

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



EL ANÁLISIS FINANCIERO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO
MECANISMOS PARA EVALUAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA
DE PROYECTOS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN
GUATEMALA



LIC. JESÚS EMILIO PORÓN ALONZO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

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



EL ANÁLISIS FINANCIERO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO
MECANISMOS PARA EVALUAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN FINANCIERA
DE PROYECTOS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN
GUATEMALA

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

AUTOR: LIC. JESUS EMILIO PORON ALONZO

Guatemala, 18 de octubre de 2020

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

Decano: Lic. Luis Antonio Suarez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

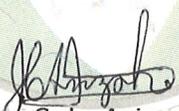


ACTA No. MAF-B-60-2020

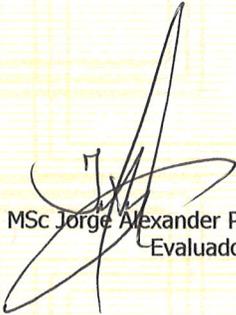
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **18 de octubre de 2,020**, a las **13:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Jesús Emilio Porón Alonzo**, carné No. **9611227**, 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 **"EL ANÁLISIS FINANCIERO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO MECANISMOS PARA EVALUAR LA CAPACIDAD DE GESTION FINANCIERA DE PROYECTOS EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO EN GUATEMALA"**, 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 **73** 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 18 días del mes de octubre del año dos mil veinte.


Dr. Juan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador


MSc. César Vermin Tello Tello
Evaluador


MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy
Evaluador


Lic. Jesús Emilio Porón Alonzo
Postulante



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

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el Licenciado **Jesús Emilio Porón Alonzo**, carné No. **9611227**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro.

Guatemala, 26 de octubre de 2020.

(f)  _____

Doctor Juan Carlos Arriaza Herrera
Coordinador

AGRADECIMIENTOS

A Dios	Por la vida y el privilegio de alcanzar esta meta
A mis padres	Por la senda que caminaron a mi lado, por su amor, entrega y por los muchos sacrificios.
A mi hermana	Por su apoyo incondicional y su cariño en las diferentes etapas de mi vida.
A mi esposa e hijos	La fuerza que me impulsa y alegra mis días, gracias por su comprensión, y apoyo.
A mi familia	Con quienes comparto la felicidad de este éxito, especialmente con mis primos Tuch Porón, Porón Álvarez y Mazaya Porón.
A mis amigos	Por su grata compañía a lo largo de este caminar, por sus consejos y el ánimo infundido para llegar a la meta, en especial a Dora María Peláez, Amado López Galdámez y Enrique Dajnel Cajbón Pacheco (Q.E.P.D.)
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Porque mi vida académica ha sido sagrada, fecunda y hermosa “Dr. Carlos Martínez Durán”.

CONTENIDO

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Origen de las organizaciones no gubernamentales	1
1.2 Organizaciones no gubernamentales en Guatemala	2
1.3 Marco legal de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala	4
1.4 Gestión financiera de las organizaciones no gubernamentales	6
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Organizaciones no gubernamentales.....	11
2.2 Administración.....	12
2.3 Proceso Administrativo.....	12
2.3.1 Planeación.....	12
2.3.2 Organización	13
2.3.3 Integración.....	13
2.3.4 Dirección	14
2.3.5 Control.....	14
2.4 Finanzas.....	15
2.5 Administración financiera	15

2.6	Gestión económico-financiera	15
2.7	Importancia de la gestión económica-financiera en organizaciones sin fines de lucro	16
2.8	Principios de la gestión económico-financiera en organizaciones sin fines de lucro	18
2.9	Procesos fundamentales de la gestión económico-financiera.....	19
2.10	Presupuesto	20
2.11	Proceso de presupuestación	21
2.12	Ventajas y limitaciones del presupuesto.....	23
2.13	Clasificación de los presupuestos	24
2.13.1	Según su flexibilidad.....	24
2.13.2	Según el período que cubren	24
2.13.3	Según el campo de aplicabilidad en la empresa	24
2.13.4	Según el sector en el cual se utilicen	25
2.14	Estados financieros	26
2.14.1	Estado de resultados.....	26
2.14.2	Balance general	26
2.14.3	Estado de flujo de efectivo	27
2.15	Análisis de estados financieros	27
2.15.1	Análisis horizontal.....	27

2.15.2	Análisis vertical.....	27
2.15.3	Razones financieras.....	27
3.	METODOLOGÍA	31
3.1	Definición del problema.....	31
3.1.1	Delimitación del problema	32
3.2	Objetivos	33
3.2.1	Objetivo general	33
3.2.2	Objetivos específicos.....	33
3.3	Método científico	33
3.4	Técnicas de investigación aplicadas	34
3.4.1	Investigación documental.....	35
3.4.2	Investigación de campo.....	35
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	36
4.1	Situación actual.....	36
4.2	Propuesta.....	40
4.2.1	Estado de resultados.....	40
4.2.2	Balance general	43
4.2.3	Razones financieras.....	45
4.2.4	Estructura de ingresos.....	47

4.2.5 Composición del gasto	47
4.2.6 Análisis del proceso administrativo	48
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	58
ÍNDICE DE CUADROS	66

RESUMEN

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades que tienen por objetivo dar respuesta a una problemática social y para países en vías de desarrollo como Guatemala, su contribución es importante en el desarrollo económico y social de las poblaciones con menos recursos. Para el logro de sus fines estas entidades obtienen recursos de diferentes fuentes de financiamiento entre las cuales están gobiernos, organismos multilaterales y el sector privado, quienes demanda una gestión transparente y efectiva de los recursos.

Por lo anterior para una organización sin fines de lucro que implementa proyectos de desarrollo en asocio con otras organizaciones es importante determinar que sus potenciales socios y subreceptores de fondos, tienen la capacidad para gestionar los recursos financieros destinados a la implementación de proyecto de forma transparente y efectiva. Este planteamiento nos conduce a la pregunta: ¿cómo aplicar el análisis financiero y el proceso administrativo para evaluar la capacidad de gestión financiera de una organización sin fines de lucro para determinar si esta puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo?

El objetivo general de este trabajo de investigación es evaluar la capacidad de gestión financiera de una organización sin fines de lucro para determinar si puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo aplicando análisis financiero y análisis del proceso administrativo

En cuanto a la metodología aplicada en este proceso de investigación, se utilizó el método científico en sus fases indagatoria, demostrativa y expositiva, y las técnicas de investigación aplicadas fueron de campo y documentales.

Para el desarrollo de la propuesta, se utilizó la información de un potencial socio y receptor de fondos para la implementación de un proyecto enfocado en niñez y juventud en riesgo. Se realizó el análisis de los estados financieros estado de

resultados y balance general comparativos de los años 2017, 2018 y 2019 y se calcularon razones de liquidez y endeudamiento, además se recopiló información a través de una encuesta, que se puede consultar en la sección de anexos, la cual contribuyó a establecer que la entidad cuenta con procesos financieros y administrativos formalmente definidos que contribuyen a la gestión de los recursos financieros destinados a la implementación de proyectos.

Por último, se logró establecer la situación del potencial socio y receptor de fondos y se identificó que una mala decisión financiera lo ha colocado en una posición riesgosa que puede comprometer los recursos financieros de sus actuales proyectos, lo cual no lo hace atractivo para establecer un socio en el corto plazo, excepto que pueda plantear alternativas de solución viables que reduzcan el riesgo de comprometer los fondos de proyectos.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades cuya finalidad es dar respuesta a una problemática social, no persiguen la obtención ni distribución de utilidades y representan un sector importante para el país, especialmente por su contribución al desarrollo económico y social de las poblaciones con menos recursos a través de los diferentes programas y proyectos que implementan. Para el cumplimiento de sus fines estas organizaciones obtienen ingresos a través de la autogestión y en un alto porcentaje de donaciones de agencias de cooperación, organismos internacionales, empresas y donantes particulares.

A su vez, con el objetivo de apoyar a Guatemala en su desarrollo y en sus esfuerzos por alcanzar una sociedad equitativa, un crecimiento sostenible y un estado de derecho, países cooperantes, organismos multilaterales y organizaciones no gubernamentales de desarrollo internacional canalizan recursos financieros al país para la implementación de proyectos que contribuyan al logro de estos objetivos, y con esto, las organizaciones sin fines de lucro locales tienen la oportunidad de acceder a nuevos recursos financieros.

En el marco de la implementación de proyectos de desarrollo financiados por la cooperación internacional, la gestión financiera de los recursos es de mucha importancia para los donantes, quienes demandan una ejecución efectiva y transparente, más aún en países con altos grados de corrupción. Por consiguiente, para una organización sin fines de lucro, que tiene como principal fuente de financiamiento la cooperación internacional e implementa proyectos de desarrollo en asocio con otras organizaciones, es importante determinar la capacidad de gestión financiera de sus potenciales socios y receptores de fondos, previo a establecer acuerdos de cooperación, para reducir las posibilidades de una mala gestión administrativa y/o financiera de los recursos destinados para la implementación de proyectos.

Lo anterior expuesto conduce al planteamiento del problema de ¿cómo aplicar el análisis financiero y el proceso administrativo para evaluar la capacidad de gestión

financiera de una organización sin fines de lucro para determinar si esta puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo?

Para el desarrollo de este trabajo de investigación y la búsqueda de una respuesta al problema planteado, se seleccionó una organización sin fines de lucro que fue identificada como potencial socio y subreceptor de fondos para la implementación de un proyecto de desarrollo en el departamento de Guatemala, enfocado en niñez y juventud en riesgo. Como fuente primaria de información se obtuvo información financiera y administrativa del potencial socio, correspondiente a los años 2017, 2018 y 2019 y como fuentes secundarias se consultaron libros, tesis, revistas especializadas, entre otros.

En cuanto a los objetivos de la investigación, el objetivo general planteado y que está en relación directa con el problema descrito es, evaluar la capacidad de gestión financiera de una organización sin fines de lucro para determinar si puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo aplicando análisis financiero y análisis del proceso administrativo. Los objetivos específicos planteados y que sirvieron de guía para la investigación son: a) determinar si la organización sin fines de lucro, identificada como potencial socio y subreceptor de fondos, cuenta con procesos financieros y administrativos formalmente definidos, que contribuyan a la gestión transparente y efectiva de los recursos disponibles para la ejecución de proyectos, b) establecer la situación financiera de la organización sin fines de lucro identificada como potencial socio y subreceptor de fondos, c) concluir, desde un punto de vista financiero-administrativo, si la organización identificada puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos y d) elaborar una herramienta que facilite la recolección y análisis de datos para la toma de decisiones.

El trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos. El primero comprende los antecedentes en donde se presenta información sobre el origen de estas organizaciones a nivel mundial, la introducción de estas en Guatemala, el marco legal que las regula localmente, la gestión financiera en este tipo de organizaciones e información de estudios relacionados que se han elaborado previamente.

En el segundo capítulo, denominado marco teórico, se desarrolla la teoría que fundamenta el proceso de investigación y el planteamiento de alternativas de solución al problema planteado. Entre los temas incluidos están las organizaciones sin fines de lucro, administración, finanzas, administración financiera, gestión económico-financiera de entidades sin fines de lucro, presupuestos, estados financieros y análisis de estados financieros.

El tercer capítulo se destina a la metodología empleada para el desarrollo de la investigación e incluye la definición del problema, el planteamiento de los objetivos y la metodología de investigación aplicada.

El capítulo cuatro, denominado discusión de resultados, incluye un análisis de la situación actual, el desarrollo de la propuesta de solución y el análisis de los resultados obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

1. ANTECEDENTES

Los antecedentes constituyen el origen del trabajo llevado a cabo. De tal manera, que exponen el marco referencial teórico y empírico del proceso de la investigación relacionada con el problema y tema de investigación considerando el orden secuencial y lógico de lo acontecido en el desarrollo teórico; y la práctica social para llegar al momento espacial y temporal del tema antes indicado.

1.1 Origen de las organizaciones no gubernamentales

En cuanto al origen de las organizaciones no gubernamentales (ONG), también conocidas como organizaciones sin fines de lucro, Pinzón (2005) expone que uno de los primeros antecedentes que se tiene del origen de estas organizaciones está relacionado con Anti-Slavery International, organización fundada en el Reino Unido en 1839 y considerada la organización internacional de derechos humanos más antigua del mundo. Años después, en 1863, fue fundada la Cruz Roja Internacional la cual es considerada una de las agrupaciones con mayor trayectoria en el área de asistencia médica y humanitaria y aunque no se puede identificar plenamente como ONG, debido a que cuenta con componentes públicos, es una organización que incidió fuertemente en el proceso de formación de ONG.

Después, a raíz de la primera y segunda guerra mundial iniciaron a constituirse más ONG, siendo su principal objetivo el auxilio y apoyo a las víctimas de estos enfrentamientos bélicos. Muestra de esto fue la constitución de organizaciones como Save the Children en 1932 que enfocó sus esfuerzos para ayudar a los niños afectados por la segunda guerra mundial, Oxford Committee for Famine Relief creada en 1942 para combatir el hambre en Grecia y Cooperative for American Remittances to Europe (CARE), creada en 1945 con el objetivo de ayudar a las víctimas y sobrevivientes de la segunda guerra mundial. Posteriormente, en 1950 surgió World Vision, organización que inicialmente se focalizó en el servicio de misiones para emergencias en Asia del Este.

