividades objetivo 3	8,000	10,667	4,000	0
Actividades objetivo 4	27,333	11,467	6,000	10,000
<b>Total, egresos</b>	<b>718,662</b>	<b>368,462</b>	<b>298,195</b>	<b>265,795</b>
<b>Excedente/Faltante</b>	<b>31,338</b>	<b>37,876</b>	<b>19,681</b>	<b>28,886</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

Se realizó con la finalidad de determinar la cobertura financiera en el desarrollo de las diferentes actividades programadas y que la organización comprenda la importancia de la proyección y control de los flujos de efectivo. Con la información financiera obtenida pueden solicitar al donante una autorización para que esos fondos se puedan reasignar a otras actividades complementarias para el logro de los objetivos del proyecto. En el convenio de cooperación con el donante se establece que se puede proponer reasignaciones presupuestarias las cuales evaluarán para su autorización.

## CONCLUSIONES

1. El desarrollo de la propuesta para fortalecer la planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala, permitió establecer las estrategias para el fortalecimiento de los procesos, la realización de la proyección de los flujos de efectivo del año 2020 y contribuir en la planificación de las actividades a realizar.
2. La evaluación del proceso de planificación financiera, permitió determinar que la Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, basa la planificación financiera en los objetivos de la organización y en los presupuestos de ingresos y egresos. El proceso de planificación financiera es distinto al de otras organizaciones, debido a que la única fuente de ingresos son las donaciones, esto causa que trabajen con fondos restringidos. Por lo cual, deben de tener un mejor control de sus gastos en el proceso de planificación, así como, en la ejecución de los mismos.
3. La revisión de las metas y objetivos organizacionales y de proyecto que están establecidos en el plan para la implementación del proyecto, es una parte esencial en el proceso de planificación financiera, es importante prestarle una adecuada atención, debido a que constituyen las bases para la asignación presupuestaria del proyecto de la organización y las actividades a realizar.
4. El análisis y evaluación de los procedimientos para presupuestar y mecanismos utilizados para controlar los flujos de efectivo, determinó que la organización elabora una proyección de los gastos y es la base para conocer el monto total de ingresos necesarios para la ejecución del proyecto. Al obtener el convenio de cooperación y los fondos necesarios para la implementación, realizan presupuestos anuales basados en el presupuesto a largo plazo y los objetivos aprobados por el donante. El proceso de control de los flujos de efectivo que realiza la ONG es a través de la conciliación bancaria del mes anterior y una proyección de gastos mensuales.

5. El resultado del análisis financiero realizado del progreso de la ejecución del proyecto de octubre 2018 a septiembre 2019, a través de las actividades realizadas y los recursos financieros utilizados en comparación con lo presupuestado, determinó que en ese periodo hubo una subejecución presupuestaria del 11% por un monto total de USD\$ 183,868. De las desviaciones monetarias obtenidas no se realizó ninguna toma de decisiones, como reprogramación de actividades o solicitud al donante de reasignación entre líneas presupuestarias.
  
6. Desarrollar la proyección de los flujos de efectivo para un manejo apropiado de las finanzas de la organización, permitió determinar la cobertura financiera en el desarrollo de las diferentes actividades programadas y con la información financiera obtenida administrar los excedentes de efectivo, para solicitar al donante una reasignación presupuestaria.

## RECOMENDACIONES

1. Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se recomienda que, la Organización No Gubernamental (ONG) ubicada en el departamento de Guatemala, municipio de Guatemala, aplique la planificación financiera para el logro de los objetivos y/o metas, establecer las prioridades de las actividades de acuerdo a la disponibilidad de efectivo y realizar un adecuado control de los flujos de efectivo para una mejor toma de decisiones.
2. Se recomienda a la organización el plan para la obtención de nuevos donantes, en el cual se detallan las actividades para obtener fondos. En consecuencia, la estimación de costos de implementación de proyectos es fundamental, como base para la evaluación de la factibilidad de implementación de los proyectos y de las estrategias para la obtención de fondos.
3. Para la revisión de las metas y objetivos organizacionales y de proyecto, se recomienda verificar qué objetivos se están cumpliendo, cuáles se han dejado de cumplir e indagar las causas del éxito o fracaso en el logro de los objetivos para una adecuada toma de decisiones y realizar una reunión mensual con el equipo del proyecto para su análisis.
4. Como estrategia para el proceso de preparación de los presupuestos se recomienda llevarlo a cabo en un ejercicio grupal organizado integrado por el gerente financiero administrativo y el gerente de proyecto, que sea estructurado y dividido en tres pasos: a) programación, b) formulación y c) aprobación. Además, la estrategia para el control de los flujos de efectivo es planificar el momento de las futuras transferencias de efectivo esperados de los donantes. Estimar el momento de los egresos de efectivo tomando en consideración las actividades planificadas por la organización.
5. En el análisis del progreso de la ejecución del proyecto se recomienda utilizar para el control y seguimiento un informe financiero y técnico integral mensual que presente el grado de avance financiero, analizando la ejecución del presupuesto por objetivos, descripción del desarrollo de actividades del proyecto y el análisis

de los objetivos y resultados obtenidos en relación con lo planificado, y presentarlo en la reunión mensual del equipo de la organización.

