

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



**PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA ORGANIZACIÓN  
NO GUBERNAMENTAL DE ALBERGUES DE NIÑOS Y NIÑAS QUE OTORGA  
ATENCIÓN INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**



**LICENCIADO BORIS ESTUARDO MONZÓN OLIVO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

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



**PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA ORGANIZACIÓN  
NO GUBERNAMENTAL DE ALBERGUES DE NIÑOS Y NIÑAS QUE OTORGA  
ATENCIÓN INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto 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. BORIS ESTUARDO MONZÓN OLIVO**  
**DOCENTE: MSC. JONNY HARÓN GARCÍA ORDOÑEZ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2022**

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

|             |                                       |
|-------------|---------------------------------------|
| Decano:     | LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN       |
| Secretario: | LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES   |
| Vocal I:    | DOCTOR. BYRON GIOVANNI MEJÍA VICTORIO |
| Vocal II:   | MSC. HAYDEE GRAJEDA MEDRANO           |
| Vocal III:  | VACANTE                               |
| Vocal IV:   | P.A.E. OLGA DANIELA LETONA ESCOBAR    |
| Vocal V:    | P.C. HENRY OMAR LÓPEZ RAMÍREZ         |

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

|              |                                      |
|--------------|--------------------------------------|
| Coordinador: | MSC. MARIO ALEJANDRO ARRIAZA SALAZAR |
| Evaluador:   | MSC. TADEO RENÉ CASTRO PERALTA       |
| Evaluador:   | PHD. RICARDO ARTURO ABDALLAH ÁLVAREZ |

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Boris Estuardo Monzón Olivo**, con número de carné: **200213499**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_



ACTA/EP No. **3431****ACTA No. AF-PFS-B-032-2022 -MA-**

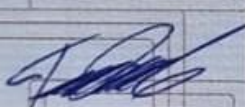
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 de la terna evaluadora, el 25 de octubre de 2022, a las 18:40 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** del Licenciado Boris Estuardo Monzón Olivo, carné No 200213499, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "PLANIFICACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE ALBERGUES DE NIÑOS Y NIÑAS QUE OTORGA ATENCIÓN INTEGRAL EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **21/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 26 de octubre al 2 de noviembre 2022.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 25 días del mes de octubre del año dos mil veintidós.



MSc. Mario Arriaza  
Coordinador



MSc. Tadeo Castro  
Evaluador



Phd. Ricardo Abdala  
Evaluador



Licenciado Boris Estuardo Monzón Olivo  
Postulante



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

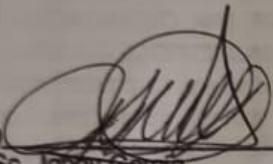
**ADDENDUM**

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica que, el Licenciado Boris Estuardo Monzón Olivo, Carné 200213499 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

| Punteo                                             |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Zona:                                              | 61 |
| Presentación Trabajo Profesional de Graduación II: | 21 |
| Nota final:                                        | 82 |

APROBADO

Guatemala, 3 de noviembre de 2,022.

(F)   
MSc. Johnny García  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

## **AGRADECIMIENTOS**

|                                        |                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A Dios</b>                          | Quien es y ha sido mi guía en mi camino, por la sabiduría y perseverancia que me ha brindado para alcanzar esta meta profesional.          |
| <b>A mis padres</b>                    | Douglas, que en paz descansa y que desde el cielo ve el logro alcanzado; y Ana, por el amor, enseñanzas, sacrificio y apoyo incondicional. |
| <b>A mi hermana y hermanos</b>         | Yohana, Oswaldo y Cristian, por confiar en mí siempre e instarme a no darme por vencido.                                                   |
| <b>A mis sobrinos</b>                  | Mélany y Kevin, por ser mi estímulo para ser un profesional y que mi esfuerzo les sirva de ejemplo y motivación en la vida.                |
| <b>A mi esposa</b>                     | Brenda Donado, por su incansable esfuerzo, compañía y aliciente para desarrollar mis capacidades y apoyo incondicional en todo momento.    |
| <b>A mis hijos</b>                     | Edith y Javier, por ser la energía que me impulsa cada día a ser mejor persona y profesional.                                              |
| <b>A mis suegros</b>                   | Carmelita Ochoa y Rubio Donado, por su apoyo en todo momento y por siempre creer en mí.                                                    |
| <b>A la tres veces centenaria USAC</b> | Por recibirme y albergarme en sus aulas, en las cuales recibí toda la formación profesional para servir al pueblo de Guatemala.            |

## CONTENIDO

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| RESUMEN.....                                   | i  |
| INTRODUCCIÓN.....                              | v  |
| 1. ANTECEDENTES .....                          | 1  |
| 1.1. Sector de ONG.....                        | 1  |
| 1.2. Unidad de análisis.....                   | 2  |
| 1.3. Financiamiento.....                       | 2  |
| 1.3.1 Presupuesto.....                         | 3  |
| 1.3.2 Flujo de fondos .....                    | 4  |
| 1.3.3 Planeación financiera.....               | 5  |
| 1.4. Investigaciones previas relacionadas..... | 5  |
| 2. MARCO TEÓRICO .....                         | 7  |
| 2.1. Organización no gubernamental (ONG).....  | 7  |
| 2.1.1 Estructura orgánica de una ONG.....      | 8  |
| 2.2. Formas de financiamiento de una ONG.....  | 9  |
| 2.3. Planeación .....                          | 10 |
| 2.3.1 Planeación estratégica.....              | 11 |
| 2.3.2 Planeación operativa.....                | 11 |
| 2.3.3 Planeación de flujo de efectivo .....    | 12 |

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 2.3.4 | Información financiera.....                   | 12 |
| 2.3.5 | Estados financieros en una ONG.....           | 13 |
| 2.4.  | Análisis financiero .....                     | 15 |
| 2.4.1 | Análisis horizontal .....                     | 15 |
| 2.4.2 | Análisis vertical .....                       | 16 |
| 2.5.  | Indicadores financieros .....                 | 16 |
| 2.5.1 | Indicador de liquidez inmediata.....          | 17 |
| 2.5.2 | Indicador de solvencia .....                  | 17 |
| 2.5.3 | Indicador de endeudamiento.....               | 18 |
| 2.6.  | Presupuesto .....                             | 18 |
| 2.6.1 | Presupuesto de ingresos .....                 | 19 |
| 2.6.2 | Presupuesto de egresos .....                  | 19 |
| 2.6.3 | Presupuesto de personal .....                 | 20 |
| 2.6.4 | Presupuesto de gastos de funcionamiento ..... | 20 |
| 2.6.5 | Presupuesto de gastos de inversión .....      | 21 |
| 2.7.  | Estructura de gastos comunes en una ONG.....  | 21 |
| 2.7.1 | Gastos de personal .....                      | 21 |
| 2.7.2 | Gastos de funcionamiento .....                | 22 |
| 2.7.3 | Gastos de inversión .....                     | 23 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 2.8. Enfoques de abordaje a niñez y adolescencia..... | 24 |
| 2.8.1 Protección social.....                          | 24 |
| 2.8.2 Protección especial.....                        | 24 |
| 2.8.3 Principios de protección.....                   | 24 |
| 2.9. Normativa.....                                   | 25 |
| 2.9.1 Normativa Internacional.....                    | 25 |
| 2.9.2 Normativa nacional.....                         | 26 |
| 3. METODOLOGÍA.....                                   | 27 |
| 3.1. Definición del problema.....                     | 27 |
| 3.2. Objetivos.....                                   | 27 |
| 3.2.1 Objetivo general.....                           | 27 |
| 3.2.2 Objetivos específicos.....                      | 28 |
| 3.3. Diseño de la investigación.....                  | 28 |
| 3.4. Unidad de análisis.....                          | 28 |
| 3.5. Período histórico.....                           | 28 |
| 3.6. Ámbito geográfico.....                           | 28 |
| 3.7. Técnicas e instrumentos aplicados.....           | 29 |
| 3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales.....       | 29 |
| 3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo.....           | 29 |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.8. Método científico .....                                                                  | 30 |
| 3.9. Resumen de procedimientos aplicados .....                                                | 30 |
| 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                                                              | 32 |
| 4.1. Diagnóstico general de la situación financiera de la ONG .....                           | 32 |
| 4.1.1 Análisis vertical .....                                                                 | 32 |
| 4.1.2 Análisis horizontal .....                                                               | 37 |
| 4.1.3 Indicadores financieros .....                                                           | 41 |
| 4.1.4 Situaciones encontradas.....                                                            | 43 |
| 4.2. Herramientas para el control presupuestario de la ONG .....                              | 43 |
| 4.2.1 Control presupuestario.....                                                             | 44 |
| 4.2.2 Reformulación presupuestaria .....                                                      | 45 |
| 4.2.3 Proceso de valoración de desempeño en la ejecución de los proyectos .....               | 47 |
| 4.3. Presupuesto para una ONG de albergues de niños y niñas que otorga atención integral..... | 51 |
| 4.3.1 Rubros de ingresos y costos contenidos en el diseño de presupuesto.....                 | 52 |
| 4.3.2 Presupuestos unificados .....                                                           | 56 |
| 4.3.3 Soluciones implementadas .....                                                          | 58 |
| CONCLUSIONES.....                                                                             | 68 |
| RECOMENDACIONES .....                                                                         | 69 |