En los años 60 inició una nueva etapa en el desarrollo de las ONG al ampliar sus campos de acción, motivaciones y formas de actuar como, por ejemplo, la creación de Amnistía Internacional en 1961, organización orientada a la defensa de los derechos humanos y el Fondo Mundial de la Vida Salvaje (WWF), creada en 1962 con el fin de proteger la naturaleza.

En los años 70 surgieron organizaciones como Human Rights Watch, Greenpeace y Médicos sin Fronteras, las cuales han trascendido mundialmente y se ocupan de la protección de derechos humanos, la preservación del medio ambiente y el auxilio de víctimas de conflictos bélicos y de catástrofes naturales respectivamente.

Como se observa, la aparición de organizaciones no gubernamentales se fundamentó en la libre asociación de individuos entorno a causas comunes que, en la mayoría de los casos, ha tenido como común denominador la ayuda, cooperación y auxilio de aquellos que se encuentran de alguna manera en una posición desventajosa y con el pasar de los años, los fines se han extendido a otras áreas en donde el fin que se persigue es evitar acciones que puedan afectar de manera secundaria a la población como las causas ecológicas y ambientales entre otras.

1.2 Organizaciones no gubernamentales en Guatemala

Becerra, Pineda, Castañeda y Sánchez (2014) hacen referencia que el origen de las ONG en Guatemala parte por un lado del Concilio Vaticano Segundo y de la Conferencia de Medellín (Colombia 1968), influencia bajo la cual surgen en Guatemala el Centro de Autoformación de Promotores Sociales y el Instituto para el Desarrollo de América Latina desde la vena católica y por otro lado, la Alianza para el Progreso, con una visión reformista y claramente anticomunista, influencia bajo la cual surgió la Fundación del Centavo.

Por su parte Miranda (2006) indica que las ONG surgieron durante los años sesenta con la finalidad de cooperar con programas y proyectos de desarrollo social y capacitación para grupos campesinos, en busca de promover su participación política y la defensa de los intereses de toda la población campesina, sin embargo,

los resultados esperados en la mayoría de los casos no se lograron en su totalidad por ejemplo, varias de las experiencias educativas concluyeron con la migración de la mayoría de la población educada a ciudades intermedias y a la ciudad capital, interrumpiendo así la continuidad del trabajo en sus comunidades.

Posteriormente, con el terremoto de 1976, las ONG de tradición eclesial se vincularon a procesos sociales de salud, educación y en asuntos jurídicos y populares, con especial dedicación a la formación de promotores sociales y el apoyo a las ligas campesinas, así como a la organización de pobladores y estudiantes, la creación de centrales de abasto, cooperativas y la ejecución de proyectos de reconstrucción, agua y vivienda de autoayuda tanto en áreas urbanas como rurales.

Becerra et al. (2014) también expone que a finales de los años 70 e inicios de los años 80, el conflicto armado interno se intensificó y las ONG orientaron sus esfuerzos en el trabajo humanitario, sin embargo, el estado intentó persuadirlas ejerciendo control militar sobre ellas a través de las Coordinadoras Interinstitucionales, donde debían registrarse las entidades que trabajaban en áreas geográficas determinadas. A continuación, con el establecimiento de la política de tierra arrasada se masificó el desplazamiento interno y buena parte de las ONG optaron por acompañar a la población al refugio en México y Honduras. Ante esta situación el ejército guatemalteco buscó eliminar a las ONG, sin embargo, en esa coyuntura las ONG dieron un salto cualitativo hacia el ámbito internacional, denunciando la creciente violación de los derechos humanos en el país y buscando protección humanitaria para viudas y huérfanos, logrando así movilizar la opinión pública internacional y promoviendo la llegada a la región de entidades como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Unión Europea (UE) y gobiernos nórdicos.

En 1986 inició el período de democratización política y el país experimentó un auge en la cooperación internacional que dio paso a una explosión de organizaciones sociales, reivindicando una amplia gama de derechos de la niñez, de las mujeres, de los pueblos indígenas y trabajadores rurales. La formación política hacia y para

la democracia se transformó en un eje clave y promovió 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.

Desde la perspectiva del Banco Mundial (BM), las organizaciones de sociedad civil guatemaltecas a la fecha han cumplido un papel invaluable en la gestión del desarrollo social, la observancia y promoción de derechos humanos básicos.

Actualmente las organizaciones sin fines de lucro que operan en Guatemala se pueden clasificar en las categorías de: ONG de desarrollo, filantrópicas, fundaciones privadas y ONG de base comunitaria o local; y enfocan su trabajo en diversos ámbitos entre los que sobresalen: educación e incidencia cívico-política, promoción de intereses colectivos, prestación de servicios sociales y de asistencia técnico-productiva e investigación y análisis de la realidad social (Becerra et al., 2014).

1.3 Marco legal de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala

En el país las organizaciones no gubernamentales se consideran personas jurídicas de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley No. 106 Código Civil, que en su artículo 15, inciso 3, expone: “Son personas jurídicas, entre otras, las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva”.

Por aparte, la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto No. 02-2003 del Congreso de la República, entre sus disposiciones generales indica que son organizaciones no gubernamentales u ONG las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, 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.

Esta ley también establece que las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, pero en ella deberán incluirse entre otras: Ser asociaciones sin fines de lucro y de beneficio social y promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente.

Por último, en estas disposiciones también se establece que las organizaciones no gubernamentales podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG.

En cuanto a su constitución, las organizaciones no gubernamentales deberán constituirse por medio de escritura pública y por el acto de su inscripción en el Registro Civil de la cabecera municipal del lugar en que se constituya su domicilio. Por su parte el Registro Civil debe notificar la inscripción al Ministerio de Economía quien llevará un registro de las ONG inscritas en todo el país; las cuales están obligadas a informar y actualizar semestralmente su información.

En lo que respecta a las entidades no lucrativas constituidas en el extranjero cuyos fines y objetivos sean acordes con lo establecido en Decreto No. 02-2003, podrán solicitar su inscripción en el Registro Civil de la ciudad de Guatemala y quedarán obligadas a llevar contabilidad formal y se someterán a las leyes y tribunales de la República de Guatemala.

En cuanto a los controles contables, las organizaciones no gubernamentales tienen obligación de inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, para su registro y control, y de llevar contabilidad completa, en forma organizada, así como, los registros que sean necesarios, de acuerdo con el sistema de partida doble, aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados y apegada a lo que disponen las leyes del país a ese respecto.

La contabilidad de las ONG consta de los libros de inventario, diario, mayor, estados financieros, pudiendo llevarlos de conformidad con los sistemas electrónicos, legalmente aceptados, los cuales serán habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria o en sus dependencias departamentales.

Por último, respecto a la fiscalización de las organizaciones no gubernamentales, la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) es la entidad responsable de verificar el cumplimiento de todas las obligaciones tributarias, por su parte, la Contraloría General de Cuentas puede fiscalizarlas únicamente cuando administren fondos del estado, municipalidades, entidades descentralizadas y autónomas.

1.4 Gestión financiera de las organizaciones no gubernamentales

Para Gavilán, Guezuraga y Beitia (2008) las ONG deben llevar una adecuada gestión económico-financiera para cumplir con su fin social, garantizando el uso efectivo de los recursos económicos en la consecución de sus objetivos sociales. También resaltan la importancia de que estas organizaciones adopten el compromiso de rendición de cuentas a sus donantes, mostrando su información económico-financiera y sus procesos de gestión y control.

Gavilán et al, (2008) hacen énfasis en que: La transparencia en el uso de los fondos y la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económico-financieros son dos de los principales factores que contribuyen al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés, garantizando así la supervivencia y sostenibilidad económica de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales (p.9).

Por su parte Rodríguez (2005) expone que la ausencia de finalidad lucrativa no implica que las entidades sin ánimo de lucro no deban ser gestionadas de la forma más efectiva posible auxiliándose, entre otros, de los instrumentos que proporcionan el uso de prácticas contables y de instrumentos de análisis utilizados en la gestión empresarial.

Con el objetivo de determinar en qué medida se puede extrapolar la metodología y los instrumentos de análisis económico-financiero del sector lucrativo al sector no lucrativo elaboró un análisis económico financiero de las entidades no lucrativas el cual publicó en la revista científica Acciones e Investigaciones Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de la Universidad de Zaragoza. Para el análisis Rodríguez adoptó dos enfoques alternativos: Uno conceptual, eminentemente deductivo, que aplicó para analizar las características de este tipo de entidades y plantear tanto indicadores de gestión específicos como los objetivos a alcanzar con el análisis de estos. El otro enfoque aplicado fue el normativo, por medio del cual analizó las prácticas contables y los instrumentos utilizados en el análisis económico-financiero de las empresas mercantiles, para discutir su aplicación o adaptación al sector no lucrativo, este enfoque incluyó el análisis de estados financieros, presupuestos y el flujo de efectivo. Luego de realizar su análisis concluyó que la ausencia de finalidad lucrativa no implica que las entidades sin ánimo de lucro no deban ser gestionadas de la forma más efectiva posible, auxiliándose de los instrumentos que proporciona el uso de las prácticas contables y de instrumentos de análisis utilizados en la gestión empresarial. Finalmente propuso la utilización de indicadores que evalúen los factores clave de eficiencia de la entidad, su viabilidad, el grado de cumplimiento de sus fines, la eficiencia gestora y el costo de los servicios prestados.

Adicional, las ONG para poder operar y cumplir con sus fines deben captar fondos de cooperantes locales y/o internacionales, sean entidades privadas, entidades de gobierno u organismos multilaterales, sin embargo, para lograrlo deben demostrar que tienen la capacidad para gestionar los recursos de forma responsable, transparente y en conformidad con la intención del donante. Por lo anterior la Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales, en el Código de ética y conducta para las ONG, hace énfasis en que las ONG deben tener procedimientos financieros y legales apropiados no sólo para permanecer dentro del marco legal, sino también como medida de una organización sana y asegurar de esta forma a sus donantes, miembros y público en general que todas las inversiones de la organización son confiables y utilizadas de forma correcta. También resalta que las

ONG deben emplear procedimientos financieros internos seguros y mantener sus informes financieros actualizados a disposición de donantes y demás público interesado.

El código le da mucha importancia a la transparencia y responsabilidad en la rendición de cuentas y recalca que toda ONG debe esforzarse por ser abierta y honesta tanto internamente como con donantes y público en general. Una ONG debe ser transparente y por consiguiente su información básica financiera, su estructura de gobierno y sus actividades deben estar abiertas y accesibles al escrutinio público. Además de rendir cuentas, debe responsabilizarse por sus acciones y decisiones, no solo para con las agencias proveedoras de fondos y el gobierno, sino también con las personas a las que sirve, con sus colaboradores, organizaciones socias y la sociedad en general.

En el Código de ética y conducta también se recomienda que las ONG preparen informes financieros anuales con información básica de la organización como, por ejemplo, sus fuentes de fondos, porcentaje de fondos utilizados en servicios, programas y actividades de administración, y que esté disponible para el público en general. Además de tener políticas financieras establecidas, idóneas para el tamaño de la organización en lo referente a la recepción y al desembolso de recursos financieros, inversiones de bienes, prácticas adquisitivas y procedimientos de control interno.

Lo anterior expuesto se constituye en evidencia empírica que permite afirmar que es factible e importante aplicar los principios de administración y la administración financiera en organizaciones sin fines de lucro y que la ausencia de finalidad lucrativa no exonera a este tipo de organizaciones de tener un modelo de gestión administrativo y financiero de los recursos, en la búsqueda de la transparencia, eficiencia y eficacia, además de apoyar la toma de decisiones a todo nivel (operativo, estratégico, directivo, etc.). También es importante indicar que se ha demostrado que las herramientas utilizadas para analizar y evaluar organizaciones

con fines lucrativos se pueden adaptar para ser implementadas en organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro.

Por su parte, Valle (2016) realizó un trabajo de investigación, con el objetivo de evaluar financieramente la Fundación de investigación y capacitación para el desarrollo integral Panel, en la ciudad de Loja, Ecuador, determinar su posición económica y financiera en el año 2014 y finalmente presentar un informe con los resultados que se obtuvieron. Para este estudio aplicó el método científico de investigación, recolectó información financiera de la fundación y usó el análisis vertical de estados financieros y el análisis de razones financieras y no financieras como herramientas para alcanzar los objetivos de la investigación. Después de hacer la evaluación el autor estableció la posición económica y financiera de la fundación del año 2014 y concluyó que esta era financieramente estable y que realizar esta evaluación periódicamente ayudaría a los directivos en la toma de decisiones y contribuye en la mejora del desempeño de la fundación.