6. Se recomienda realizar la proyección de los flujos de efectivo anualmente para determinar la cobertura financiera que tiene la organización para la ejecución de las actividades programadas del proyecto con la finalidad de evitar déficit de efectivo o no administrar adecuadamente los excedentes resultantes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Besley, S. y Brigham, E. (2016). *Fundamentos de administración financiera*. (14ª. Ed.). México: Cengage Learning.
2. Burbano, J. (2011). *Presupuestos un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. (4ª. Ed.). Bogotá: McGraw Hill Educación.
3. Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M. y Huarte, C. (2013). *Planificación financiera*. Madrid: Esic Editorial.
4. Código Civil, Decreto-Ley 106, Consejo de Ministros, (1963).
5. Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente, (1985).
6. Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera: incluye referencias a NIC (1, 2, 7, 16, 17, 33, 36 y 40) y NIIF 1*. (2ª. Ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
7. Díaz, M., Parra, R. y López, L. (2012). *Presupuestos*. Colombia: Pearson Educación.
8. Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (12ª. Ed.). México D.F.: Pearson Educación.
9. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
10. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto 02-2003, Congreso de la República de Guatemala, (2003).
11. Lugo, G. (2012). El presupuesto en las organizaciones no gubernamentales. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
12. Morales, A. y Morales J. (2014). *Planeación financiera*. Editorial Patria.

13. Puente, M., Viñán, J. y Aguilar, J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Ecuador: Editorial Politécnica ESPOCH.

### **E-grafía**

14. Amaya, J. (2017). *Planificación financiera integral aplicable a organizaciones no gubernamentales de servicios de salud, especializadas en planificación familiar, en el municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5479.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5479.pdf)
15. Azañero, G. (2016). *La planificación financiera y su efecto en la situación económica - financiera de la empresa de servicios generales Halcón Rojo E.I.R.L. de la ciudad de Trujillo año 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú. <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/330>
16. Becerra, L., Pineda, L., Castañeda N. y Sánchez L. (2014). *Rol de las ONG en el actual panorama socioeconómico de Guatemala, Nicaragua y México*. <http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/07>
17. Bobadilla, P. (2017). *Las ONG en la era de la globalización: cambios y permanencias en su identidad y rol institucional*. Lima: Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/70659>
18. Campos, F. (2014). *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG psicólogos voluntarios*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117539>
19. Díaz, M. (2013). *El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG'S del municipio de Santa Cruz del Quiché*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. <http://www.postgrados.cunoc.edu.gt/tesis.935d.pdf>

20. Gálvez, B. (2017). *Planeación financiera de corto plazo en empresas que prestan servicios de seguridad privada en la ciudad de Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5554.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5554.pdf)
21. Galvis, D. y Martínez, E. (2011). *Descripción de una adecuada gestión financiera en una fundación privada sin ánimo de lucro*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Medellín, Colombia. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/410>
22. Gamarro, D. (2017). *El sistema de presupuesto maestro como herramienta de planificación y control financiero en el sector de empresas lotificadoras del Departamento de Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5672.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5672.pdf)
23. Gamboa, J. (2017). *La planificación financiera en la mejora de la gestión administrativa en las facultades de las universidades públicas del Ecuador: caso Universidad Estatal de Milagro 2013 – 2016*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6613>
24. González, S. (2014). *La gestión financiera y el acceso a financiamiento de las pymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/49025/1>
25. Hernández, V. (2018). *Análisis de la administración financiera del presupuesto operativo y financiero, en empresas del sector de seguridad privada del Municipio de Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5788.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5788.pdf)
26. Méndez, A. (2013). *Ajuste al modelo de planificación y control del efectivo para administrar el tiempo de reinversión en la banca de desarrollo social en Guatemala*.