FUENTES DE INFORMACIÓN ..... 70

ANEXOS..... 76

ÍNDICE DE TABLAS..... 79

## RESUMEN

Para la presente investigación se ha tomado a una organización no gubernamental (ONG) ubicada en el Municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala, que ejecuta proyectos que buscan la restitución de derechos a niños y niñas por medio de albergues.

La ONG ejecuta los distintos proyectos a través de la gestión de financiamiento externo, por medio de agencias de cooperación, en su mayoría ONGs internacionales, con quienes suscribe convenios anuales, para lo cual se debe realizar un plan de trabajo y un presupuesto incluyendo los rubros que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades.

La dinámica de la ONG no ha permitido que se realice un adecuado control presupuestario, ni una correcta planificación de los flujos de efectivo requeridos para la ejecución de los proyectos, lo que ha ocasionado problemas que van, desde atrasos en el pago para el personal, requerir convenios de pago con proveedores y hasta aplazamientos en la ejecución de los proyectos. Estas situaciones pueden ocasionar falta de credibilidad de la ONG, o hasta incluso repercusiones legales si no se atienden oportunamente estas obligaciones.

Por ello se hace importante aplicar una adecuada planificación de flujo de efectivo que brinde herramientas para tener un control adecuado de la ejecución presupuestaria de la ONG, poder medir desempeño de los distintos proyectos oportunamente, así como prever desviaciones materiales que requieran ajustes a los presupuestos anuales, todo ello procurando una ejecución de calidad que le permita a la ONG mejorar la credibilidad de colaboradores, proveedores y de las mismas agencias de cooperación que brindan los fondos.

Con base a lo expuesto, para abordar y desarrollar la presente investigación, se establecen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el diseño de planificación que permita un adecuado flujo de efectivo, en una ONG?, ¿Cuáles son los niveles máximos de gastos

y mínimos de ingresos, que le permitan a la ONG cumplir con los objetivos establecidos en la atención a niños y niñas para otorgarles atención integral en albergues?, ¿Cuáles son los costos de los servicios fundamentales que presta la organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral?, ¿A cuánto asciende el monto total del presupuesto de flujos de efectivo, para una organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral?

Con estas interrogantes planteadas, se determina el objetivo general el cual es analizar la planificación de flujo de efectivo para determinar su incidencia en el control presupuestario de una organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral en el Municipio de Guatemala; así mismo, para poder lograr este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos: el primer objetivo corresponde a realizar un diagnóstico general de la situación financiera de la ONG para los años 2020 y 2021; el segundo objetivo contempla evaluar herramientas para el control presupuestario de la ONG; y el tercer objetivo implica elaborar una propuesta de presupuesto a implementar en la ONG que asegure un adecuado control presupuestario.

El desarrollo de la investigación se realizó con un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, utilizándose un diseño no experimental con alcance descriptivo y explicativo; en los distintos estados financieros se utilizaron análisis vertical y horizontal a los períodos sujetos a análisis, así mismo se realizó interpretación de razones financieras.

El análisis de la situación financiera de la ONG de albergues que brinda atención integral a niños y niñas, se determinó que el rubro que posee la mayor carga en el balance general es el de activos fijos para el año 2021, con un 66% del total de activos; este rubro tuvo un incremento considerable entre el año 2020 y el año 2021 por Q.5,872,518, que corresponde a un aumento del 95% ocasionado por la adquisición, en su mayor parte, de vehículos los cuales serán utilizados para que los proyectos tengan mayor alcance a nivel nacional.

Al efectuar el análisis de índices financieros se determinó que la ONG mejoró su índice de endeudamiento para el año 2021, situándose éste en un 83%, al reducir, en mayor parte, los fondos pendientes de ejecutar al finalizar el año calendario, estos fondos

tuvieron una disminución del 35% en el año 2021 comparándolos con el saldo del año 2020, resultado de una mejora en la ejecución presupuestaria.

En la parte de los egresos, la ONG ejecuta la mayor parte de los recursos en el pago al personal, representando este rubro un 59% y 53% del total de ingresos para los años 2020 y 2021 respectivamente, esto debido a que la ONG brinda servicios de atención integral, razón por la cual debe contratar a profesionales de las áreas de psicología, trabajo social y jurídica, para poder atender las necesidades de las poblaciones con las que se está trabajando.

Se evaluaron tres herramientas esenciales para la ONG, dentro de ellas está la de tener un mejor control presupuestario, que implica realizar revisiones periódicas, mensuales o trimestrales, con el fin de poder determinar variaciones financieras en la implementación de los proyectos, establecer rubros de gasto que se van ejecutando muy lentamente y que puedan representar remanentes o rubros que se están ejecutando en mayor medida de la planificada y que puedan representar un déficit en los próximos meses previo a la finalización del período convenido con el donante.

Otra herramienta evaluada es la reformulación presupuestaria, en base al análisis realizado en el control presupuestario, se crea la necesidad de hacer un nuevo planteamiento a la agencia cooperante sobre el presupuesto a ejecutarse en los meses que le restan al año o al proyecto, con ello se busca ejecutar de forma eficiente los recursos provistos, evitar la devolución de fondos y asegurar calidad en la prestación del servicio a la población objetivo.

La valoración de desempeño en la ejecución presupuestaria es otra herramienta que le permite a la ONG determinar proyectos con menor grado de ejecución, con ello poder enfocar mayores esfuerzos para asegurar la ejecución óptima, tanto de los recursos como en las metas convenidas con la agencia cooperante; esta valoración asegurará que todos los proyectos ejecutados lleven un nivel óptimo en el período que se esté analizando.

Por último, se presenta el diseño de presupuesto que debe aplicar la ONG de albergues que brinda atención integral a niños y niñas el cual le permite asegurar niveles de efectivo

en forma oportuna para atender a los requerimientos de los distintos proyectos que se ejecutarán en el año, así como a mantener un adecuado control presupuestario.

Con base en los análisis y propuestas presentadas, se concluyó que la planificación de flujos de efectivo en una ONG de albergues de niños y niñas, es una herramienta determinante, tanto para la toma de decisiones, así como para cumplir con las obligaciones contraídas con las agencias que proveen los recursos, con su personal y con los proveedores de servicios necesarios para la ejecución de los proyectos; sin esto, la ONG puede tener problemas en cuanto a la falta de credibilidad, baja calidad en los servicios que brinda a la población meta e incluso situaciones legales por falta de pago oportuno de sus obligaciones.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) son instituciones privadas que no buscan el lucro dentro de las actividades que desarrollan, sino la realización de un bien para la sociedad. El financiamiento utilizado por las ONGs para ejecutar los proyectos proviene, en una gran parte, a través de convenios con otras ONGs, usualmente internacionales. Las ONGs, a pesar de no ser lucrativas, deben llevar un adecuado control de sus finanzas, para asegurar un óptimo funcionamiento y una ejecución de calidad de los servicios provistos; al no existir este control, la ONG puede presentar a corto plazo deficiencias en la prestación del servicio, caer en impago de sus obligaciones con proveedores y con el recurso humano.

Para una ONG, el efectivo debe estar disponible para poder realizar las acciones que promuevan el desarrollo social de la población meta, sin embargo, no siempre se cuenta con la cantidad óptima ni en forma oportuna y usualmente los proyectos resultan afectados por la mala planificación y una precaria determinación de los fondos que se necesitan en un período determinado.