En el año 2010, en la Universidad de El Salvador, Aldana, Martínez y Martínez hicieron una investigación dirigida al diseño de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero que permitiera a las organizaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador, evaluar su situación financiera y su proceso administrativo, con el objetivo que las organizaciones que lo implementaran pudieran identificar sus fortalezas y debilidades tanto financieras como administrativas, trabajaran en su fortalecimiento y a través de esto, tuvieran la oportunidad de acceder a otro tipo de donaciones que ayudarán a su sostenibilidad. En este trabajo de investigación aplicaron la teoría administrativa y financiera a un caso real, en la Asociación de Desarrollo Comunitario, del municipio de San Salvador. El análisis financiero aplicado incluyó análisis horizontal y vertical de estados financieros y el cálculo de índices financieros y, el análisis no financiero incluyó la revisión de misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización, y el cálculo de índices de eficacia y eficiencia para medir los resultados obtenidos en relación con lo planificado y la cantidad de recursos utilizados para alcanzar los objetivos. De esta forma comprobaron la viabilidad del

análisis realizado, estructuraron el modelo y recomendaron el uso de este como herramienta para complementar el análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en organizaciones no gubernamentales.

Por su parte Quelex (2008) realizó una investigación enfocada en la administración financiera aplicada a una organización no gubernamental. En su trabajo indicó que existen entidades que carecen de mecanismos administrativos y financieros y que por consiguiente tienen deficiencias en estas dos áreas. En el desarrollo de la investigación describió a las organizaciones no gubernamentales desde su definición, clasificación, objetivos, estrategias, formas de constitución, estructura organizacional y aspectos legales que las rigen. Continuó el desarrollo de su estudio enfocado en la administración financiera y sus fines, los controles administrativos y financieros y el análisis de resultados a través del análisis de estados financieros y la aplicación de razones financieras. También abordó el tema del financiamiento en organizaciones no gubernamentales, la gestión de fondos y el tratamiento de las donaciones. Por último, aplicó todo lo descrito previamente en una ONG, caso que abarcó desde la elaboración de una propuesta de proyecto hasta su implementación, presenta estados financieros finales, análisis de ejecución presupuestaria y análisis de razones. Por último, concluyó que la aplicación de la administración financiera en este tipo de organizaciones permite el adecuado funcionamiento de las etapas que intervienen en el proceso administrativo y genera credibilidad ante los donantes al demostrar que los recursos son utilizados para los fines propuestos.

2. MARCO TEÓRICO

Para ampliar los términos utilizados se efectuó una revisión de la literatura existente con el propósito de dar a la investigación conceptos que respalden el problema así como el desarrollo de esta, por lo que se estableció la estructura siguiente:

2.1 Organizaciones no gubernamentales

La Real Academia Española define una organización no gubernamental como una organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos.

Por su parte, Jiménez (2013) se refiere a las ONG como organizaciones sin fines de lucro y las define como: “Entidades de carácter social que no persiguen el logro de beneficios económicos en la realización de sus actividades” (p.9).

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), una ONG es una organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados, con un declarado propósito filantrópico y sostenida por contribuciones individuales privadas.

El Banco Mundial (BM) define a las ONG como organizaciones privadas que realizan actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o generar el desarrollo de la comunidad.

En general, se puede concluir que son organizaciones que tienden a financiar, alentar, asesorar y administrar una serie de actividades económicas y sociales cuyos destinatarios suelen ser los sectores menos favorecidos y/o más vulnerables de la sociedad, constituyendo un espectro organizacional que cubre prácticamente todos los ámbitos de inquietud por las condiciones de vida de la humanidad, desde los más variados enfoques (Murguialday y Valencia, 1999).

Las organizaciones no gubernamentales forman parte del denominado tercer sector, sector social o sector sin ánimo de lucro, el cual está integrado por organizaciones que tienen diferentes enfoques e intereses pero que comparten un elemento en común y es su fin no lucrativo, por lo que también se les identifica como organizaciones sin ánimo de lucro (Pérez, Arango y Sepúlveda, 2011).

2.2 Administración

Se refiere al proceso de coordinar los recursos disponibles para alcanzar la máxima productividad, calidad, efectividad y competitividad en el logro de los objetivos de toda organización (Münch, 2014).

2.3 Proceso Administrativo

Es una serie de etapas que permiten aplicar el método, los principios, las técnicas y los enfoques de gestión (Münch, 2014). Aunque existen diversos criterios sobre las etapas que lo componen, para efectos de este trabajo se estructurará con las siguientes etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

2.3.1 Planeación

Se considera la base de las funciones gerenciales y es en esta etapa donde se definen elementos como la visión, misión, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas y presupuestos. La planeación tiene como finalidad proporcionar un enfoque racional en la consecución de los objetivos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012). En otras palabras, la planeación se enfoca en fijar el rumbo de la organización y los resultados que se esperan alcanzar por medio del uso racional de los recursos.

Warren, Reeve y Duchac (2010) indican que esta etapa se puede clasificar en:

- a) Planeación estratégica. En esta fase se desarrollan las acciones a largo plazo para lograr los objetivos de la empresa, dichas acciones se llaman estrategias y con frecuencia involucran períodos de cinco a diez años.

- b) Planeación operativa. En esta fase se desarrollan las acciones a corto plazo para administrar las operaciones diarias de la empresa.

2.3.2 Organización

Esta etapa del proceso administrativo se centra en el diseño y la determinación de estructuras, procesos, métodos y procedimientos con el objetivo de simplificar, coordinar y optimizar el trabajo. Su finalidad es lograr que el funcionamiento de la empresa sea sencillo y que sus procesos sean fluidos (Münch, 2014).

El proceso de organización está integrado por la división del trabajo y la coordinación. Finalmente, algunas de sus ventajas son:

- a) Permite reducir costos e incrementar la productividad.
- b) Permite reducir o eliminar la duplicidad.
- c) Permite simplificar el trabajo.

2.3.3 Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Münch, 2014, p.85).

Para Münch (2014) la integración comprende las siguientes etapas:

- a) Definición de necesidades y requerimiento de los recursos.
- b) Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
- c) Determinación de fuentes de abastecimiento.
- d) Elección del proveedor más confiable.
- e) Selección, adquisición y asignación de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

2.3.4 Dirección

Es en esta etapa del proceso administrativo se implementa todo lo planeado previamente y puede definirse como “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo” (Münch, 2014, p.101). Siendo la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo elementos propios de esta etapa. Warren et al., (2010) resume que la dirección es el proceso mediante el cual los administradores realizan las operaciones diarias.

2.3.5 Control

“Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa” (Münch, 2014, p.121).

Warren et al., (2010) indica que esta fase consiste en vigilar los resultados de la operación y compararlos con los resultados esperados, de tal forma que permita retroalimentar a los administradores sobre la implementación de los planes, identificar posibles dificultades en áreas específicas las cuales pueden ser aisladas para su análisis y definición de cursos de acción a seguir para enfrentarlas, además puede conducir a la revisión de planes futuros.

Koontz et al, (2012) enfatiza que el proceso de control básico incluye:

- a) Establecer estándares.
- b) Medir el desempeño contra los estándares establecidos.
- c) Corregir las variaciones de los estándares y planes (Koontz et al., 2012).

2.4 Finanzas

Gitman y Zutter (2012) definen las finanzas como: “La ciencia y arte de administrar el dinero” (p.3) y su aplicación puede ser tanto a nivel personal como empresarial sin importar sus fines, sean estos lucrativos o no lucrativos.

2.5 Administración financiera

Hace referencia a la función de la gerencia financiera, la cual es responsable de la gestión de este tipo de recursos y sus esfuerzos van dirigidos a asegurar que los mismos estén disponibles oportunamente. Para esto hace uso de planes financieros o presupuestos que le permiten identificar necesidades de financiamiento o bien excedentes que pueden ser invertidos (Gitman y Zutter, 2012).

2.6 Gestión económico-financiera

Gavilán et al, (2008), explica que desde el enfoque de una organización no gubernamental o sin fines de lucro, la gestión económico-financiera se puede definir como “un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de los objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión”.

Elementos clave de la definición:

- a) Planificar: Se refiere al proceso clave dentro de la gestión económico-financiera que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se espera que ocurra. Para esto, las ONG deben definir sus objetivos, los cuales deben ser específicos, medibles, realistas y alcanzables en un tiempo determinado, diseñar los cursos de acción a seguir, identificar a las personas responsables de su ejecución y elaborar un plan de financiamiento que incluya el análisis de la inversión necesaria y costos, así como la estrategia financiera más adecuada para la recaudación de los fondos necesarios para la implementación de las acciones programadas.

- b) Organizar: Se refiere a asegurar la administración y el control interno de la información económico-financiera de la organización.
- c) Controlar y evaluar: El control, seguimiento y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta gestión económico-financiera porque permite la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras, el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos, el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización.

A través de estos elementos los responsables de la gestión económico-financiera podrán analizar y valorar si los recursos de la organización son los necesarios, si comprometen su misión y si están siendo gestionados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.

La gestión económico-financiera eficiente contribuirá en el uso efectivo de los recursos disponibles y en la maximización del cumplimiento de los objetivos sociales de las organizaciones.

2.7 Importancia de la gestión económica-financiera en organizaciones sin fines de lucro

Valor y Cuesta (2006) exponen que la gestión financiera de cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, tiene bajo su competencia el seguimiento y control de los objetivos de rentabilidad y creación de valor de las organizaciones, el mantenimiento del equilibrio financiero tanto a corto como a largo plazo y el diseño y mantenimiento de los sistemas de información económico-financiero y control de gestión.

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, los objetivos de rentabilidad y creación de valor deben ser económicos y sociales, los cuales son fundamentales para mantener su reputación y garantizar su acceso a financiación. El equilibrio financiero y el control de la gestión requieren de adecuados sistemas de información y seguimiento que proporcionen al gestor y a la dirección de la organización datos suficientes para una adecuada planificación financiera a corto y a largo plazo, evitando con esto problemas de liquidez y problemas estructurales de financiación

que obliguen a hacer prevalecer los objetivos financieros sobre los sociales, desvirtuando con esto último el objeto social y los fines de la organización.

Por lo anterior, una adecuada gestión financiera deberá prestar atención a los siguientes puntos:

- a) Análisis de la situación patrimonial. Dado que el patrimonio de las organizaciones evoluciona y cambia constantemente como resultado de la actividad económica a la que está sometido, este puede sufrir desequilibrio, por consiguiente, la evolución patrimonial debe ser objeto de constante observación y control por parte de los responsables de la gestión financiera para prevenir inestabilidades financieras que puedan incidir en la desaparición de la organización.
- b) Análisis económico-financiero. Se refiere a evaluar la gestión de la actividad a través del análisis de ratios, apalancamiento financiero y operativo y punto de equilibrio, con el fin de conocer, entre otras cosas, la autonomía financiera de que dispone la organización, su viabilidad, solvencia y rentabilidad social.
- c) Gestión de tesorería. El presupuesto de tesorería y la gestión del activo circulante, en particular el flujo de efectivo, son de suma importancia en la toma de decisiones estratégicas sobre las inversiones o proyectos a emprender porque, sin un exhaustivo análisis los efectos adversos incidirán en la viabilidad futura de la entidad.
- d) Negociación con entidades financieras tanto en operaciones de activo como de pasivo.
- e) Identificación de fuentes de financiamiento. Se refiere al análisis de la estructura y composición de fondos, propios y ajenos, para la implementación de programas y proyectos, el acceso a financiamiento público o privado, sus implicaciones a corto, mediano y largo plazo.

2.8 Principios de la gestión económico-financiera en organizaciones sin fines de lucro

La gestión económico-financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización que debe contribuir al logro de sus fines sociales, practicar la rendición de cuentas y optimizar el uso de sus recursos económicos.

Por lo anterior, Gavilán, Guezuraga y Beitia subrayan tres principios que deben orientar a las organizaciones sin fines de lucro es sus diferentes actividades incluyendo la gestión económica-financiera, siendo estos: transparencia, sostenibilidad económica y economía, eficacia y eficiencia.

- a) **Transparencia:** La aplicación de criterios de transparencia es fundamental en la gestión de recursos económicos y debe estar presente en todas las acciones y procesos de la organización. Este principio es el mecanismo con el que cuentan las organizaciones para crear confianza y credibilidad en su labor diaria, puesto que permite comprobar que sus actividades son coherentes con su misión.
- b) **Sostenibilidad económica:** El propósito básico de las organizaciones sin fines de lucro es mantener su continuidad, siempre y cuando perdure el fin social por el que fueron creadas y para lograrlo es necesario desarrollar un modelo de gestión económico-financiera que incluya un buen sistema de control interno, económico y contable, así como la realización de análisis de viabilidad económico-financiera de las actividades, planes de financiación y una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiamiento. Además de tener un órgano de gobierno que apueste por un modelo de gestión sostenible y una estructura organizacional capaz de sustentarlo.
- c) **Economía, eficacia y eficiencia:** En este contexto, economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos, es decir que se obtengan en un tiempo adecuado, al más bajo costo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad requerida. La eficacia en cambio se enfoca en la gestión de la organización y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tomar en cuenta los medios necesarios para su alcance. Por último, la eficiencia, que

se enfoca en obtener los mayores resultados posibles con los recursos disponibles, manteniendo la calidad y cantidad de las actividades.