- (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4305.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4305.pdf)
27. Menjívar, R. (2017). *Presupuesto de efectivo como modelo para la planificación y control de flujos de liquidez en empresas productoras de cereales en Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5623.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5623.pdf)
28. Paccori, C. y Ruiz, J. (2019). *Control interno en la gestión operativa de las ONGs de la provincia de Huancayo*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/4939>
29. Ramos, I. y Tapia, S. (2017). *Análisis de la planificación financiera y su influencia en la rentabilidad de la empresa UNITEL, S.A. del periodo 2015 – 2016*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guayaquil, Ecuador.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24189>
30. Salazar, G. (2017). *Gestión financiera para incrementar la liquidez en la ONG socios en salud sucursal Perú, Lima*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Norbert Wiener, Perú. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/1248>
31. Sánchez, E. (2018). *Estudio de las políticas públicas y del tercer sector en Guatemala*. (Tesis de Doctorado). Universidad del País Vasco, País Vasco.  
<https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/32564>
32. Xuyá, B. (2015). *Planificación financiera en una empresa que se dedica a la exportación de artesanías de Guatemala*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4944.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4944.pdf)



## ANEXOS

## Anexo 1



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**CUESTIONARIO**

El objetivo es obtener información, para conocer los procedimientos de planificación financiera y control de los flujos de efectivo en una Organización No Gubernamental con financiamiento internacional.

--

No.	Pregunta	SI	NO
1.	¿La organización verifica el cumplimiento de la planificación financiera a través del logro de los objetivos trazados?		
2.	¿La organización analiza la eficiencia de cómo se hizo para llevar a cabo lo planificado?		
3.	¿Se lleva a cabo un monitoreo a los presupuestos de gastos de la organización?		
4.	¿La planificación financiera en la organización es integral entre las áreas financieras y programáticas?		
5.	¿La planificación financiera se examina y se modifica de acuerdo a las necesidades?		
6.	¿La totalidad de los recursos financieros de la organización son de donaciones a través de un convenio de cooperación internacional?		
7.	¿La organización realiza periódicamente un análisis de sus flujos de efectivo?		
8.	¿La organización cuenta con un presupuesto de caja o efectivo?		
9.	¿La organización cuenta con un presupuesto de ingresos?		
10.	¿Los colaboradores de la organización conocen los objetivos y/o metas organizacionales?		



### Anexo 3

#### Formato Control Presupuestal Mensual

Cifras expresadas en USD\$

<b>Control presupuestario y seguimiento de desviaciones</b>				
<b>Ingresos</b>	Presupuesto	Ejecutado	Desviación	
			Importe	Causa
Convenio I				
Otros Ingresos				
<b>Total, ingresos</b>				
<b>Gastos</b>				
Sueldos y beneficios administración				
Sueldos y beneficios programas				
Gastos mantenimiento y reparación				
Gastos M&E				
Alquileres				
Suministros				
Actividades objetivo 1				
Actividades objetivo 2				
Actividades objetivo 3				
Actividades objetivo 4				
<b>Total, egresos</b>				
<b>Diferencia entre ingresos y gastos</b>				

### Anexo 4

#### Formato Control Flujos de Efectivo

Cifras expresadas en USD\$

	<b>Mes XX</b>		
	Presupuesto	Real	Desviación
Efectivo inicial y mes anterior			
<b>INGRESO</b>			
Donante Internacional I			
<b>Total, ingresos</b>			
<b>EGRESOS</b>			
Sueldos y beneficios administración			
Sueldos y beneficios programas			
Gastos administrativos			
Gastos M&E			
Actividades objetivo 1			
Actividades objetivo 2			
Actividades objetivo 3			
Actividades objetivo 4			
<b>Total, egresos</b>			
<b>Excedente/Faltante</b>			

## Anexo 5

---

### PLAN DE OBTENCIÓN DE NUEVOS DONANTES

---

Se presenta el plan de obtención de nuevos donantes para la Organización No Gubernamental (ONG) con financiamiento internacional, con la finalidad de gestionar sus recursos, orientados a garantizar su sostenibilidad financiera. Con el propósito de fortalecer y ampliar la capacidad de búsqueda y obtención de nuevos donantes para conseguir más fuentes de financiamiento y eliminar el riesgo de dependencia de un único financiador.

---

#### Plan de Obtención de Fondos y Posicionamiento

---

**Meta:** Posicionar el trabajo de la organización con diversos grupos para facilitar la obtención de fondos, a través de la generación de alianzas estratégicas con personas individuales, empresas privadas y cooperación internacional.

**Objetivo 1.** Recaudar fondos con apoyo de personas individuales, empresas privadas y cooperación internacional.

**Estrategia 1.** Captar fondos con apoyo de personas individuales y la empresa privada en el país, por medio de campañas de obtención de fondos.

**Actividad 1.1** Mejorar la página web de la organización, en la cual se de a conocer las acciones que lleva a cabo, regiones de cobertura, explicación de la finalidad de la ONG o problemática que quiere solventar y enlaces con sus redes sociales.

**Actividad 1.2** Diseñar 3 campañas en redes sociales, por ejemplo: Facebook e Instagram para obtención de fondos con la finalidad de facilitar donaciones nacionales.

**Actividad 1.3.** Gestionar entrevistas y publicaciones en medios de comunicación para dar a conocer la campaña de obtención de fondos y solicitar donaciones.