La propuesta de solución que se ha planteado consiste en brindar herramientas que le permitan a la ONG elaborar un presupuesto que incluya la previsión de efectivo al inicio de cada trimestre, así mismo, mediante herramientas de control presupuestario, evaluar el avance de la ejecución financiera.

La justificación de la presente investigación se demuestra por la importancia en la ONG objeto de estudio, así mismo es necesario este abordaje para que pueda existir un funcionamiento óptimo de los proyectos que ejecuta, brindando los servicios oportunamente y en calidad.

Se realizó una búsqueda de antecedentes que permitan reflejar una referencia histórica al tema de la presente investigación, así mismo elaborar un marco teórico que contiene los conceptos básicos que fundamentan la investigación. Se determinó una metodología que sistematizara el trabajo efectuado y la presentación de los resultados obtenidos. Por

medio de este desarrollo, se estructuró el presente trabajo en cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo I, se exponen los antecedentes generales de la unidad de análisis, de las formas de financiamiento de una ONG, de los presupuestos, flujos de fondos, así como de los antecedentes de la planeación financiera.

En el capítulo II, se presenta el marco teórico que respalda en forma conceptual y teórica, la presente investigación, desarrollándose en una lógica que va de lo general a lo específico, desde el concepto de organización no gubernamental, planeación, información financiera, análisis financiero, indicadores financieros, presupuestos, normativa aplicable a las ONGs, con el fin de cubrir todo el contexto relacionado al tema a desarrollar.

En el capítulo III, se establece la metodología utilizada, misma que detalla los métodos y técnicas aplicados desde el inicio hasta el final de la presente investigación, en donde se obtuvieron los resultados de esta. En este capítulo se determina la siguiente problemática de la investigación: ¿Cuál es el diseño de planificación de flujos de efectivo, que se adecúa a una organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral en el Municipio de Guatemala?

Con base a la problemática establecida, se determina un objetivo general que es analizar la planificación de flujo de efectivo para determinar su incidencia en el control presupuestario de una organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral en el Municipio de Guatemala.

Para lograr este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos: el primer objetivo corresponde a realizar un diagnóstico general de la situación financiera de la ONG para los años 2020 y 2021; el segundo objetivo contempla evaluar herramientas para el control presupuestario de la ONG; y el tercer objetivo implica elaborar una propuesta de presupuesto a implementar en la ONG que asegure un adecuado control presupuestario.

El desarrollo de la investigación se realizó con un enfoque mixto, con predominancia cuantitativa, utilizándose un diseño no experimental con alcance descriptivo y explicativo, debido a que se basó en la aplicación de conocimiento existente que da respuesta a la problemática identificada.

El capítulo IV presenta los resultados de la investigación, mismos que fueron desarrollados en secuencia a los objetivos específicos, en donde, inicialmente se analiza el comportamiento financiero de la ONG para los años 2020 y 2021, por medio del análisis del balance general y estado de ejecución presupuestaria, así mismo se analizan las razones financieras con el objetivo de determinar las herramientas necesarias para un adecuado control presupuestario. Finalmente, el capítulo aborda el diseño de presupuesto para la planificación de flujos de efectivo en una ONG de albergues de niños y niñas para la toma de decisiones oportunas, así como para cumplir con las obligaciones en forma oportuna.

Para finalizar, se plantean conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, así como las fuentes de información consultadas y utilizadas en los antecedentes y marco teórico.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes establecen las bases de referencia sobre las cuales está respaldado el trabajo realizado, así también se presenta el estado inicial del conocimiento relacionado con la unidad de análisis y los aportes y estudios relevantes que se relacionan al objeto de estudio.

### **1.1. Sector de ONG**

Las ONG aparecen a nivel mundial a raíz de la finalización de la segunda guerra mundial. Pinzón (2005) indica que en el año de 1946 es cuando se comienza a tener la necesidad de contar con organizaciones que permitan el desarrollo de la población más vulnerable y con poco acceso a los servicios del Estado, esto a raíz de la segunda guerra mundial.

Las ONG son instituciones formales, constituidas legalmente, que buscan como fin común aspectos de derechos humanos. La carta de las Naciones Unidas, firmada en junio de 1945, en su artículo 71, comienza a utilizar el nombre de ONG. En dicha carta indica que “el Consejo Económico y Social podrá hacer arreglos adecuados para celebrar consultas con organizaciones no gubernamentales que se ocupen en asuntos de la competencia del Consejo” (Organización de Naciones Unidas, 1945). En esta carta aún no se explicaba lo que significaba una ONG, y fue hasta el año de 1950, en donde la Organización de Naciones Unidas (ONU) define a estas organizaciones mediante una resolución del consejo del 27 de febrero, fecha en la que actualmente se celebra el día internacional de las ONG.

Para Nájera (2013), las ONG son organizaciones surgidas de la preocupación por la situación económico-social imperante en el país, comprometidas con la mejora de las condiciones de vida de la población, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de la organización y autogestión.

Las instituciones que desean ser consideradas como ONG deben cumplir con ser independientes a las instituciones de los poderes públicos y partidos políticos, así como

trabajar bajo un bien social o una necesidad de una comunidad y por último sin ánimo de lucro ni búsqueda de un beneficio económico.

En la actualidad existen instituciones ONG alrededor del mundo con temáticas diversas, tales como la lucha contra la pobreza extrema, la exclusión social, la protección de la infancia o la defensa del medio ambiente.

La ONG Ayuda en Acción, indica que desde 1950 hasta el momento el sector no gubernamental ha ido creciendo y consolidándose. En las épocas de riqueza han nacido nuevas ONG y en los momentos de crisis, algunas de éstas han tenido que desaparecer. Con el apoyo de las ONG se han ido formando redes trasnacionales que han conseguido tener un papel destacado en foros como la Cumbre de la Tierra o el Foro Mundial Social, que se celebra cada año en Davos, Suiza.

Para Aceña (2021), las ONG forman la tercer gran fuerza para la promoción del desarrollo de Guatemala, a pesar algunas fueron bloqueadas por las autoridades que las consideraban como rivales. En el año 2020, el Congreso de la República de Guatemala, aprueba el decreto 4-2020 que establece nuevas disposiciones de control para estas organizaciones.

## **1.2. Unidad de análisis**

La unidad de análisis utilizada para la presente investigación es una organización debidamente constituida como ONG desde hace 12 años en el Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. Posee albergues de atención a niños y niñas con edades que van desde los cero hasta los 17 años. La fuente principal de financiamiento lo representan convenios de cooperación con agencias internacionales.

## **1.3. Financiamiento**

Una ONG tiene algunas opciones de financiamiento para la realización de las acciones sociales por las cuales está constituida, la principal es a través de donaciones. Una donación a una ONG la define Intermón (2021) como un mecanismo que facilita la obtención de financiación económica para la puesta en marcha de sus programas o

iniciativas de desarrollo. Los ingresos individuales recibidos por las ONG le son de utilidad para asegurar la sostenibilidad de las acciones que realiza.

Otro medio de financiamiento que tienen las ONG, en particular las guatemaltecas, es a través de organismos internacionales, la mayoría también conformadas como ONG, quienes aportan a la organización local financiamiento sobre algún proyecto en específico y a través de la celebración de convenios bilaterales, en forma anual, trienal o hasta quinquenal. Los convenios bilaterales suscritos con ONG internacionales permiten un desarrollo más oportuno de las acciones propuestas por la ONG local.

Así como una empresa comercial es creada con fines específicos, a través del enfoque a un mercado determinado, una ONG también debe centrar su misión y visión a temas puntuales de desarrollo social, algunas de éstas con la especificidad de algún ámbito geográfico y otras a nivel nacional. El Ministerio de Gobernación de Guatemala, es la entidad encargada, según el Decreto Ley 106 (1963) del registro de las ONG a través del Registro de Personas Jurídicas (REPEJU).

Existen varias agrupaciones en donde se pueden adherir una ONG, éstas pueden ser Asociación de Entidades de Desarrollo y de Servicios No Gubernamentales de Guatemala (ASINDES); Coordinación de ONG y Cooperativas (CONGCOOP); Coordinadora Institucional de Promoción por los Derechos de la Niñez (CIPRODENI). Una ONG no tiene obligación legal de adherirse a alguna agrupación o coordinadora, sin embargo, es un apoyo el pertenecer a una de éstas por temas políticos y de propuestas de iniciativas.