2.9 Procesos fundamentales de la gestión económico-financiera

La gestión económico-financiera se ha definido como un conjunto de procesos interdependientes orientados al logro de los objetivos sociales de la organización y de este conjunto de procesos se consideran fundamentales para la gestión económico-financiera los siguientes:

- a) Proceso de administración y control interno. Su implementación es fundamental para el buen funcionamiento de la organización y para una adecuada gestión de los recursos económicos, porque abarca la gestión de tesorería, la administración de activos y el manejo y resguardo de la información financiera.
- b) Proceso contable. La contabilidad es una herramienta de gestión económica que permite el registro sistemático y ordenado de las diferentes transacciones económicas de la organización con base en principios y normas de valoración contable determinados, a partir de la cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, la situación financiera y los resultados de la organización en resumen permite mostrar la realidad económica y financiera de la organización.
- c) Proceso de planificación y control financiero. Este proceso forma parte de la planificación global de las organizaciones e implica la elaboración de la estrategia financiera de corto, mediano y largo plazo.

En la planificación de mediano y largo plazo se define el rumbo de la organización, al definir las estrategias y los objetivos a alcanzar en un período estimado de tres a cinco años. La planificación de corto plazo, en cambio, se enfoca en los planes operativos y la elaboración del presupuesto siendo este último una herramienta de planificación y un instrumento de control.

- d) Análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo. Estos procesos permiten revisar y evaluar los mecanismos de control interno dentro de la organización, así como analizar la ejecución presupuestaria, la situación

económico-financiera de la organización, la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos sociales, para finalmente identificar y proponer puntos de mejora en la gestión de los recursos de la organización (Gavilán et al., 2008).

2.10 Presupuesto

Burbano (2011) define un presupuesto como una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período determinado y, permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.

También expone que el presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

Díaz, Parra y López (2012) concluyen que, para la mayoría de los autores, el presupuesto constituye una herramienta útil para la administración, porque a través de él se establecen metas alcanzables que ponen de manifiesto el liderazgo de los directivos y el compromiso de todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos establecidos. También indica que todo presupuesto debe ser ordenado, enfocado en los objetivos y metas empresariales, delimitado en el tiempo, alcanzable, medible y comparable.

Además, todo presupuesto debe alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Planear las actividades de la empresa según los objetivos propuestos.
- b) Recolectar información financiera y operativa que permita consolidar una base de datos que al organizarse y sistematizarse proporcione los elementos necesarios para diseñar el presupuesto.
- c) Obtener resultados con base en la coordinación de las actividades de la empresa, mediante la asignación de responsabilidades, funciones y tareas a los

diferentes departamentos o secciones responsables que participan en el proceso de presupuestación.

- d) Evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales y así identificar errores y aciertos, tanto para implementar medidas de control correctivas o preventivas como para documentar y socializar buenas prácticas.

2.11 Proceso de presupuestación

Rodríguez (2009) se refiere a este como un proceso que refleja de forma cuantificable los objetivos y metas fijados por una institución a corto plazo a través de la constitución de un plan táctico y operativo, y a largo plazo por medio del establecimiento un plan estratégico que condiciona los planes que permitirán alcanzar el fin por el cual se ha creado la entidad.

Para que el proceso de presupuestación sea efectivo, es necesario tomar en cuenta diversos factores, sin embargo, uno de los factores principales es que la entidad cuente con una estructura clara y coherente que permita delimitar y asignar responsabilidades.

Este proceso no solo representa un instrumento fundamental de optimización en el uso de recursos de la gestión a corto plazo, sino que además se constituye en una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución ya que esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndole un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Aunque el proceso de planificación presupuestaria puede variar según el tipo de organización, el mismo debe contemplar al menos las siguientes etapas:

- a) Comunicación asertiva de los lineamientos de dirección a cada uno de los involucrados en la formulación de presupuestos.

- b) Elaboración de planes, programas y presupuestos.
- c) Consolidación de los presupuestos.
- d) Aprobación de los presupuestos.
- e) Seguimiento y actualización de los presupuestos.

Para Warren et al., (2010) el proceso de presupuestación involucra el establecimiento de objetivos específicos, la ejecución de los planes para alcanzar los objetivos y la comparación periódica de los resultados reales respecto con los objetivos. Al hacer esto, el proceso de presupuestación afecta el proceso administrativo en las etapas de planificación, dirección y control.

La etapa de planificación involucra el establecimiento de objetivos como una guía para la toma de decisiones y el proceso de presupuestación la apoya al requerir que todos los departamentos y otras unidades organizacionales establezcan sus objetivos futuros, además permite identificar las áreas donde pueden mejorarse las operaciones o eliminar las ineficiencias.

La etapa de dirección implica tomar decisiones y acciones para alcanzar los objetivos planificados y el proceso de presupuestación ayuda a coordinar las decisiones y acciones administrativas para alcanzar los objetivos de la empresa incluidos en el presupuesto. La unidad presupuestaria de una empresa se conoce como un centro de responsabilidad y cada centro de responsabilidad tiene un administrador con autoridad y responsabilidad de alcanzar los objetivos presupuestados.

La etapa de control involucra la comparación del desempeño real contra los objetivos presupuestados y estas comparaciones proporcionan retroalimentación tanto a los administradores como a los empleados acerca de su desempeño. Además, los centros de responsabilidad pueden utilizar tal retroalimentación para realizar ajustes a sus actividades en el futuro. El control presupuestario es la manera de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos.

2.12 Ventajas y limitaciones del presupuesto

Para Burbano (2011) quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtienen mayores resultados en comparación con quienes no lo hacen, e identificó que el empleo de esta herramienta provee las siguientes ventajas:

- a) Ayuda a determinar si las actividades a realizar están enfocadas en el logro de los objetivos establecidos.
- b) Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades asignadas.
- c) Permite a la dirección de la empresa realizar un estudio de los riesgos y oportunidades existentes, así como a crear entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente previo a la toma de decisiones.
- d) Permite replantear políticas, cuando después de su revisión y análisis se identifica que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- e) Busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- f) Crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficiencia los recursos de la empresa dado el costo de estos.
- g) Es el sistema más adecuado para establecer costos promedio y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- h) Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Entre las limitaciones identificadas están:

- a) La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- b) Es sólo una herramienta de la gerencia. El plan presupuestal como instrumento se construye para que sirva de orientación a la administración.
- c) Su implantación y funcionamiento necesitan tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, luego de haber generado

experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de su utilidad.

2.13 Clasificación de los presupuestos

Burbano (2011) al igual que otros autores explica que los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista y entre algunos de sus principales enfoques están: por su flexibilidad, según el período que cubren, según el campo de aplicabilidad en las empresas y según el sector en el cual se utilicen.

2.13.1 Según su flexibilidad

- a) Rígidos, estáticos o fijos. Se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se quiere o no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Este tipo de presupuesto no permite realizar ajustes por las variaciones que ocurran.
- b) Flexibles o variables. Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Tienen amplia aplicación en el campo de presupuesto de costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y de ventas.

2.13.2 Según el período que cubren

- a) A corto plazo. Abarca un período de tiempo de un año o menos.
- b) A largo plazo. Su temporalidad está determinada por los planes estratégicos de la organización, los cuales tienen un período de 3, 5 o más años.

2.13.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- a) De operación o económicos. Incluye el presupuesto de todas las actividades para el período siguiente al cual se elabora y su contenido por lo general se resumen en un estado de resultados proyectado.
- b) Financieros (tesorería y capital). Incluye el cálculo de partidas o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. En esta clasificación destacan el presupuesto de caja o tesorería, que se formula con estimaciones de fondos

disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización y se establece por períodos cortos de uno a tres meses y el presupuesto de capital con el cual se controla las diferentes inversiones en activos fijos y se evalúa alternativas de inversión.

2.13.4 Según el sector en el cual se utilicen

- a) Público. Estos presupuestos cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, inversión y el servicio de deuda pública de los organismos y entidades del estado. Paralelamente al presupuesto de gastos se elabora el presupuesto de ingresos, el cual debe ser equivalente y debe cumplir las formalidades establecidas en la ley para su aprobación, ejecución y control.
- b) Privado. Los utilizan las empresas privadas como base de planificación de las actividades organizacionales. Carecen de las formalidades jurídicas de los presupuestos públicos y se caracterizan por ser más flexibles.
- c) Tercer sector. Aplica para las organizaciones sin fines de lucro, constituidas para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad. Algunos elementos o factores que se deben tener en cuenta al apreciar el presupuesto para las entidades del tercer sector son:
 - a) Planeación a corto, mediano y largo plazo.
 - b) Planeación por planes, programas y proyectos.
 - c) Presupuesto de ingresos y localización de fondos.
 - d) Presupuesto de gastos operacionales.
 - e) Presupuesto de inversión de los excedentes.
 - f) Control, monitoreo, seguimiento y acompañamiento con indicadores de gestión (financieros y no financieros) de la eficiencia, eficacia y efectividad.
 - g) Adaptabilidad y flexibilidad presupuestal.
 - h) Integración y participación en la elaboración del presupuesto.
 - i) 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 y gubernamentales a este tipo de organizaciones.

2.14 Estados financieros

Son informes que utilizan las instituciones para mostrar su situación financiera y económica, así como los cambios experimentados a una fecha o período determinado. Los estados financieros generalmente utilizados son cuatro, el estado de resultados, el balance general, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambios en el patrimonio.

La información financiera que proveen los estados financieros es de gran importancia porque a través de ella, los usuarios pueden establecer sus conclusiones sobre el desempeño financiero de la entidad. Por medio de esta información y otros elementos de juicio, el usuario podrá evaluar el futuro de la organización y tomar decisiones de carácter económico sobre la misma (Córdoba, 2012).

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la entidad en cierta fecha, así como los resultados de sus operaciones y cambios en la composición de su patrimonio. La información financiera debe ser capaz de transmitir datos importantes para la toma de decisiones.

2.14.1 Estado de resultados

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, proporciona un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa durante un período específico, generalmente un año.

2.14.2 Balance general

Este informe presenta, de forma resumida, la situación financiera y contable de la empresa en un momento determinado.

2.14.3 Estado de flujo de efectivo

Este estado financiero informa sobre los movimientos y variaciones del efectivo y sus equivalentes durante un período determinado, clasificándolos como flujos operativos, de inversión y de financiamiento.

2.15 Análisis de estados financieros

Aunque existen diversos métodos para interpretar y analizar los estados financieros de una empresa, Warren et al., (2010) recomienda utilizar el análisis horizontal, el análisis vertical y las razones o indicadores financieros. Esta metodología permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

2.15.1 Análisis horizontal

Permite analizar los aumentos y disminuciones al relacionar estados financieros comparativos, los cuales se pueden expresar en cantidades y/o porcentajes. Este análisis busca establecer la variación absoluta o relativa que han sufrido las cuentas que integran los diferentes estados financieros en un período determinado respecto a otro.

2.15.2 Análisis vertical

Expresa la relación porcentual que tiene cada cuenta dentro del estado financiero que se analiza, este análisis permite determinar la composición y estructura del estado financiero sujeto de análisis.

2.15.3 Razones financieras

Las razones financieras también son conocidas como ratios o indicadores y constituyen una herramienta que permite analizar el estado de resultados y el balance general, tanto de forma vertical como horizontal.

“Las medidas analíticas no representan un final por sí mismas, sino que constituyen guías para la evaluación de información financiera y de operación” (Warren et al., 2010, p.590).

El análisis de razones no se limita simplemente el cálculo de una razón específica, los resultados deben interpretarse y compararse con otros para poder concluir si los resultados están por arriba o por debajo del promedio de los resultados para el sector económico en el que esté la empresa.

“Las razones financieras se pueden clasificar en cinco categorías básicas siendo estas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado” (Gitman y Zutter, 2012, p.65), sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación, por la naturaleza de las organizaciones sin fines de lucro, únicamente se describirán las razones de liquidez y endeudamiento.

a) Razones de liquidez

Gitman y Zutter (2012) indican que la liquidez de una empresa se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la misma, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas, por consiguiente, la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.

Una razón de esta categoría es la de liquidez corriente, que mide la capacidad de una entidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y se expresa de la siguiente forma:

$$\text{Liquidez corriente} = \text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes}$$

Por lo general, cuanto más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa. Gitman y Zutter (2012) exponen que la cantidad de liquidez que necesita una entidad depende de varios factores, incluyendo el tamaño de la organización, su acceso a fuentes de financiamiento de corto plazo y la volatilidad de su negocio.

Otra razón de liquidez es la razón rápida o prueba del ácido, que es similar a la de liquidez corriente, con la diferencia que excluye el inventario, que es comúnmente el activo corriente menos líquido, por la probabilidad de sufrir pérdidas en caso de una liquidación rápida. Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = [\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}] / \text{Pasivos corrientes}$$

Esta razón ofrece una mejor medida de la liquidez integral sólo cuando el inventario de la empresa no puede convertirse fácilmente en efectivo.

También en esta categoría está la razón de liquidez inmediata o prueba defensiva, que permite medir la capacidad efectiva de una entidad en el corto plazo y para su cálculo únicamente se toman en cuenta los activos mantenidos en caja y valores negociables, eliminando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Esta razón se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez inmediata} = \text{Caja y bancos} \setminus \text{Pasivo corriente}$$

b) Razones de endeudamiento

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

El índice de endeudamiento mide la porción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la entidad y mayor su apalancamiento financiero. Este indicador se calcula de la siguiente manera:

Índice de endeudamiento = Total de pasivos / Total de activos

Gitman y Zutter (2012) también indican que antes de analizar las razones específicas, es necesario tomar en cuenta las siguientes precauciones:

- a) Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista un problema. Por lo regular, se requiere un análisis adicional para determinar si existe o no un problema y para aislar las causas de este.
- b) Por lo general, una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la empresa, sin embargo, cuando el análisis se centra solo en ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una empresa, una o dos razones pueden ser suficientes.
- c) Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año.
- d) Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos tal vez no reflejen la verdadera condición financiera de la empresa.