**Estrategia 2.** Gestionar fondos con apoyo de la empresa privada a través de convocatorias.

**Actividad 2.1.** Elaborar y presentar propuestas para proyectos de salud a través de convocatorias de la empresa privada.

**Actividad 2.2.** Facilitar la creación de alianzas estratégicas con la empresa privada en eventos clave empresariales, donde la organización cuente con la oportunidad de presentar su trabajo.

**Actividad 2.3.** Redactar artículos, noticias y casos de éxito que promuevan la donación, y publicarlo por las redes sociales, por ejemplo: LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

**Objetivo 2.** Posicionar el trabajo de la Organización No Gubernamental con la empresa privada y cooperación internacional en el país, para facilitar la obtención de fondos y la generación de aliados estratégicos.

**Estrategia 1.** Mejorar el posicionamiento y la obtención de fondos, mediante la implementación de un evento anual relacionado a las campañas anuales.

**Actividad 1.1** Desarrollar un evento de lanzamiento de la campaña anual para promocionar a la organización.

**Actividad 1.2.** Desarrollar un evento de cierre de la campaña anual para promocionar a la organización.

---

## Plan de Trabajo de la Junta Directiva de la ONG

---

**Meta:** Reforzar la generación de alianzas estratégicas con sectores donantes nacionales e internacionales por medio de estrategias de posicionamiento y obtención de fondos, liderados por la junta directiva.

**Objetivo 1.** Formar comités de trabajo integrados por los miembros de la junta directiva.

**Estrategia 1.** Comité de Comunicación y Relaciones Públicas

**Actividad 1.1** Crear alianzas con medios de comunicación para la gestión de entrevistas y publicaciones, objetivamente una vez al mes.

**Actividad 1.2.** Formar vínculos con agencias de publicidad y mercadeo para la gestión de publicidad gratuita en espacios públicos, así como en eventos de posicionamiento.

**Actividad 1.3.** Organizar eventos de posicionamiento y recaudación de fondos con personas individuales e instituciones, objetivamente un evento al año.

## **Estrategia 2.** Comité de Obtención de Fondos Públicos e Internacionales

**Actividad 2.1.** Gestionar citas con personas clave, tanto de instituciones privadas como internacionales, para presentar el trabajo de la organización y poder participar en redes, mesas de trabajo, convocatorias y eventos específicos.

**Actividad 2.2.** Recaudar fondos con apoyo de instituciones públicas, gobiernos locales y cooperación internacional, eventos y presentación de propuestas.



## Anexo 7

---

### PLAN DE CAPACITACIÓN MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

---

Se presenta el plan de capacitación para los colaboradores de la Organización No Gubernamental (ONG) sobre la misión, visión, valores y objetivos. Es importante dar una visión global de lo que es la organización, hacia dónde camina, cuál es su personalidad y los objetivos a alcanzar.

#### Plan de Capacitación

- **Misión**

Para saber qué es la misión, iniciar respondiendo a las siguientes preguntas sobre la organización:

¿Qué hacemos?

¿A qué nos dedicamos?

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Quiénes son nuestra población objetivo?

¿Qué nos diferencia de otras ONG?

Realizar una lluvia de ideas con la participación de todos los colaboradores y puntualizar con la misión de la ONG (duración 20 minutos).

- **Visión**

Para saber qué es la visión, iniciar respondiendo a las siguientes preguntas sobre la organización:

¿Qué se quiere lograr?

¿Para quién lo haré?

Realizar una lluvia de ideas con la participación de todos los colaboradores y puntualizar con la visión de la ONG (duración 20 minutos).

- **Valores**

Para saber qué son los valores, iniciar respondiendo a las siguientes preguntas sobre la organización:

¿Cómo somos?

¿En qué creemos?

¿Qué nos mueve?

Realizar una lluvia de ideas con la participación de todos los colaboradores y puntualizar con los valores de la ONG (duración 20 minutos).

- **Objetivos**

Para saber qué son los objetivos, iniciar respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Qué son?

¿Cuáles son sus características?

¿Para qué sirven?

Realizar una lluvia de ideas con la participación de todos los colaboradores y puntualizar con los objetivos de la ONG (duración 20 minutos).



Luego de analizar cada punto, realizar una presentación en parejas sobre cómo las funciones que desarrollan en la organización contribuyen a la misión, visión, valores y el logro de los objetivos (duración 40 minutos).

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto Ingresos octubre 2018 – septiembre 2019.....	39
Tabla 2: Presupuesto Egresos octubre 2018 – septiembre 2019 .....	40
Tabla 3: Presupuesto vs. Ejecución octubre 2018 – septiembre 2019.....	42
Tabla 4: Flujo de Caja octubre 2018 – septiembre 2019 .....	43
Tabla 5: Flujo de Caja octubre 2019 – septiembre 2020 .....	49