### **1.3.1 Presupuesto**

La etimología de la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas; pre que significa, antes de; y supuesto que es hecho. Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho” (Araujo, 2012)

Para Burbano, “La actitud de presupuestar debe haber estado implícita en las actividades humanas, desde la época de las primeras civilizaciones. Se sabe que desde los imperios,

abilónico, egipcio y romano se debía planear las actividades de manera acorde con los cambios climáticos para aprovechar las épocas de lluvias y asegurar la producción de alimentos” (Burbano, 2011).

Los orígenes del presupuesto se remontan hacia finales del siglo XVIII, momento en el que, dentro del sector público, en el parlamento británico, se presentaban los informes de gastos gubernamentales para su ejecución y posterior control. (Burbano, 2011).

### **1.3.2 Flujo de fondos**

El estado de flujo de fondos, en un inicio, según Vargas (2007) recibió el nombre del estado de dónde se obtuvo y a dónde fue a parar, que en resumen era las diferencias, entre aumentos y disminuciones, que contenía el balance general de una institución.

Martinez (2014) indica que para los años cincuenta, la actividad de las industrias requería altos márgenes de rentabilidad por lo que fue necesario la realización de estados financieros que permitieran tener un enfoque en la liquidez, rentabilidad, planeación, control del capital y de la tesorería.

La administración del flujo de efectivo ha sido una actividad importante para el manejo de las finanzas en una ONG, toda vez que se debe tener bien determinado cuántos fondos se necesitan cada mes para asegurar una ejecución adecuada de los proyectos.

Un flujo de efectivo, en donde los egresos son más que los ingresos, implicaría la disminución del apoyo que se brinda a los beneficiarios, complicaciones con pago a proveedores o personal, así como reducción del impacto y objetivos esperados.

Por otro lado, un flujo de efectivo en donde los ingresos son más que los egresos, permite a la ONG hacer un uso de ese remanente para obtener alguna rentabilidad, que a la final resultará como parte de su recaudación de fondos propios; esto se puede lograr a través de inversiones a corto o mediano plazo, depósitos a plazo fijo, entre otras.

### 1.3.3 Planeación financiera.

Rodríguez (2005), indica que en los años de 1960 se comenzaban a realizar algunos modelos en grandes corporaciones enfocados en áreas prever situaciones específicas de una empresa, tales como inventarios, producción, logística, entre otros. Con el paso del tiempo, estos modelos se fueron interconectando entre sí, viendo la utilidad de contar con planes financieros a corto, mediano y largo plazo, permitiéndoles realizar ajustes al momento de determinar desviaciones.

### 1.4. Investigaciones previas relacionadas

En la siguiente tabla se presentan las investigaciones previas las cuales fueron elaboradas relacionadas al tema de investigación.

**Tabla 1**

#### Investigaciones previas del tema objeto de investigación

| No. | Tesis                                                                                                                                                                                                                        | Fecha | Abordaje                                                                                         | Aporte                                                                                                                               |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG 's del Municipio de Santa Cruz del Quiché. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala | 2013  | El manejo del control presupuestario mejora la eficacia y eficiencia financiera de los proyectos | La implementación de un adecuado control presupuestario en proyectos de cooperación favorece en la eficacia y eficiencia financiera. |
| 2   | Diseño de procedimientos administrativos-contables en el área de                                                                                                                                                             | 2012  | Garantizar el manejo transparente y eficiente de los recursos administrados por una              | La Implementación de procedimientos administrativos y contables para la                                                              |

| No. | Tesis                                                                                                                                                                                                                     | Fecha | Abordaje                                                                                                                                                                                                                                                             | Aporte                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | ingresos y egresos en una ONG dedicada al desarrollo urbano y rural. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala                                                                                                    |       | ONG para lograr una mayor credibilidad dentro de la comunidad y donantes.                                                                                                                                                                                            | elaboración de estados financieros en una ONG, permite un adecuado registro y control de las operaciones realizadas por la organización, así como a informar oportunamente el resultado de las actividades realizadas.                                              |
| 3   | Bases técnicas para elaborar y presentar estados financieros e información financiera de una entidad no lucrativa que administra fondos de organismos internacionales. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. | 2014  | A través de la información contable que manejan las entidades no lucrativas se constituye un medio idóneo para informar, tanto a las autoridades fiscales como a las organizaciones internacionales, de las actividades realizadas en la ejecución de los proyectos. | La determinación de las bases técnicas contables y aspectos específicos en una ONG asegura una adecuada presentación de estados financieros e información financiera misma que será de utilidad al momento de que las distintas instituciones realicen su análisis. |

Fuente: elaboración propia año 2022 con información de: Díaz (2014), Morales (2012) y Archila (2014).

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico constituye la base conceptual que sustenta el planteamiento del problema y el desarrollo de sus elementos; elaborado a través de la compilación de fuentes primarias y secundarias, cuyo análisis y enfoque fundamentan la interpretación y análisis de los resultados; así mismo, contribuyen a la formulación de conclusiones y recomendaciones.

### **2.1. Organización no gubernamental (ONG)**

El sector de las organizaciones no gubernamentales (ONG) se establece en su mayoría como asociaciones civiles, mismas que buscan impulsar el desarrollo de una comunidad. Según la Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo, decreto 02-2003, una ONG se constituye con fines culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social. En Guatemala, una ONG, se constituye de fondos privados, pudiendo tener algunas conexiones con organismos internacionales.

Como indica Picas (2001), las ONG son aquellas instituciones cuyo objetivo es favorecer el desarrollo de países considerados subdesarrollados y atender y prestar apoyo a la población menos favorecida, a través de la implantación de políticas, programas de cooperación u otras actuaciones específicas.

Para Arnau (2002), las ONGs son entidades que prestan servicios socialmente deseables sin que exista la intención de obtener beneficios por esta acción, así mismo, cuando los ingresos superan gastos, este excedente se utiliza para prestar más servicios.

La agencia de la ONU para los refugiados (ACNUR) (2017) define a las ONG como organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que se originan a través de iniciativas civiles y populares vinculadas, generalmente, hacia proyectos sociales, culturales, de desarrollo, que generen cambios en espacios comunitarios.

Es por ello que, las ONG se constituyen con un propósito distinto a las empresas comerciales y, según Arnau (2002) la administración financiera de estas organizaciones va enfocada en la reducción de los costos, sin afectar la calidad en la prestación de servicios, en mejorar la eficiencia y, sobre todo, la administración de las fuentes de financiamiento de manera efectiva.

Binder (2012) indica que una ONG también se le conoce como un organismo no gubernamental, quien lucha en favor de los derechos humanos de la población, así como la protección medioambiental, dentro de sus fines busca la reducción de la violencia contra la mujer y los niños, así como brindar ayuda a personas de escasos recursos. El establecimiento de una ONG puede considerarse incluso como un avance poderoso para conseguir el cambio en un país.

Otra de las funciones que tiene una ONG, en la mayoría de las veces requerido por organizaciones internacionales, Picas (2001) indica que determinan nuevos métodos de atención, la puesta en práctica de los mismos y el traslado de capacidades a los gobiernos para ser utilizadas en otras dependencias que traten los mismos temas del proyecto realizado. Un ejemplo de este caso es el fortalecimiento a modelos, modernización de equipo tecnológico, capacitación al personal que se ha realizado a la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República de Guatemala (SBS), encargada de los hogares de atención a niños y niñas. (SBS, 2021)

### **2.1.1 Estructura orgánica de una ONG**

Una estructura orgánica la define el gobierno regional de Arequipa, Perú, como el esquema de jerarquización y división de las funciones en una organización; en la estructura orgánica se definen las líneas de autoridad, responsabilidad, niveles de comunicación; todo ello reduce la confusión respecto de quiénes dan directrices y quiénes las deben cumplir.

Díaz (2013) indica que una ONG posee una estructura similar a la de cualquier institución lucrativa, para el caso de las ONGs nacionales, generalmente están compuestas por una asamblea general, junta directiva, representante legal y de bajo de este órgano de

gobierno se encuentra todo el personal que operativiza los proyectos, así como los encargados de la administración de la organización.

Brume (2019) define la estructura organizativa como el sistema utilizado para definir la jerarquía en la organización, identificando cada puesto, la función de éste, dónde debe reportar dentro de la organización y el relacionamiento que el personal tendrá entre sí.