3. METODOLOGÍA

El presente capítulo contiene la metodología de investigación que explica en detalle cómo se procedió para resolver el problema de la investigación relacionado con evaluar la capacidad de gestión financiera de una organización sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Guatemala.

Este capítulo comprende: la definición del problema, objetivo general, objetivos específicos y métodos y técnicas de investigación utilizadas. En general, se presenta el resumen del procedimiento usado para el desarrollo de este trabajo de investigación.

3.1 Definición del problema

Las organizaciones sin fines de lucro son entidades cuya finalidad es dar respuesta a una problemática social, no persiguen la obtención ni distribución de utilidades y representan un sector importante para el país, especialmente por su contribución al desarrollo económico y social de las poblaciones con menos recursos a través de los diferentes programas y proyectos que implementan. Para el cumplimiento de sus fines estas organizaciones obtienen ingresos a través de la autogestión y en un alto porcentaje de donaciones de agencias de cooperación, organismos internacionales, empresas y donantes particulares.

A su vez, con el objetivo de apoyar a Guatemala en su desarrollo y en sus esfuerzos por alcanzar una sociedad equitativa, un crecimiento sostenible y un estado de derecho, países cooperantes, organismos multilaterales y organizaciones no gubernamentales de desarrollo internacional canalizan recursos financieros al país para la implementación de proyectos que contribuyan al logro de estos objetivos, y con esto, las organizaciones sin fines de lucro locales tienen la oportunidad de acceder a nuevos recursos financieros.

Es importante resaltar que, en el marco de la implementación de proyectos de desarrollo la gestión financiera de los recursos es de mucha importancia para los

donantes, quienes demandan una ejecución efectiva y transparente, más aún en países con altos grados de corrupción.

Por lo anterior, para una organización sin fines de lucro que tiene como estrategia de operación implementar proyectos de desarrollo en asocio con otras organizaciones, las cuales se convertirán en subreceptores de fondos para la implementación de proyectos, es de mucha importancia determinar que sus potenciales socios tengan la capacidad para gestionar los recursos financieros de forma efectiva y transparente. Esto nos lleva al planteamiento de ¿cómo aplicar el análisis financiero y el proceso administrativo para evaluar la capacidad de gestión financiera de una organización sin fines de lucro para determinar si esta puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo?

El planteamiento del problema conduce a su vez a los siguientes planteamientos:

1. ¿Cómo determinar si una organización sin fines de lucro, identificada como potencial socio y subreceptor de fondos, cuenta procesos financieros y administrativos formalmente definidos que contribuyan a la gestión transparente y efectiva de los recursos disponibles para la ejecución de proyectos?
2. ¿Cómo establecer la situación financiera de la organización sin fines de lucro identificada como potencial socio y subreceptor de fondos?
3. ¿Cómo concluir, desde un punto de vista financiero-administrativo, si la organización identificada puede o no ser legible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos?
4. ¿Cómo elaborar una herramienta que facilite la recolección y análisis de datos para la toma de decisiones?

3.1.1 Delimitación del problema

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se seleccionó una organización sin fines de lucro identificada como potencial socio y subreceptor de fondos para la implementación de un proyecto de desarrollo en el departamento de Guatemala,

enfocado en niñez y juventud, para determinar si puede o no ser elegible como subreceptor de fondos para la implementación del proyecto en mención. En cuanto al período de análisis, este está comprendido del año 2017 al año 2019.

3.2 Objetivos

Los objetivos constituyen los fines de la investigación y a continuación se plantean los objetivos generales y específicos.

3.2.1 Objetivo general

Evaluar la capacidad de gestión financiera de una organización sin fines de lucro para determinar si puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos de desarrollo aplicando análisis financiero y análisis del proceso administrativo.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Determinar si la organización sin fines de lucro, identificada como potencial socio y subreceptor de fondos, cuenta con procesos financieros y administrativos formalmente definidos, que contribuyan a la gestión transparente y efectiva de los recursos disponibles para la ejecución de proyectos.
2. Establecer la situación financiera de la organización sin fines de lucro identificada como potencial socio y subreceptor de fondos.
3. Concluir, desde un punto de vista financiero-administrativo, si la organización identificada puede o no ser elegible como socio y subreceptor de fondos para la implementación de proyectos.
4. Elaborar una herramienta que facilite la recolección y análisis de datos para la toma de decisiones.

3.3 Método científico

- a) El desarrollo de este trabajo de investigación tiene como base el método científico, el cual tiende a reunir una serie de características que permiten la

obtención de nuevo conocimiento científico, es el único procedimiento que no pretende obtener resultados definitivos y que se extiende a todos los campos del saber, Asensi y Parra, 2002.

Como parte de la aplicación del método científico en la elaboración de este trabajo se llevaron a cabo tres de sus fases, siendo estas: indagatoria, demostrativa y expositiva.

- b) Fase indagatoria: durante esta fase se realizó la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias. Siendo la fuente de datos primaria la organización sin fines de lucro identificada como potencial socio y receptor de fondos para la implementación de proyectos y las fuentes secundarias están constituidas por libros, tesis, revistas especializadas y demás documentos consultados.
- c) Fase demostrativa: en el desarrollo de esta fase se describe la realidad a través de la exploración y análisis de los temas relacionados con la investigación, y se establece la conexión entre lo planificado y los resultados esperados, esta fase se observa en el desarrollo capítulo cuatro de este documento, que incluye el análisis de la situación actual y el desarrollo de la propuesta.
- d) Fase expositiva: en esta se presentan los resultados finales, conclusiones y recomendaciones.

3.4 Técnicas de investigación aplicadas

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

3.4.1 Investigación documental

La aplicación de esta técnica incluyó la consulta y revisión bibliográfica de libros, tesis, revistas especializadas, páginas web y publicaciones, todos relacionados con el tema de investigación.

3.4.2 Investigación de campo

Esta técnica permitió recabar información directamente de la unidad sujeta de análisis, que se utilizó para realizar el análisis de estados financieros y el análisis del proceso administrativo para dar respuesta a la problemática planteada.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación, inicialmente se describe cómo la organización principal realiza actualmente la evaluación de los potenciales socios y posteriormente se desarrolla la propuesta en donde se incluye el análisis de estados financieros y de razones.

4.1 Situación actual

La organización sin fines de lucro que da origen a este trabajo de investigación tiene como misión ayudar a las personas y comunidades vulnerables y excluidas a lograr un progreso económico y social sostenible, fortalecer sus comunidades y la sociedad civil, promover la participación e inclusión democráticas y prepararse para los desastres naturales y responder a ellos.

Su estrategia de operación gira alrededor de cuatro áreas temáticas siendo estas: el área de oportunidades económicas, salud, nutrición y educación, el área de democracia, gobernanza y derechos humanos, el área de paz, justicia y seguridad y el área de medio ambiente y resiliencia a desastres. Además, como parte de su estrategia generalmente actúa como receptor principal de fondos, los cuales provienen de la cooperación internacional, e implementa los proyectos en asociación con otras organizaciones sin fines de lucro que tienen presencia en las áreas de intervención y que son reconocidas por la comunidad, estas organizaciones locales se convierten en subreceptores de fondos para la implementación de los proyectos.

Para obtener los recursos económicos e implementar los programas y proyectos que le permitan a la organización lograr el cumplimiento de su misión primero identifica nuevas oportunidades de financiamiento, que estén dirigidas a las áreas temáticas definidas en la estrategia, generalmente estas oportunidades de financiamiento provienen de organismos multilaterales y de agencias de cooperación del gobierno de los Estados Unidos de América. A continuación, identifica organizaciones sin fines de lucro con las que pueda establecer un asocio

localmente para el diseño del proyecto y su implementación al momento de ser aprobada la propuesta y adjudicado el financiamiento.

Por lo general las propuestas son lideradas y gestionadas directamente por la organización, quien figurará como receptor principal de los fondos al momento de ser adjudicado el proyecto y deberá cumplir con las regulaciones específicas del donante en el ámbito programático, financiero y legal, es decir que la organización es la responsable directa ante el donante no solo de la implementación del proyecto y el logro de los objetivos planteados, también lo es de la gestión de los recursos financieros, materiales, humanos, acuerdos de cooperación que firme con entidades socias que serán denominadas subreceptoras y sus implicaciones legales durante toda la vida de la subvención.

La organización, previo a elegir a una entidad como subreceptor procede recabar información de esta por medio de una encuesta que incluye aspectos legales, fiscales, financieros, contables y administrativos. A continuación, los datos recolectados son analizados por el personal de la organización para finalmente determinar si la entidad es elegible como subreceptor de fondos para la ejecución de proyectos.

La encuesta que debe completar el potencial socio o subreceptor está dividida en trece secciones que se describen a continuación y puede ser consultada en la sección de anexos.

Sección 1, aspectos legales relacionados con la creación y el funcionamiento de la institución. En esta sección se recopila información sobre la situación legal de la entidad en el país, integrantes de junta directiva, estatus del representante legal y sobre el cumplimiento de obligaciones fiscales en general.

Sección 2, aspectos legales relacionados con el área financiera. Recopila información sobre el cumplimiento de los deberes formales ante la administración tributaria y si goza de alguna exoneración de impuestos.

Sección 3, independencia institucional. Se refiere a si la entidad tiene libertad para interactuar y/o trabajar con dependencias de gobierno u otras organizaciones sin fines de lucro y si posee proyectos vigentes financiados por el sector público.

Sección 4, infraestructura y ambiente de trabajo. Esta sección está enfocada en determinar si la entidad cuenta con la infraestructura necesaria para la ejecución de actividades y si se dispone de un ambiente laboral adecuado para que el personal realice sus actividades.

Sección 5, recurso humano de la institución. Recopila información sobre la estructura organizacional de la entidad, si las plazas están cubiertas en su totalidad, si el personal actual es suficiente para el buen funcionamiento de la organización, si cuenta con descriptores de puestos y políticas de personal y salariales.

Sección 6, administración financiera. Se centra en recopilar información para establecer si la entidad cuenta con controles administrativos y financieros, si estos son conocidos y aplicados por el personal de la institución y si hay segregación de funciones en el área financiera.

Sección 7, presupuesto. Busca obtener información que permita establecer que la entidad cuenta con presupuestos anuales detallados y con procedimientos para la gestión del presupuesto tanto en su componente administrativo como programático.

Sección 8, efectivo y caja. Esta sección se enfoca en la administración del efectivo de la entidad y de los proyectos que implementa, cómo logra mantener la independencia de los fondos por proyecto, normas y procedimientos para la autorización de pagos, procedimiento para la conciliación de efectivo y la segregación de funciones de tesorería.

Sección 9, sistema contable y de información financiera. Básicamente esta sección está orientada a establecer si la entidad tiene su propio departamento de contabilidad o si terceriza esta función, la formación del personal a cargo de la contabilidad, software contable que se utiliza, existencia de un manual de normas y

procedimientos contables, periodicidad con que se generan los estados financieros, estado actual de la contabilidad y si se dispone de un sistema para el control presupuestario de proyectos.

Sección 10, auditoría. Se enfoca en conocer si existe un departamento de auditoría interna, la frecuencia con que se practican auditorías externas, que firma las realiza y los informes de estas.

Sección 11, adquisiciones. En esta sección se recopila información para determinar si se cuentan con procedimientos definidos y políticas claras para la compra de bienes y servicios, prevenir conflicto de intereses y si existe segregación de funciones en los diferentes procesos.

Sección 12, inventario y otros controles. Recopila información sobre la administración del inventario, cómo se registran e identifican los activos sujetos de inventario y la periodicidad en que se realizan inventarios físicos.

Sección 13, viajes. Busca establecer si existen políticas para gastos de viaje, conocer las tarifas que se aplican, forma de reportar este tipo de gastos y mecanismos de control.

Como se indicó previamente, la información recopilada a través de la encuesta es analizada por el personal a cargo, que procede a calificar al potencial socio para luego emitir su dictamen final, el cual puede ser positivo y recomendar establecer el asocio con la organización sujeta de análisis sin ninguna observación, recomendar establecer el asocio con la organización después de cumplir con algunos requisitos adicionales obligatorios, recomendar establecer el asocio y asumir el compromiso de proveer asistencia técnica o por el contrario puede ser un dictamen negativo y rechazar al potencial socio.

La encuesta en general es un instrumento de mucha utilidad y permite recabar información sobre elementos formales y legales de la entidad que inciden en el funcionamiento de esta y en su capacidad para la gestión de proyectos, sin

embargo, no recaba información necesaria para hacer un análisis financiero que permita establecer la situación actual de la entidad y proyectar su desenvolvimiento futuro.

4.2 Propuesta

Con la finalidad de proveer de más elementos objetivos a la organización principal para determinar si una organización local puede o no ser subreceptor de fondos para la implementación de proyectos, se propone incorporar el análisis financiero de los potenciales subreceptores al proceso de selección y complementar con esto la información que se obtiene actualmente de la encuesta, descrita previamente y que se puede observar en los anexos.