La estructura que operativiza a una ONG se puede dividir en dos partes, Kuldip (2009) establece una parte programática, encargada de la ejecución directa de los proyectos, el relacionamiento directo con la población beneficiada y que posee metas tanto cuantitativas como cualitativas que alcanzar en un período determinado. La otra parte sería la administrativa, en la cual se encuentran los departamentos contables, administrativos, talento humano e informática.

## **2.2. Formas de financiamiento de una ONG**

La solidez de una ONG está marcada en su diversidad de fuentes de financiamiento, así como en la diversidad de necesidades a las que puede tratar dentro de una comunidad. (Fraternidad, 2017). La sostenibilidad también está sujeta al impacto que las acciones de la ONG generan en la transformación de las condiciones de vida de los beneficiarios que son partícipes de los proyectos que se implementan.

Los fondos que maneja una ONG normalmente provienen de las siguientes fuentes:

- Organizaciones internacionales
- Dependencias de gobierno
- Sector privado
- Contribuciones individuales

Nájera (2013) indica que la principal fuente de financiamiento de una ONG en Guatemala proviene de cooperación externa, principalmente fondos estadounidenses y europeos. Las ONG deben autogestionar fondos para financiar sus proyectos.

En cuanto a la sostenibilidad financiera de estas organizaciones, Nájera (2013) establece tres criterios que se necesitan abordar:

- El primero referido a la ejecución de proyectos productivos o de servicios que mediante un proceso organizativo, tecnológico, económico y financiero adecuado generen en el corto o mediano plazo sus propios recursos a fin de ser autosostenibles;
- El segundo referido al logro del desarrollo con respeto del entorno ecológico, es decir, sin agotar los recursos naturales renovables y no renovables que deberán ser protegidos en beneficio de las futuras generaciones y;
- El tercero referido a la estrategia nacional que permita lograr el desarrollo socialmente sostenible, que sea, no sólo mediante la protección del medio ambiente sino también a través de la inversión en la gente y en la satisfacción efectiva de sus necesidades.

Nájera (2013) establece que las fuentes de financiamiento pueden ser internas, cuando son provistas ya sea por la misma institución o a través de la realización de actividades de recaudación de fondos, como bingos, rifas, entre otras; así también provenientes de particulares que brindan fondos, en donación, sin que sea para algún proyecto en específico. Otro tipo de fuentes de financiamiento son las externas, éstas no son generadas por la ONG, sino que son a través de la gestión de proyectos con otras ONGs, en su mayoría internacionales.

Luego de ver los conceptos de ONG y la forma en que se puede estructurar, se brindan conceptos de planeación y su clasificación, que son conceptos utilizados por las ONGs en el desarrollo de sus actividades.

### **2.3. Planeación**

Según Romero (2013), la planeación es un medio para el logro de un propósito con cierto grado de sistematización, que implica tener una continua revisión y reajuste entre medios y fines a lo largo del desarrollo de las actividades.

Méndez (2013) indica que la planificación puede ser directiva en donde se estimule la participación de los miembros de la organización y los ayude a crecer en lo personal y a realizar mejor las tareas. Debe ser alcanzable, útil y flexible. El objeto de la participación de la mayoría de los miembros que componen la organización es el hecho que si los colaboradores no están conscientes de a dónde se está dirigiendo la organización, éstos pueden retrasar el desarrollo y crecimiento institucional.

Una planeación puede ser, según Romero (2013) estratégica u operativa, dependiendo del tiempo que se está realizando la misma. Para una ONG la planeación es una actividad continua, debiendo realizar, a manera interna, una planeación estratégica a unos tres o cinco años, con objetivos medibles y alcanzables, realizando monitoreo constante por lo menos cada año. Las planeaciones operativas usualmente se presentan para el tema del financiamiento, con la presentación de propuestas de proyectos específicos.

### **2.3.1 Planeación estratégica**

Para Romero (2013) la planificación estratégica procura la mejor manera de cumplir con la misión y los valores de cualquier institución a largo plazo, pudiendo ser este mayor a un año.

Los objetivos que se planteen en la etapa de planeación estratégica deben, al mismo tiempo responder a los valores de la organización, a su visión y misión en la mayor medida posible.

Santiago (2018) indica que al momento de realizar el diseño y aplicar procedimientos de planificación en las ONG se debe identificar con claridad los niveles de intervención, los objetivos relacionados entre sí, desde la misión de la organización, los objetivos globales o estratégicos, los objetivos intermedios y finalmente los objetivos más operativos.

### **2.3.2 Planeación operativa**

Según el manual de planeación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los planes operativos se plantean en forma anual, constituyendo un

conjunto de actividades que valorizan los insumos que se requieren para la realización de éstas. (Armijo, 2009)

Los planes operativos anuales (POA) son la base para la elaboración de cualquier presupuesto, esto debido a que en éstos se determinan las necesidades específicas que requerirá, en este caso la ONG, para realizar sus actividades programáticas.

### **2.3.3 Planeación de flujo de efectivo**

Gitman et al (2012) nos indica que para llevar el proceso de planeación financiera es indispensable realizar una adecuada planeación de flujo de efectivo, con ello poder prever las entradas y salidas que tendrá una organización en un período determinado. La planeación del efectivo también se le conoce como presupuesto de caja, que es el estado de entradas y salidas de efectivo planeadas en una organización y que le permitirá calcular sus requerimientos de efectivo a corto plazo.

Por aparte, Díaz (2013) establece que la planeación de flujo de efectivo suele ser una proyección mensualizada en donde se detallan los ingresos y deudas futuras, determinando con ello la disponibilidad que se tendrá y permitiendo anticipar situaciones adversas y contemplar soluciones alternas, como por ejemplo financiamiento o negociación de crédito. Esta planificación es fundamental para un medio de control de la disponibilidad de una organización.

Se aprecia con esto cómo los autores citados brindan definiciones de la planeación, tanto estratégica como operativa y se darán ahora definiciones de lo que es la información financiera y los estados financieros.

### **2.3.4 Información financiera**

Gallegos et al (2013) determina que la información financiera es el conjunto de datos que se emite en relación con las actividades derivadas del uso y manejo de los recursos financieros. Relaciona los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición de su patrimonio en un periodo determinado. Por otro lado, Del Valle et al (2012) indica que la información financiera comprende información útil que será utilizada

por varios usuarios, sean internos o externos, que se interesen en la entidad que provee esta información.

García & Ortega (2016) detallan que uno de los objetivos que persigue la información financiera está el facilitar a los usuarios la toma de decisión oportuna y con claridad, y para una ONG una información importante es la eficacia y eficiencia en la gestión de los proyectos y programas ejecutados con fondos de financiamiento externo.

Por otro lado, Arnau (2002) identifica a los usuarios de la información financiera en una ONG incluyendo a los acreedores, proveedores, entidades financieras, administración pública, organismos de inspección y control, así como a las empresas de auditoría y a los mismos colaboradores de las instituciones.

### **2.3.5 Estados financieros en una ONG**

Kuldip (2009) define a los estados financieros como los resúmenes de todas las transacciones financieras que una ONG realiza en un período determinado. Por su parte, Asturias Corporación Universitaria (s.f.) indica que los estados financieros están compuestos por registros formales de las actividades financieras diarias de una empresa, persona o entidad; esta información debe estar estructurada de una forma que haga fácil su lectura y comprensión. Es a través de los estados financieros que los tomadores de decisiones logran orientar el giro de una organización, así mismo poder determinar los resultados de decisiones tomadas en el pasado.

Dentro de los estados financieros que puede emitir una ONG se encuentran:

#### **2.3.5.1 Balance general**

Asturias Corporación Universitaria (s.f.) expone que este estado financiero muestra los bienes y derechos apreciables en dinero, las obligaciones que la entidad tiene, así como su patrimonio a determinada fecha. Ureña (2016) por otro lado, revela que el balance general refleja la situación patrimonial, acumulando todos los bienes, derechos que son controlados económicamente por la entidad, así como las obligaciones que ha asumida la misma y el patrimonio neto a una fecha dada. Gitman & Zutter (2012) establecen que

el balance general es un estado resumido de la situación financiera de una organización en un momento específico, presentado los activos (lo que posee la organización) contra su financiación (lo que se debe) y el patrimonio (lo que aportan los dueños).

#### **2.3.5.2 Estado de actividades y cambios en los activos netos**

Kuldip (2009) describe a este estado financiero como la diferencia que existe entre los ingresos y los gastos generados durante un período determinado por parte de la ONG, así como el cambio que resulte en los activos netos durante un año. Este estado financiero muestra la eficiencia que tuvo la ONG en la gestión de los proyectos. Ureña (2016) agrega que, dentro de este estado financiero, la ONG presenta los recursos que se obtuvieron en un período de tiempo y la forma en que éstos se aplicaron para llevar a cabo los fines de la organización.

#### **2.3.5.3 Flujo de efectivo**

Ureña (2016) establece que el estado de flujo de efectivo muestra, en una forma ordenada y agrupada por categorías o tipo de actividades, los ingresos y pagos realizados por una ONG para poder informar los movimientos que se realizaron en el período, esto apoya también al usuario de los estados financieros a comprender la evolución de la función de tesorería de la ONG.

La proyección de un flujo de efectivo va de la mano con la planeación operativa, al determinar las necesidades de erogaciones que se tienen para un determinado proyecto y los tiempos en que éstas se realizarán. Kuldip (2009) indica que la ONG tiene que prever, más que todo al inicio de un proyecto, la ejecución de acciones sin tener desembolsos de fondos por parte del organismo donante, en algunos casos deberá considerar utilizar fondos propios para evitar atrasar el avance técnico del proyecto.

Una proyección de efectivo no es lo mismo a un estado de flujo de efectivo, éste brinda información pasada, como lo indica Gallegos et al (2013) el estado de flujo de efectivo muestra cómo fue generado el efectivo, aspectos que participaron en esta generación. Una proyección de efectivo, para García (s.f.) brinda una orientación de cómo será el

desarrollo de un proyecto a futuro y permite tomar decisiones oportunas. Dentro de las decisiones se pueden mencionar, por ejemplo, si en el proyecto está considerada la inversión de una construcción inmobiliaria, esta acción representaría brindar un alto monto de fondos propios, por lo que es más oportuno esperar a tener un primer desembolso para efectuar esta actividad.

Luego de conocer los conceptos de información financiera, se presentarán los conceptos de análisis financiero, en su modalidad horizontal como vertical, una herramienta de mucha utilidad para la información financiera de las ONGs.

## **2.4. Análisis financiero**

La Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID, S.F.) establece que el análisis financiero es la evaluación que realiza toda organización utilizando la información contenida en sus estados financieros con datos históricos y que le permitirá realizar una planeación, ya sea a corto o a largo plazo.

Al realizar el análisis financiero se puede determinar los puntos débiles y fuertes de una entidad, se logra apreciar en dónde existe mayor concentración de dinero y que permita la toma de decisiones para hacer cambios en el desarrollo de las actividades; así también se logra obtener elementos suficientes para respaldar las opiniones que se hayan formado sobre la situación de la entidad sujeta a análisis, en un período determinado.

Cajamarca & López (2019) indican que el realizar un análisis financiero a una entidad implica un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, así como datos históricos y actuales con el fin de obtener un diagnóstico sobre el estado actual y real de la compañía; implica una evaluación del pasado económico comparándolo con el presente, para que la administración pueda tomar decisiones y orientar sus planes futuros.

### **2.4.1 Análisis horizontal**

Asturias Corporación Universitaria (s.f.) indica que este tipo de análisis compara la información financiera de una entidad de dos años, permite mostrar las tendencias,

cambios y comportamiento que ha tenido los distintos rubros de los estados financieros. La forma de mostrar este tipo de análisis es en porcentaje.

La Universidad José Carlos Mariategui (s.f.) por su parte establece que el análisis horizontal permite apreciar el crecimiento o disminución de los rubros de un estado financiero de una entidad, al comparar cifras de un año con otro, e incluso permite medir la gestión de la entidad ya que las decisiones que se hayan tomado se verán reflejadas en los cambios de los rubros. Para la elaboración de este tipo de análisis, el año anterior se convierte en el año base para realizar la comparación.

#### **2.4.2 Análisis vertical**

Asturias Corporación Universitaria (s.f.) le llama a este tipo de análisis un tipo de análisis de tamaño común, esto debido a que todos los rubros se convierten en porcentaje de un componente clave del estado financiero, permite ver cómo está compuesto un estado financiero y determinar al mismo tiempo si se han efectuado cambios significativos si se compara con otro año.

Para el caso del balance general, la Universidad José Carlos Mariategui (s.f.) indica que cada rubro se presenta como un porcentaje del total de activos, mostrando con ello la proporción que cada segmento del estado financiero tiene con relación al activo y permite determinar si existe una distribución equitativa y de acuerdo con las necesidades y al giro de la entidad que se está analizando.

Una vez conocido el concepto de análisis financiero, veremos los conceptos de los indicadores financieros y tres indicadores importantes a conocer en una ONG.

### **2.5. Indicadores financieros**

Rodríguez (2013) establece que los indicadores son instrumentos que permiten medir, tanto aspectos cuantitativos como cualitativos y que sirven como guía de comparación, análisis y control, de la realidad de una entidad; éstos tienen por finalidad obtener de formal y sintéticamente un resultado con referencia a información histórica previamente

definida. Rodríguez también resalta las características que deben tener los indicadores para ser debidamente utilizados:

- a) Relevancia, se refiere a la importancia que provee la información de un indicador.
- b) Pertinencia, se refiere a mostrar un concepto claro y que sea sostenible a lo largo del tiempo.
- c) Objetividad, debe ser perceptible de ser evaluada su fiabilidad.
- d) Inequívoco, se refiere a que no da lugar a una interpretación contraria.
- e) Accesibilidad, debe ser de fácil cálculo e interpretación
- f) Estandarizados, deben ser previamente fijada la forma de cálculo
- g) Susceptibles de generalización, deben poderse aplicar a cualquier tipo de entidad.

Los indicadores financieros permiten examinar la estructura financiera de la ONG, la capacidad que tiene ésta para atender a las obligaciones contraídas con terceros (colaboradores, proveedores).

#### **2.5.1 Indicador de liquidez inmediata**

Con este indicador podemos determinar, según Rodríguez (2013) la situación general que tiene una institución para atender a sus pagos en forma inmediata, a través de su activo más líquido como lo es el efectivo o bancos. El resultado de este indicador debe ser superior al 100%, se utiliza la información de los activos líquidos y del pasivo corriente. Ver anexo 3.

#### **2.5.2 Indicador de solvencia**

Rodríguez (2013) establece que este indicador expresa si existe un equilibrio entre la estructura económica, o el activo, y la parte financiera compuesta por el pasivo y patrimonio neto, de la entidad, lo cual le permite desarrollar con normalidad sus actividades. El resultado de este indicador debe ser superior a 100% y mostraría la capacidad de la entidad para atender la totalidad de sus deudas utilizando la totalidad de sus activos. Ver anexo 3.

### **2.5.3 Indicador de endeudamiento**

Rodríguez (2013) indica que este indicador le permite a la entidad analizar la situación en la que se encuentra comparando la totalidad de los pasivos con el patrimonio neto, con ello poder conocer la proporción que corresponde la deuda del patrimonio de la entidad. Ver anexo 3.

Con los conceptos revisados se brindan ahora definiciones de presupuestos, así como los distintos tipos que puede desarrollar una ONG para la realización de un proyecto sin importar el período o el enfoque del mismo.

## **2.6. Presupuesto**

La etimología de la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas; pre que significa, antes de; y supuesto que es hecho. Por lo tanto, presupuesto significa “antes de lo hecho” (Araujo, 2012). El presupuesto es una herramienta financiera esencial para monetizar los planes de las empresas y de las ONG, así como para orientar en los gastos considerados para realizar una operación o procedimiento, así como para ir controlando los niveles de ejecución técnica y financiera de un proyecto.

Díaz (2013) indica que un presupuesto es una proyección de datos estimados, de manera ordenada que permiten prever los posibles resultados de la gestión de una gerencia. Los presupuestos son esenciales para una ONG puesto que las propuestas de financiamiento incluyen, a parte de las acciones a desarrollar, el costo de estas y los gastos necesarios para su ejecución.

Los presupuestos en una ONG deben ser elaborados con la participación de todos los niveles de la organización, esto para asegurar más éxito al momento de la implementación.

Project Management for Development Organizations (PM4DEV) (2009) expone que el presupuesto de un proyecto está compuesto por la suma total de dinero que es asignado para poder cubrir los gastos del proyecto durante el período de tiempo que éste conlleve,

así mismo establece que el gerente del proyecto es la persona responsable de estimar el presupuesto que se requerirá para realizar las actividades del proyecto.