Para efectos de este trabajo se seleccionó una entidad sin fines de lucro ubicada en la ciudad de Guatemala, que implementa programas y proyectos de desarrollo con énfasis en niñez y juventud en riesgo y que fue identificada como potencial socio y subreceptor de fondos para la implementación de un nuevo proyecto en el departamento de Guatemala, para lo cual se presentan los estados financieros: estado de resultados y balance general de los años 2017, 2018 y 2019, análisis horizontal, vertical y razones financieras para su análisis.

4.2.1 Estado de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados comparativo de los años 2017, 2018 y 2019.

Cuadro 1.
Estado de resultados comparativo de la entidad sin fines de lucro
(potencial socio).

Entidad sin fines de lucro (potencial socio)
Estado de resultados comparativo
Para los años 2017, 2018 y 2019
 Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2017		2018		2019	
Ingresos	15,022,881	100%	12,722,369	100%	12,118,504	100%
Gastos de operación						
Servicios a la comunidad	5,353,455	36%	4,596,894	36%	4,102,611	34%
Recurso humano	5,400,911	36%	4,865,386	38%	3,937,483	32%
Funcionamiento	4,342,248	29%	3,552,452	28%	3,483,515	29%
Depreciaciones y amortizaciones	154,936	1%	138,616	1%	113,802	1%
Total gastos operativos	15,251,550	102%	13,153,348	103%	11,637,411	96%
Resultado en operación	-228,669	-2%	-430,978	-3%	481,093	4%
Otros gastos						
Gastos financieros	3,394	0%	4,234	0%	287	0%
Varios			5,441	0%	18,402	0%
Total otros gastos	3,394	0%	9,675	0%	18,689	0%
Resultado del ejercicio	-232,063	-2%	-440,653	-3%	462,404	4%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación.

Como se observa en el cuadro 1, los ingresos de la entidad corresponden a la captación de fondos para la ejecución de proyectos y se observa una disminución de estos en los años 2018 y 2019 debido a la finalización de algunos proyectos y a una baja experimentada en la recaudación de fondos provenientes de personas individuales. La reducción más significativa se dio en el año 2018 en donde los ingresos cayeron un 15% respecto al año inmediato anterior, mientras que en el año 2019 la reducción fue menor, 5% respecto al año 2018.

Cuadro 2.

Análisis horizontal del estado de resultados de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).

Entidad sin fines de lucro (potencial socio)
Análisis horizontal del estado de resultados
Para los años 2017, 2018 y 2019

Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2017 - 2018		2018 - 2019	
	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos	-2,300,512	-15%	-603,866	-5%
Gastos de operación				
Servicios a la comunidad	-756,561	-14%	-494,283	-11%
Recurso humano	-535,525	-10%	-927,903	-19%
Funcionamiento	-789,796	-18%	-68,937	-2%
Depreciaciones y amortizaciones	-16,320	-11%	-24,814	-18%
Total gastos operativos	-2,098,202	-14%	-1,515,937	-12%
Resultado en operación	-202,309	88%	912,071	-212%
Otros gastos				
Gastos financieros	840	25%	-3,946	-93%
Varios	5,441	100%	12,961	238%
Total otros gastos	6,281	185%	9,014	93%
Resultado del ejercicio	-208,590	90%	903,057	-205%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación.

Como se observa el cuadro 2, los gastos operativos están clasificados en tres categorías, una de estas es servicios a la comunidad, que agrupa los gastos de actividades programáticas que realiza la organización, la segunda es la categoría de recurso humano e incluye todos los gastos asociados al personal tanto administrativo como de proyectos y por último está la categoría de gastos de funcionamiento.

Durante los años 2017 y 2018 los gastos operativos superaron el total de los ingresos debido al sobre costo experimentado en un proyecto de infraestructura, específicamente de vivienda popular. El déficit de este proyecto tuvo que ser absorbido por la organización.

En el ejercicio 2019 el resultado fue positivo, se logró contener el gasto, observándose una reducción significativa del 19% en la categoría de recurso humano respecto al año inmediato anterior. Por último, en los tres años debe considerarse que el resultado del ejercicio se ve afectado por depreciaciones y amortizaciones que no representan flujos reales de efectivo.

4.2.2 Balance general

En este apartado se describe el balance general de los años 2017, 2018 y 2019, que se presenta a continuación.

Cuadro 3. Balance general comparativo de la entidad sin fines de lucro (potencial socio)

Entidad sin fines de lucro (potencial socio)
Balance general comparativo
Para los años 2017, 2018 y 2019
Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2017		2018		2019	
Activo						
Corriente						
Caja y bancos	56,192	11%	76,066	18%	262,833	25%
Cuentas por cobrar	31,152	6%	22,816	5%	24,663	2%
Inventario	140,300	28%	111,389	27%	505,646	47%
Total activos corrientes	227,644	45%	210,270	51%	793,141	74%
No corriente						
Propiedad planta y equipo	278,536	55%	205,849	49%	275,696	26%
Total de activos	506,180	100%	416,119	100%	1,068,837	100%
Pasivo						
Corriente						
Cuentas por pagar	120,578	24%	107,157	26%	376,993	35%
Impuestos por pagar	6,736	1%	15,312	4%	13,670	1%
Pasivo laboral	120,755	24%	154,824	37%	219,303	21%
Total pasivos corrientes	248,069	49%	277,293	67%	609,965	57%
No corriente						
Reserva para indemnizaciones	815,125	161%	1,136,147	273%	993,789	93%
Total pasivos	1,063,194	210%	1,413,440	340%	993,789	150%
Patrimonio						
Patrimonio	1,000	0%	1,000	0%	1,000	0%
Resultado acumulado	-325,951	-64%	-557,668	-134%	-998,321	-93%
Resultado del ejercicio	-232,063	-46%	-440,653	-106%	462,404	43%
Total patrimonio	-557,014	-110%	-997,321	-240%	-534,917	-50%
Total pasivo y patrimonio	506,180	100%	416,119	100%	1,068,837	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación.

Cuadro 4.
Análisis horizontal del balance general de la entidad sin fines de lucro
(potencial socio).

Entidad sin fines de lucro (potencial socio)
Análisis horizontal del balance general
Para los años 2017, 2018 y 2019
 Cifras expresadas en quetzales

Descripción	2017 - 2018		2018 - 2019	
	Variación absoluta	Variación relativa	Variación absoluta	Variación relativa
Activo				
Corriente				
Caja y bancos	19,874	35%	186,767	246%
Cuentas por cobrar	-8,336	-27%	1,847	8%
Inventario	-28,911	-21%	394,257	354%
Total activos corrientes	-17,374	-8%	582,871	277%
No corriente				
Propiedad planta y equipo	-72,687	-26%	69,847	34%
Total de activos	-90,061	-18%	652,718	157%
Pasivo				
Corriente				
Cuentas por pagar	-13,421	-11%	269,836	252%
Impuestos por pagar	8,576	127%	-1,642	-11%
Pasivo laboral	34,069	28%	64,478	42%
Total pasivos corrientes	29,224	12%	332,672	120%
No corriente				
Reserva para indemnizaciones	321,022	39%	-142,358	-13%
Total pasivos	350,246	33%	190,314	13%
Patrimonio	0	0%	0	0%
Resultado acumulado	-231,717	71%	-440,653	79%
Resultado del ejercicio	-208,590	90%	903,057	-205%
Total patrimonio	-440,307	79%	462,404	-46%
Total pasivo y patrimonio	-90,061	-18%	652,718	157%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación

Como se observa en el cuadro 3 y 4, el activo corriente está integrado por caja y bancos, cuentas por cobrar, que en su mayoría corresponden a pagos realizados por anticipado, y el inventario, que se integra por las donaciones en especie que se

reciben para luego ser trasladadas a los beneficiarios finales. Se puede observar que en el año 2019 el activo corriente representó el 74% del total del activo y mostró un crecimiento del 277% respecto al año 2018, de este crecimiento las variaciones más significativas se observan en las cuentas caja y bancos e inventarios que crecieron en un 246% y 354% respectivamente.

El activo no corriente está integrado por mobiliario y equipo, mejora a inmuebles propios y vehículos y en el año 2019 representó el 26% del activo total.

El sobre costo observado en los años 2017 y 2018 provocó pérdidas para la organización que incidieron en el equilibrio del pasivo y patrimonio de la entidad. Por lo anterior, en el balance se observa que para el año 2017 el pasivo representó el 210% del total del pasivo y patrimonio, mientras que el patrimonio de la entidad representó el -110%. El desequilibrio se agravó en el año 2018 cuando el pasivo representó el 340% del total de pasivo y patrimonio y el patrimonio representó el -240%. En el año 2019 el resultado del ejercicio fue positivo y ayudó a reducir el desequilibrio observado, para este último año el pasivo representó el 150% del total del pasivo y capital y el patrimonio representó el -50%.

Las pérdidas obtenidas en años anteriores al año 2019 descapitalizaron el fondo de reserva para indemnizaciones y representa un riesgo para la entidad porque al momento despedir al personal no tendrá los recursos necesarios para hacer efectivo el pago de indemnización que le corresponde al trabajador y este último puede entablar una demanda laboral.

4.2.3 Razones financieras

Con base en los estados financieros se calcularon razones de liquidez y endeudamiento. Entre las razones de liquidez aplicadas están liquidez corriente, prueba ácida y liquidez inmediata. De estas tres las más significativas son la prueba ácida y la de liquidez inmediata, puesto que no contemplan los inventarios, que para este caso están integrados por bienes en especie que deben ser trasladados a los beneficiarios y no pueden venderse por ningún motivo.

Cuadro 5.
Razones financieras

Razón	Fórmula	2017	2018	2019
Liquidez inmediata	$\frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$	0.23	0.27	0.43
Prueba ácida	$\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	0.35	0.36	0.47
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	0.92	0.76	1.30
Índice de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	2.10	3.40	0.93

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación.

En el cuadro 5 se observan los indicadores de liquidez, estos permiten medir la capacidad de una entidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y cuánto mayor es el indicador, mayor liquidez tiene la entidad. En este caso, aunque los indicadores de liquidez inmediata y prueba ácida reflejan una mejoría en el año 2019 (0.43 y 0.47 respectivamente), muestran que la entidad es incapaz de cumplir de inmediato sus obligaciones de corto plazo.

En cuanto al índice de endeudamiento, la teoría indica que cuanto mayor es la deuda de una entidad, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales con sus acreedores. En este caso el grado de endeudamiento se ha reducido, sin embargo, no lo suficiente y casi equipara el valor del total de los activos. Este indicador fue influenciado por la descapitalización de la reserva para el pago de prestaciones laborales lo que incidió en el aumento observado en los años 2017 y 2018. En condiciones normales este índice debe ser bajo en este tipo de organizaciones excepto cuando los desembolsos de los donantes se retrasan o se anticipan compras para lo cual se aprovechan los créditos con proveedores

mientras se gestiona un nuevo desembolso por parte del donante, caso contrario las operaciones son de contado.

4.2.4 Estructura de ingresos

A continuación, se presenta la estructura de ingresos de la entidad sin fines de lucro como potencial socio de los años 2017, 2018 y 2019.

Cuadro 6.
Estructura de los ingresos de la entidad sin fines de lucro
(potencial socio).

Categoría de ingresos	2017		2018		2019	
Subvenciones	12,769,449	85%	10,722,164	84%	10,583,311	87%
Donaciones privadas	645,984	4%	387,777	3%	178,047	1%
Donaciones en especie	1,607,448	11%	1,612,428	13%	1,357,146	11%
Total	15,022,881	100%	12,722,369	100%	12,118,504	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación.

En cuanto al cuadro 6 se observa que, el rubro que contiene los ingresos de la entidad como principal fuente de financiamiento es de subvenciones y la reducción que se observa en el año 2018 respecto al año 2017, es por el cierre de proyectos. En cuanto a las donaciones privadas estas, aunque su participación es menor, han sufrido una reducción bastante significativa del año 2017 al año 2019 y de acuerdo con lo indicado por la entidad, se debe a las condiciones económicas del país. Por último, están las donaciones en especie que reflejan un comportamiento estable, es importante mencionar que todos los bienes recibidos como donaciones en especie son para entregar directamente a los beneficiarios finales y es prohibida su venta.

4.2.5 Composición del gasto

A continuación, se presenta la composición del gasto de la entidad sin fines de lucro como potencial socio de los años 2017, 2018 y 2019.

Cuadro 7.

Composición del gasto de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).

Categoría de ingresos	2017		2018		2019	
Servicios a la comunidad	5,353,455	35%	4,596,894	35%	4,102,611	35%
Recurso humano	5,400,911	35%	4,865,386	37%	3,937,483	34%
Funcionamiento	4,342,248	28%	3,552,452	27%	3,483,515	30%
Depreciaciones y amortizaciones	154,936	1%	138,616	1%	113,802	1%
Otros gastos	3,394	0%	9,675	0%	18,689	0%
Total	15,254,944	100%	13,163,022	100%	11,656,100	100%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada durante el proceso de investigación

En el cuadro 7 se observa que, el gasto de la entidad está agrupado en cinco categorías de gasto, la primera de ellas es “Servicios a la comunidad” y representa la inversión en campo. La categoría de recurso humano agrupa el costo de personal tanto de campo como administrativo, además está la categoría de gastos de funcionamiento y depreciaciones y amortizaciones.