Santiago (2018) manifiesta que el presupuesto es un plan en donde se muestra la forma en que los recursos se van a adquirir y cómo serán utilizados a lo largo de la ejecución de un proyecto, esto sirve para realizar comparaciones históricas, presentes y facilita el proceso de control.

### **2.6.1 Presupuesto de ingresos**

Mediante este tipo de presupuestos, una ONG, según la guía para ONG, permite estimar el monto de flujos de contribuciones con cierto grado de exactitud basándose en experiencias pasadas. (Kuldip, 2009)

Los flujos de ingresos deben estar debidamente planificados y controlados para tener un disponible adecuado, que permita la ejecución de las acciones de la ONG en tiempo. Kuldip (2009) establece que generalmente las organizaciones que brindan fondos a la ONG establecen períodos en los cuales se efectuarán los desembolsos, siendo estos en forma mensual, trimestral o semestral; estos fondos usualmente están condicionados con entrega de informes técnicos y financieros que muestren el avance del proyecto.

Kuldip (2009) indica también que la ejecución en tiempo de las metas técnicas y financieras es indispensable en una ONG pues, la organización que brinda los fondos puede detener los desembolsos hasta no ver un avance en las metas pactadas.

### **2.6.2 Presupuesto de egresos**

Los presupuestos de egreso están conformados según Lugo (2012) por los gastos corrientes y los gastos de inversión. Dentro de los gastos corrientes se encuentran los gastor de personal y los gastos de funcionamiento. Un gasto corriente implica todo gasto que permite la operación de los proyectos de la ONG, sin estos gastos es imposible efectuar las metas planteadas.

### **2.6.3 Presupuesto de personal**

Jaime (2021) define a este tipo de presupuesto como los fondos que requerirá la organización para los procesos de recursos humanos, desde la contratación, salarios, hasta la capacitación y bienestar de los colaboradores.

Toda ONG, como toda empresa, necesita del recurso humano para efectuar las acciones que buscan el alcance los objetivos de la institución. Díaz (2013) indica que el gasto de personal es uno de los más importantes para una ONG, en especial las ONG dedicadas a brindar servicio. Usualmente la participación del costo de personal es arriba del 60% en este tipo de ONG, teniendo que considerarse los costos exigidos por la normativa laboral en Guatemala, tal como el salario base mínimo, bonificación incentivo, prestaciones laborales como bono catorce, aguinaldo, indemnización, así como la cuota patronal (del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social [IGSS]).

Kuldip (2009) indica que dentro de los presupuestos de personal se debe detallar las personas que se involucrarán directa e indirectamente en las actividades del proyecto, personal operativo y administrativo, los meses en que éstos estarán cargados al proyecto, así como su fuente de financiamiento en el caso de existir más de una fuente de financiamiento para el mismo proyecto.

PM4DEV (2009) indica que, dentro del presupuesto de personal, la ONG también debe considerar la modalidad en que se contratará a las personas que formarán parte del proyecto, esto, para Guatemala, sería a través de servicios técnicos, servicios profesionales o en relación de dependencia. Esta consideración es crucial para contemplar todos los costos relacionados a este presupuesto.

### **2.6.4 Presupuesto de gastos de funcionamiento**

Este presupuesto incluye, según Nájera (2013) los gastos fijos, tales como gastos administrativos, energía eléctrica de las sedes, agua potable, mantenimiento de instalaciones, equipamiento y transportes, así como alquileres, papelería y útiles, gastos de impresión de materiales y de visualización institucional, entre otros. También incluye gastos específicos del proyecto, como por ejemplo alimentación para beneficiarios, útiles

de higiene, gastos para realización de talleres de capacitación (alimentación, impresiones, brindados en los mismos), viáticos para el personal, entre otros. Los gastos de funcionamiento van en relación con cada proyecto que se ejecuta.

### **2.6.5 Presupuesto de gastos de inversión**

Ucelo (2008) indica que este el presupuesto incluye la adquisición de mobiliario, equipo de cómputo, vehículos y otros activos necesarios para la realización de los proyectos en una ONG, en algunos casos los activos siguen siendo de propiedad del organismo que provee los fondos y la ONG no puede hacer otro uso de ellos en otro fin distinto al indicado en el convenio de cooperación firmado.

En las definiciones anteriores se pudo mostrar la generalidad de los tipos de presupuestos que elabora una ONG, ahora se verá el tema de los egresos comunes con los que una ONG realiza su presupuesto.

## **2.7. Estructura de gastos comunes en una ONG**

En una ONG en Guatemala que brinda atención integral a niños y niñas a través de un albergue, los gastos comunes se dividen en tres áreas:

### **2.7.1 Gastos de personal**

Una ONG, al igual que cualquier entidad privada o pública, debe cumplir con la normativa legal aplicable al pago del recurso humano; los gastos de personal que se pagan están:

- Salario Base, debiendo ser superior al salario mínimo fijado por la Comisión Nacional del Salario y la Inspección de Trabajo cada año.
- Bonificación incentivo (decreto 37-2001)
- Bono 14 (decreto 42-92)
- Aguinaldo (decreto 76-78)
- Cuota patronal, ésta será únicamente el coeficiente para el Instituto de Seguridad Social (IGSS) que es el 10.67%, no aplica para una ONG los aportes para el Instituto

de Recreación de Trabajadores del Sector Privado (IRTRA) ni para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

Para la Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas – SVET (2019), el personal mínimo recomendable que debe tener un albergue de atención integral a niños y niñas serían:

- Coordinadora del centro, personal profesional que dirige todas las actividades que se desarrollan en el albergue. Lidera a los equipos multidisciplinarios con el objeto de brindar una adecuada atención.
- Psicóloga, profesional graduada, con colegiación activo, con experiencia en la atención a niños y niñas, es la encargada de brindar atención psicológica periódica, determinando un plan de tratamiento con cada persona y brindando seguimiento a este plan. Brindará atención en crisis de los niños y niñas.
- Trabajadora social, profesional graduada, con colegiación activo, con experiencia en la atención a niños y niñas, es la encargada de establecer la situación social del niño y niña, ubicar el núcleo familiar y, en caso de no encontrar familia directa o biológica, poder identificar a familiares cercanos que puedan convertirse en una familia ampliada que tengan parentesco de consanguinidad, afinidad o que mantengan una relación equiparable a la relación familiar.
- Psicoterapeutas, estudiantes de psicología en últimos años de la universidad, son las encargadas del cuidado de los niños y niñas y de las actividades diarias dentro del albergue, esta persona laborará en turnos de 24 horas.
- Orientadora doméstica, persona que se encarga de la elaboración de los alimentos diarios, desayuno, almuerzo y cena, con el apoyo de los niños y las niñas.

### **2.7.2 Gastos de funcionamiento**

Un albergue de atención a niños y niñas debe efectuar gastos fijos y variables cada mes, dentro de los gastos fijos Cac (2011) enumera los siguientes:

- Alquileres, incluye el pago mensual, en base a un contrato de arrendamiento operativo. El alquiler es para el espacio físico que utilizará la ONG para la atención

de los niños y niñas. El espacio físico debe contar con espacios ventilados como patio, así como varias habitaciones donde dormirán los niños y niñas separadas por niveles de atención.

- Servicios básicos, estos incluyen agua, luz, teléfono, internet que se utilizan en el albergue.
- Seguros de vehículos y mantenimiento a los mismos.

Dentro de los gastos variables Cac (2011) menciona los siguientes:

- Alimentación, incluye compra de productos perecederos como pollo, carne, verduras, así como productos no perecederos como frijol, azúcar. Los alimentos no se compran ya preparados pues el proceso de cocina es parte del proceso de recuperación de los niños y niñas.
- Vestuario, incluye compra de prendas de vestir, brindando tres mudadas a cada niño y niña.
- Gastos de Higiene y limpieza, incluye compra de insumos de higiene personal de cada niño y niña, así como insumos de limpieza para el albergue.

### **2.7.3 Gastos de inversión**

Los gastos de inversión se dan eventualmente, éstos incluyen, según Cac (2011):

- Adquisición de mobiliario y equipo, un albergue necesita literas, refrigeradora, sala, comedor, estufa, televisión, lavadora de ropa. También se requiere mobiliario para el personal, escritorios, sillas, archivos.
- Adquisición de equipo de cómputo para el personal, computadoras, impresoras, cañonera.
- Adquisición de vehículo para la movilización de trabajadoras sociales, traslado de niños y niñas.