4.2.6 Análisis del proceso administrativo

Cómo se describió en el marco teórico de este trabajo de investigación, una gestión económico-financiera adecuada contribuye a garantizar el uso efectivo de los recursos económicos en la consecución de los objetivos de las organizaciones y permite demostrar que se tiene la capacidad de administrar estos recursos de forma responsable, transparente y de conformidad con lo establecido por el donante.

En esa misma sección, se definió que la gestión económico-financiera, desde el punto de vista de una organización sin fines de lucro, es un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, de cara a garantizar de la mejor manera posible la consecución de los objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

Con base en la definición de gestión económico-financiera y para efectos de este trabajo, las fases del proceso administrativo que se tomarán en cuenta para evaluar

al potencial subreceptor son planificación, organización y control. A través de estas etapas se buscó obtener información que permitiera determinar que el potencial subreceptor cuenta con procesos financieros y administrativos formalmente definidos que contribuyan a una gestión efectiva y transparente de los recursos.

En la fase de planificación el objetivo fue determinar la existencia de manuales de normas y procedimientos administrativos y financieros especialmente para gestión de caja chica, gastos de viaje, compras, inventarios y planificación y replanificación presupuestaria.

a) Gestión de caja chica, se pudo determinar que el potencial subreceptor tiene un manual de caja chica y entre las principales políticas están:

- i. El fondo de caja chica es de Q.3,000.00.
- ii. Únicamente se pueden cubrir gastos menores o iguales a Q.800.00.
- iii. No se puede realizar préstamos de ninguna clase.
- iv. No se pueden fraccionar compras.
- v. Se debe presentar una liquidación al agotar el 50% del fondo o bien una vez al mes, lo que sea primero.
- vi. El departamento de caja chica de realizar arqueos de caja sin previo aviso.

b) Gastos de viaje local, este tipo de gastos está normado y entre las principales políticas sobresalen:

- i. Los viajes deben ser autorizados por el jefe inmediato.
- ii. Se debe presentar una planificación del viaje a realizar.
- iii. Con base en la planificación se estiman los gastos a incurrir durante el viaje y se solicita un anticipo para gastos de viaje.
- iv. Se deben respetar las tarifas establecidas para desayuno, almuerzo y cena.
- v. Para el hospedaje, aunque no se establece una tarifa específica, se indica que el hotel a utilizar no debe estar en la categoría de lujo, debe ser seguro, limpio y cercano a las áreas a las que se dirige.
- vi. Todos los gastos deben documentarse con factura.

- vii. La liquidación correspondiente debe presentar en los siguientes 3 días hábiles después de culminado el viaje.
 - viii. No se tramita un nuevo anticipo si el colaborador tiene algún anticipo pendiente de liquidar.
- c) Compras, de igual forma el potencial subreceptor cuenta con políticas de compras, entre las cuales están:
- i. Todos los procesos de compra, mayores a Q.800, inician con una solicitud de compra que debe ser aprobada por el jefe del área donde se origine y se debe indicar la fecha esperada para recepción.
 - ii. Todo requerimiento debe tener una partida presupuestaria aprobada.
 - iii. Se debe realizar el proceso de cotización correspondiente.
 - iv. Se debe elaborar el cuadro comparativo de ofertas.
 - v. Se debe emitir orden de compra.
 - vi. Se debe tener un acuse de recepción de los bienes y/o servicios adquiridos.
- d) Inventarios, la administración de inventarios incluye tanto la gestión de las donaciones en especie como la gestión de activos fijos y entre las principales políticas están:
- i. Todas las donaciones en especie deben estar registradas en el sistema de inventarios.
 - ii. Se debe documentar el ingreso y salida de las donaciones en especie.
 - iii. Los activos fijos deben estar registrados en el sistema de inventarios y deben ser etiquetados.
 - iv. Se deben emitir tarjetas de responsabilidad para el mobiliario y equipo que es asignado a los colaboradores.
- e) Planificación y replanificación presupuestaria. La entidad cuenta con un proceso de planificación anual en el que participan gerentes, coordinadores y especialistas, quienes construyen el plan operativo anual, después con el apoyo de finanzas elaboran los presupuestos que son revisados por la gerencia

financiera y aprobados por la dirección de la entidad. Posteriormente los presupuestos se ingresan al sistema financiero de la organización.

En cuanto a la fase de replanificación, esta depende de las políticas de cada donante, la periodicidad pueda ser trimestral o semestral y dependiendo del monto se debe solicitar aprobación al donante y/o receptor principal.

En la etapa de organización se pudo establecer que la entidad tiene una organización de tipo lineal. Cuenta con una junta directiva como ente rector y cuatro direcciones, siendo estas la dirección nacional, dirección de operaciones, dirección de diseño, monitoreo y evaluación y la dirección de administración y finanzas.

En cuanto a los proyectos todos cuentan con un gerente, equipo técnico operativo y un asistente administrativo y financiero.

La sede central está en el departamento de Guatemala y tiene una subsele de proyectos en el departamento de Chiquimula.

También se pudo establecer que sí existe segregación de funciones, especialmente en el área de administración y finanzas. Para una gestión transparente es importante la separación de funciones y responsabilidades para asegurar que las personas no puedan procesar transacciones de inicio a fin sin la participación de otros, reduciendo así el riesgo de fraude.

Dentro de la entidad existe división de la responsabilidad del registro, autorización y aprobación de las diferentes transacciones que se originan, entre las más relevantes están:

- a) Tesorería emite cheques y contabilidad realiza la conciliación bancaria.
- b) En los procesos de compra existen responsables para solicitar, aprobar la compra, comprar, recibir, pagar y dar ingreso al inventario.
- c) La nómina es elaborada por recursos humanos, revisada por contabilidad, aprobada por la dirección de administración y finanzas y pagada por tesorería.

Fase de control, en esta etapa se mide la ejecución de los planes, es decir que se establece la relación entre lo planificado y lo actuado y para el receptor principal es importante establecer que mecanismos utiliza el potencial subreceptor para dar seguimiento a la ejecución presupuestaria.

Durante el proceso de recopilación de información, se pudo establecer que el potencial subreceptor cuenta con puntos de control que le permiten dar seguimiento a la ejecución presupuestaria, siendo estos:

- a) Presentación mensual de informes financieros de ejecución presupuestaria. Esta tarea está a cargo del departamento de finanzas quien provee informes de los diferentes proyectos para su revisión y posterior análisis. Este informe presenta la ejecución presupuestaria tanto desde un punto de vista financiero (por categoría de gasto) como desde un punto de vista programático (por resultado, producto y actividad), todos estos informes son generados desde el sistema financiero y contable de la entidad.
- b) Trimestralmente, previo a la presentación de informes al donante, se realiza una revisión de la ejecución financiera y programática en la cual participan los gerentes de proyectos, la dirección de operaciones, la dirección de administración y finanzas, la dirección de diseño monitoreo y evaluación y la dirección nacional. Por lo general en estas sesiones de revisión se identifican los rubros que pueden ser sujetos de replanificación si en caso aplicara.
- c) Anualmente también se tienen sesiones de trabajo para evaluar la ejecución presupuestaria de proyectos con todos los equipos de trabajo e identificar mejores prácticas y puntos de mejora.
- d) Por último, se realizan auditorías anuales.

CONCLUSIONES

1. Para la organización principal sí es viable evaluar la gestión financiera de su potencial socio y subreceptor de fondos aplicando el análisis de estados financieros comparativos y el análisis de los índices de liquidez y endeudamiento. Además, con base en elementos del proceso administrativo fue posible validar que la organización cuenta con elementos formales que contribuyen a una efectiva gestión de los recursos.
2. La utilización del proceso administrativo, en sus fases de planificación, organización y control, como base para determinar si un potencial socio y subreceptor de fondos cuenta con instrumentos formales que contribuyan al uso efectivo y transparente de los recursos fue de utilidad y constituye una guía flexible a la que se le puede incorporar nuevos elementos que se consideren necesarios para la gestión de los recursos de proyectos.
3. El análisis de estados financieros comparativos y el uso de las razones de liquidez y endeudamiento permitieron evaluar el desempeño del potencial socio y subreceptor de fondos, y desde un punto de vista financiero se pudo identificar cómo una mala decisión financiera ha colocado a la entidad en una posición frágil en la que puede incumplir con compromisos laborales en el corto plazo y mediano y que puede poner en riesgo los fondos de proyectos.
4. En este caso, aunque el potencial socio si cuenta con elementos administrativos formales que contribuyen a una gestión efectiva y transparente de los recursos, desde un punto de vista financiero la descapitalización de la reserva para el pago de indemnizaciones constituye un riesgo en el corto plazo porque ante una eventualidad podría disponer de los recursos de proyectos para solventar dicha obligación. Esto coloca al potencial socio y subreceptor de fondos como no elegible en el corto plazo, excepto que plantee alternativas de solución viables que minimicen el riesgo identificado.
5. La encuesta que se utiliza para la recopilación de información es una herramienta de mucha utilidad y únicamente se debe agregar a los medios de verificación la entrega de estados financieros auditados de al menos tres años para realizar el análisis horizontal, vertical y de razones de liquidez y endeudamiento.

RECOMENDACIONES

1. Es importante incorporar el análisis financiero al proceso de selección de socios y receptores de fondos para la implementación de proyectos porque provee elementos objetivos sobre el desempeño financiero de la entidad, válidos para la toma de decisiones.
2. Con base en los resultados obtenidos, también es recomendable realizar análisis financiero a los diferentes socios actuales, al menos una vez al año, para determinar su situación financiera y reducir el riesgo de que factores y decisiones financieras ajenas a los proyectos en ejecución pongan en riesgo los recursos destinados a la implementación de proyectos.
3. Seguir utilizando el proceso administrativo como guía para determinar si un potencial socio cuenta con elementos formales que contribuyan a la gestión efectiva y transparente de los recursos destinados a proyectos. Este constituye una guía a la que se le pueden incorporar otras fases del proceso o bien otros elementos que se consideren importantes en la gestión administrativa y financiera de proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Gitman, L. y Zutter, C. (2012). Principios de administración financiera (12ª. Ed.). Estado de México, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
2. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial (14ª. Ed.). México, DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
3. Münch, L. (2014). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (2ª. Ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
4. Quelex, M. (2008). Administración financiera en una organización no gubernamental (Tesis de pregrado), Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
5. Warren, C., Reeve, J. y Duchac, J. (2010). *Contabilidad administrativa* (10ª. Ed.). México, DF, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

EGRAFÍA

6. Aldana, C., Martínez, H. y Martínez, E. (2010). Diseño de un modelo de herramientas de análisis financiero y no financiero que contribuya a la obtención de donaciones no restringidas en las asociaciones sin fines de lucro del municipio de San Salvador (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/366/1/10136654.pdf>
7. Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales. (2008). Código de ética y conducta para las ONG. Recuperado de <https://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>
8. Becerra, L., Pineda, L., Castañeda, N. y Sánchez, L. (2014). Rol de las ONG en el actual panorama socioeconómico de Guatemala, Nicaragua y México. Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de ONG de América Latina y el Caribe, La Mesa. Recuperado de <http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/07/Estudio-sobre-Rol-de-las-OSC-Subregión-Centroamérica-y-México.pdf>

9. Burbano, J. (2011). Presupuestos, un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos (4^a. Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A. Recuperado de https://www.academia.edu/36845754/Presupuestos_-_Burbano
10. Congreso de la República de Guatemala. (2003). Decreto Número 02-2003 Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_gtm_02.pdf
11. Córdoba, M. (2012). Gestión financiera. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. Recuperado de https://www.academia.edu/38292808/Gestión_financiera_Marcial_Córdoba_Padilla_FREELIBROS.ORG
12. Díaz, C., Parra, R. y López, L. (2012). Presupuestos, enfoque para la planeación financiera. Bogotá, Colombia: Pearson Education. Recuperado de https://kupdf.net/download/libro-presupuestos-enfoque-para-plan-financiero-constanza-parra-lopezpdf_599b053cdc0d60941a53a1f5_pdf
13. Gavilán, B., Guezuraga, N. y Beitia, P. (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativa. Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de https://www.solucionesong.org/ficheros/4c74d8a305f94/guia_gestion_economica_financiera_ONLs_Bizkaia.pdf
14. Gobierno de la República de Guatemala. (1963). Decreto Número 106 Código Civil. Recuperado de <http://mcd.gob.gt/wp-content/uploads/2013/07/codigo-civil.pdf>
15. Miranda, C. (2006). Control presupuestal de ingresos y egresos en proyectos de vivienda en una organización no gubernamental. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2916.pdf
16. Murguialday, C. y Valencia, I. (1999). Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Recuperado de https://ongdesenvolvimento.files.wordpress.com/2011/10/las_ongds_para_el_desarrollo_-_manual_2_castellano.pdf

17. Pérez, G., Arango, M. y Sepúlveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales – ONG – hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, 38, 243-260. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf>
18. Pinzón, M. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Ópera*, 5 (5), 75-96. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550506.pdf>
19. Rodríguez, A. (2005). El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas, indicadores de gestión. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 20, 91-112. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/111730>
20. Rodríguez, N. (2009). Uso de herramientas de gestión para la optimización de recursos en una organización no gubernamental – ONG. (Tesis de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3451.pdf
21. Valor, C. y Cuesta, M. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro, especial atención a la financiación privada. *Revista Española del Tercer Sector*, 2, 125-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2376507>
22. Valle, B. (2016). Evaluación financiera a la Fundación de Investigación y Capacitación para el Desarrollo Integral Panel de la ciudad de Loja, período 2014 (Tesis de pregrado), Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10680>

ANEXOS

Encuesta de precalificación de nuevas entidades socias

Objetivo de la actividad:

Hacer un análisis de aspectos legales, fiscales, financieros, contables y administrativos de las posibles entidades ejecutoras a fin de determinar si son elegibles para ejecutar proyectos con _____ y determinar si los sistemas de controles internos de una organización son adecuados con el propósito de minimizar posibles riesgos para los fondos del _____ y para determinar la efectividad de una organización en el monitoreo y capacidades contractuales.

ORGANIZACION:

FECHA:

PERSONA (S) DE LA ORGANIZACIÓN:

Nombre:

Título:

Nombre:

Título:

Nombre:

Título:

DOCUMENTACIÓN QUE DEBE INCLUIR, SI TIENE

1. Lista de las cuantas contables
2. Auditorias de los últimos dos años
3. Organigrama de la organización
4. Documentos de registración de la organización
5. Artículos de incorporación de la organización
6. Lista de personas de la organización con poder para firmar documentos legales

ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON LA CREACION Y FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCION:

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿La organización está legalmente registrada en el país?	Si
¿Se archivan las actas de la junta directiva? ¿Están archivadas en forma consecutiva y numérica?	Si, existen libros específicos para el registro de las reuniones de Junta Directiva
¿Las decisiones de la junta directiva son consistentes con las actividades a ser desarrolladas bajo este proyecto?	Si, ellos han sido informados

¿El representante legal está autorizado legalmente para firmar convenios por los montos a suscribir con _____?	El Acuerdo lo firmará el Director Ejecutivo, quien tiene un mandato de Junta Directiva para la firma de convenios
¿La organización no esté incluida en la lista de personas con impedimentos legales por el Gobierno de Estados Unidos?	No
Por favor indique los nombres de los siguientes individuos: Presidente: Director: Secretario(a): Tesorero(a): Director Financiero: Contador:	
¿La organización ha cumplido con sus obligaciones fiscales durante los últimos tres años?	Si
¿Cuenta la organización con el apoyo necesario de la junta directiva para ejecutar este proyecto?	Si

ASPECTOS LEGALES RELACIONADOS CON EL AREA FINANCIERA:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿La organización está exonerada del pago de impuestos?	ÚNICAMENTE ISR, ISO Y TIMBRES. EL IVA LO TIENE QUE PAGAR AL PROVEEDOR
La institución ha cumplido con los deberes formales requeridos por la administración tributaria, entre ellos: a) La presentación de declaración de impuestos; b) Impuestos a los empleados c) IVA	A) SI B) SI C) La organización no tiene dentro de sus obligaciones presentar declaración de IVA
Indique las fechas de comienzo y fin del año fiscal de su organización. Desde (mes/día): Hasta (mes/día):	Desde (mes/día): <u>01</u> de <u>enero</u> Hasta (mes/día): <u>31</u> de <u>diciembre</u>

INDEPENDENCIA INSTITUCIONAL:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿La entidad que recibirá la donación interactuará con dependencias, departamentos y/o instituciones del Gobierno?	Si
¿La organización actualmente tiene proyectos financiados o cofinanciados por entidades del sector público?	Si, actualmente ejecuta el proyecto denominado _____
¿La organización puede iniciar cualquier acción legal por sí sola?	Si

INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE DE TRABAJO:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Las oficinas presentan un estado que asegure un ambiente laboral adecuado para que el personal lleve a cabo sus actividades en forma eficiente? (Hacer un recorrido a las instalaciones y observar si son físicamente adecuadas)	Si
¿Cuenta la institución con la infraestructura necesaria para ejecutar sus actividades?	Si
Verificar si la entidad cuenta con los equipos necesarios para ejecutar el proyecto.	Si

RECURSOS HUMANOS DE LA INSTITUCION

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿La organización cuenta con el personal necesario para la ejecución de sus actividades? Detallar el número de empleados y sus niveles técnico.	Si
¿Hay procedimientos que definan claramente las áreas de responsabilidad y niveles de autorización?	Si
¿Las políticas de personal están por escrito?	Si
¿Los funcionarios y empleados en general cuentan con descripciones de sus funciones?	Si
¿Las políticas de personal son aplicables a todos los empleados de la organización?	Si
¿Se cumple con las previsiones establecidas en la Ley en cuanto al pago de salarios y honorarios del personal?	Si

ADMINISTRACION FINANCIERA:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Existe una actitud favorable hacia controles financieros y administrativos?	Si
¿Las normas administrativas son conocidas por el personal de la institución?	Si
Verificar si hay procedimientos escritos y si estos se aplican, para los ciclos de: - Desembolsos - Compras - Caja Chica - Viajes.	La entidad cuenta con políticas institucionales y manuales de procesos que definen los mismos.

Responsable de procesar la nómina:	Directora de Talento Humano
Responsable de autorizar los pagos:	Director Financiero

PRESUPUESTO:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuenta la organización con un presupuesto anual detallado de gastos directos o administrativos?	Si
¿Cuenta la organización con un presupuesto de proyectos anual?	Si
¿Cuál es el procedimiento que se sigue para ajustar los presupuestos de la institución?	Se cuenta con una planificación estratégica y operativa, que se realiza de forma participativa con los equipos técnicos encargados de la ejecución de los proyectos y los ajustes los solicita el responsable directo de la ejecución. El mismo es aprobado por la Dirección de Desarrollo, y luego autorizado por la Dirección Ejecutiva

EFFECTIVO Y BANCA:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Maneja la organización cuentas individuales por fuente de donación?	SI
¿Se requieren firmas conjuntas para el manejo de las cuentas bancarias?	SI Hay cuatro firmas registradas y se necesitan dos para girar un cheque
¿Se mantienen montos de dinero en efectivo en la institución?	SI, Q. 3,000.00 caja chica
¿La persona que procesa y autoriza los pagos es diferente de la que emite los cheques?	SI, Contador De Proyectos Emite Cheque, Contador General Revisa, Director Financiero Autoriza
¿Se realizan pagos en efectivo y en qué casos?	Gastos menores a Q.800.00
¿La caja chica opera con un sistema de avances o de préstamo de fondos?	Anticipo máximo de dos días hábiles para liquidar el gasto
¿Se realizan regularmente conciliaciones bancarias? ¿Con qué frecuencia?	Mensual

¿La conciliación es ejecutada por una persona diferente a los que firman los cheques?	SI

SISTEMA CONTABLE Y DE INFORMACION FINANCIERA:

PREGUNTAS	RESPUESTA
¿La contabilidad se lleva manualmente o en un sistema informático?	Sistema informático – contabilidad visual
¿Tiene la organización un manual contable documentado?	Sí
¿Cuenta la organización con el personal calificado para realizar las labores contables, que tenga al menos título de contador registrado, para realizar y controlar todos los asuntos financieros?	Sí, mínimo Perito Contador con estudios universitarios en área de auditoría
¿El contador tiene suficiente conocimiento de los Principios Contables Generalmente (GAAP)?	Sí
¿Está la contabilidad al día?	Sí
Verifique al menos tres pagos que se hagan hecho en forma aleatoria y señale si: <ul style="list-style-type: none"> • Consta la firma de quien autorizó. • Constan las firmas conjuntas o individuales, según le fue reportado. • Constan las facturas o justificativos para el pago. 	
¿Cuándo se procesó el último estado financiero?	31/08/2018
¿Cuenta la organización con algún sistema de control presupuestario, paralelo a la contabilidad? Con esto queremos decir que, si además de registrar los gastos en la contabilidad, ¿se lleva un control de los gastos de acuerdo con los rubros del presupuesto aprobado?	El sistema contable es alimentado con el presupuesto anual de cada proyecto, al momento de acabarse los recursos en un renglón determinado el sistema bloquea cualquier otro gasto que se desee cargar, se puede obtener estados de ejecución presupuestaria a una determinada fecha.
La entidad local conoce las políticas USAID aplicables al convenio / contrato a ejecutar?	La entidad ha ejecuta proyectos con fondos directos de USAID

AUDITORIA:

PREGUNTA	RESPUESTA
Si hay un departamento de auditoría interna, verificar los últimos informes elaborados.	NO

¿La entidad contrata una auditoría externa anual?	Si
¿Cuándo se llevó a cabo la última auditoría externa financiera de la institución? Verificar las últimas dos.	31/12/2017

ADQUISICIONES:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Las funciones de ordenes de compras, recepción, autorización y pago son ejecutadas por personas diferentes?	Si
¿Las órdenes de compras son aprobadas por personal superior a quien las emite o negocia la compra?	Si
¿Se solicitan cotizaciones de al menos tres proveedores para cada compra, sobre cierto monto? ¿Cuál es el monto?	Si, para compras superiores a Q. 3,000.00
Si la respuesta fue sí, señale	Se cuenta con manual de procesos de compras
Cuando se reciben los bienes y servicios, ¿son estos recibidos y aceptados por una persona responsable para el efecto?	Si
¿Los contratos tienen clausulas para solución por incumplimiento?	Si

INVENTARIO Y OTROS CONTROLES:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Se registran todos los equipos en un inventario?	Si
¿Existen controles adecuados para el uso de los equipos de la organización por parte del personal?	Si
¿Están apropiadamente marcados los equipos con un número de identificación?	Si
¿Se hace distinción entre los muebles y equipos propios de la organización y aquellos adquiridos en virtud de un contrato u proyecto financiado por una fuente externa?	Si
¿Con qué frecuencia se realiza un inventario físico de los equipos y se concilia con los listados de los equipos registrados?	Frecuentemente
¿Los muebles y equipos están cubiertos con una póliza de seguro?	No
¿Se verifican las facturas telefónicas de llamadas internacionales?	Si
¿Las llamadas personales son cobradas a los miembros del personal?	Los teléfonos son únicamente para llamadas relacionadas con las labores profesionales de los equipos

VIAJES:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿La autorización de viaje es requerida y obtenida de un oficial superior al pasajero antes de iniciarse el viaje?	Si
¿Los gastos de viaje (hospedaje, comidas, incidentales y otros transportes) se estiman y autorizan antes de iniciado el viaje?	Si
¿Se requiere de los viajeros reportar los gastos de viajes después de haberse finalizado el viaje?	Si
¿Los reportes de gastos de viajes son reportados inmediatamente?	Si, según el manual de procesos
¿Las políticas de viajes están por escrito?	Si en el manual de procesos

CONTRAPARTIDA:

PREGUNTA:	RESPUESTA:
<p>Determinar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Provenirán de recursos en efectivo o en especie; y si los recursos señalados como contrapartida existen en el presupuesto. - Si son en efectivo, estos serán colocados en una cuenta específica para ser utilizados durante la vida del proyecto. - La disponibilidad de recursos del proyecto está sujeta a la ocurrencia de algún evento interno o externo a la entidad. Evaluar el posible riesgo de no cumplimiento y el efecto que tendría en el proyecto. - En caso de aportes en especie, evaluar su validez, la forma como serán sustentados y su concordancia con las normas y reglamentaciones USAID para fondos compartidos. 	NO
Verificar la existencia en el convenio a firmarse que garantice la entrega oportuna de las contrapartidas.	
Si son aportados con recursos de otras entidades, verificar la existencia en el convenio a firmarse que garantice la entrega oportuna de las contrapartidas.	

SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué porcentaje de los gastos presupuestados son destinados para actividades de levantamiento de fondos?	0%
¿Existe una persona dedicada exclusivamente a la tarea de levantamiento de fondos?	No

NOTAS ADICIONALES

Revisión del programa y recomendaciones

- ¿La organización ha sido verificada en el sistema SAM.gov?

Conclusiones y Recomendaciones

Con base en la revisión y evaluación de los sistemas financieros de la organización entrevistada, se aplica la siguiente recomendación:

- No hay ninguna recomendación para cambiar el sistema financiero de la organización entrevistada. Se recomienda que _____ establezca un contrato con la organización.
- Los cambios sugeridos abajo deben hacerse a los sistemas financieros y de administración de la organización para poder establecer un contrato con el beneficiario.
- No se recomienda que _____ haga un acuerdo con la organización, de acuerdo con los comentarios que aparecen debajo de este texto.

Comentarios:

Recomendación hecha por:

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------

Aprobación del Director de Proyectos:

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Estado de resultados comparativo de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).....	41
Cuadro 2. Análisis horizontal del estado de resultados de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).....	42
Cuadro 3. Balance general comparativo de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).....	43
Cuadro 4. Análisis horizontal del balance general de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).....	44
Cuadro 5. Razones financieras	46
Cuadro 6. Estructura de los ingresos de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).....	47
Cuadro 7. Composición del gasto de la entidad sin fines de lucro (potencial socio).	48