## **2.8. Enfoques de abordaje a niñez y adolescencia**

Los niños y niñas son sujetos plenos de derechos que deben ser reconocidos, respetados, protegidos, garantizados; así mismo son titulares de derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales que le deben ser valorados por el solo hecho de existir. (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2017)

Para El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) el abordaje que se efectúa a niños y niñas se le conoce como protección integral (Unicef, 2019). La protección integral de los niños, niñas y adolescentes debe realizarse a nivel social, económico y jurídico. (Decreto 27-2003) La protección integral se realiza a través de dos enfoques, el enfoque social y el enfoque especial.

### **2.8.1 Protección social**

Unicef (2017) establece que la protección social implica observar los derechos universales: a la vida, integridad, salud, educación, vivienda, recreación, alimentación, nutrición, entre otros, los cuales, al ser estos protegidos, disminuye la situación de vulnerabilidad en los niños y niñas.

### **2.8.2 Protección especial**

Son aquellos actos de personas individuales o instituciones públicas o privadas, que persiguen la prevención, detección, atención, registro, referencia, seguimiento y restitución de derechos de los niños y niñas (Unicef, 2017). En enfoque en este tipo de protección se da sobre los riesgos y vulnerabilidades que se ocultan en las formas de violencia, abuso y maltrato y explotación.

### **2.8.3 Principios de protección**

UNICEF (2019) indica que los principios de protección social y de reunificación familiar, que se deben considerar para garantizar la protección de los derechos humanos de los niños y niñas para brindar una protección efectiva e integral cuando se detecte vulnerabilidad y necesidad de protección son:

- Interés superior del niño
- No discriminación
- Vida, supervivencia y desarrollo
- Participación y opinión del niño y la niña
- Unidad familiar y derecho a la reunificación familiar
- Confidencialidad
- No violencia y trato digno
- Protección y seguridad
- Celeridad
- Comunicación y preservación de relaciones personales
- Legalidad y debido proceso
- Especialización del personal y funcionarios a cargo de la gestión migratoria.

## **2.9. Normativa**

Para la atención a niños y niñas se tiene normativa a nivel internacional y a nivel nacional.

### **2.9.1 Normativa Internacional**

Dentro de la normativa internacional se menciona:

- Convención de los derechos del niño artículo 11. Los estados parte garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propio el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afecten, en función de la edad y madurez del niño.
- Observaciones del comité de derechos del niño no.6. artículo 79. El objetivo final de regular la situación de los niños y niñas separados de su familia es identificar una solución duradera que resuelva todas sus necesidades de protección. El artículo 80 de la observación no. 6 indica que la localización de la familia es un ingrediente esencial de la búsqueda de una solución duradera y debe gozar de prioridad.
- Observaciones del comité de derechos del niño no.14 numeral 6, literal a. Es el derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial que se evalúe y tenga en cuenta al sopesar distintos intereses para tomar una decisión.

### **2.9.2 Normativa nacional**

- La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 1 indica que el estado se organiza para proteger a la persona y a la familia. (Constitución Política de la República de Guatemala).
- Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia, decreto 27-2003 en su artículo 4 establece que es deber del estado promover y adoptar las medidas necesarias para proteger a la familia, jurídica y socialmente. Por aparte, el artículo 5 norma que el estado deberá promover y adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento efectivo del interés de los niños y niñas y de la familia. En el artículo 20 se indica que el estado deberá apoyar programas que tiendan a la localización de los padres o familiares de algún niño o niña, a fin de obtener información que facilite el reencuentro familiar. (El Congreso de la República de Guatemala, 2003).
- Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación, y Trata de Personas, decreto 9-2009 establece en su artículo 16 que la Procuraduría General de la Nación (PGN) es el ente que actúa como representante legal de la niñez y adolescencia. (El Congreso de la República de Guatemala, 2009).

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología contiene los detalles de los pasos realizados sobre el qué y el cómo se realizó para proponer una posible solución al problema que se plantea, relacionado con el diseño de un presupuesto de flujo de efectivo, que se adecúe a una organización no gubernamental que permita una óptima ejecución de proyectos de apoyo social.

#### **3.1. Definición del problema**

El problema de investigación identificado para la ONG se refiere a que carece de una planificación adecuada que asegure un eficiente control presupuestario y con ello asegurar que los fondos estén disponibles oportunamente para cubrir los gastos requeridos en el albergue y se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el diseño de planificación de flujos de efectivo, que se adecúa a una organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral en el Municipio de Guatemala?

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación en la ONG consiste en elaborar una propuesta de presupuesto a implementar en la ONG que asegure un adecuado control presupuestario.

#### **3.2. Objetivos**

El objetivo general y los objetivos específicos constituyen las acciones clave a desarrollar para la resolución del problema planteado, señalan las actividades concretas e indispensables para llevar a cabo la presente investigación.

##### **3.2.1 Objetivo general**

El objetivo general de la investigación se planteó de la siguiente manera:

Analizar la planificación de flujo de efectivo para determinar su incidencia en el control presupuestario de una organización no gubernamental de albergues de niños y niñas que otorga atención integral, desde el punto de vista financiero.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

Se definieron tres objetivos específicos para la investigación, los cuales permitieron lograr el objetivo general:

- Realizar un diagnóstico general de la situación financiera de la ONG para los años 2020 y 2021.
- Evaluar herramientas para el control presupuestario de la ONG.
- Elaborar una propuesta de presupuesto a implementar en la ONG que asegure un adecuado control presupuestario.

### **3.3. Diseño de la investigación**

El desarrollo de la investigación se realizó bajo el esquema de un diseño de investigación no experimental y transaccional, en el cual, para obtener la información, los fenómenos objeto de análisis son estudiados en su entorno, también, el diseño de la investigación aplica el método descriptivo, debido a que se mide y recolecta información específica del objeto de estudio.

### **3.4. Unidad de análisis**

Una ONG, cuyo enfoque es de proveer atención integral a niños y niñas por medio de un albergue.

### **3.5. Período histórico**

2020 y 2021 y se proyecta para el 2022.

### **3.6. Ámbito geográfico**

Municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

### **3.7. Técnicas e instrumentos aplicados**

Los medios y herramientas utilizadas para la recopilación de la información necesaria para realizar el análisis y proponer una solución al problema planteado son:

#### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Las técnicas documentales utilizadas en el desarrollo de la investigación fueron: consultas y revisiones bibliográficas en diversos libros de texto relacionados con la temática, así como tesis publicadas y sitios web confiables.

Los instrumentos utilizados fueron el fichaje, subrayado, resumen, síntesis, los cuales sirvieron para la recopilación de la información y construcción del marco teórico y marco histórico. Los documentos utilizados para el análisis fueron:

- a) Estados financieros –balance general y estado de ejecución presupuestaria -, para la aplicación del análisis vertical y horizontal de estados financieros.
- b) Presupuestos realizados, los cuales fueron empleados para el análisis de presupuestos proyectados y reales.
- c) Hoja técnica de los costos del proyecto, la cual fue utilizada para la aplicación del análisis de los costos requeridos en el albergue que brinda atención integral a niños, y niñas.
- e) Flujos de efectivo determinados, los cuales fueron empleados para el análisis de los flujos de efectivo históricos ejecutados y proyecciones.

#### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

Las técnicas de campo utilizadas fueron:

- a) Análisis de documentos: en esta técnica se utilizaron los instrumentos de análisis, representados por los estados financieros de la ONG: balance general y estado de ejecución presupuestaria.

- b) Entrevista: para esta técnica se diseñó una guía de entrevista semi estructurada, la cual se aplicó a la muestra no probabilística determinada, la que se encuentra representada por el director financiero, seleccionado por su experiencia e injerencia en la temática tratada. El diseño de la guía de entrevista está conformado por una serie de preguntas enfocadas en conocer e identificar los gastos necesarios para brindar atención integral a niños, niñas y adolescentes dentro del albergue, así como la periodicidad en la ejecución de los gastos para determinar la necesidad de efectivo en los distintos meses del año a proyectar.

### **3.8. Método científico**

El método científico es descrito por Asensi & Parra (2002) como un modo ordenado de creación de conocimiento de la verdad, enfocada en una determinada disciplina científica, es uno de los sistemas más poderosos que existe para encontrar respuesta a casi cualquier pregunta de investigación con un máximo de eficiencia. El método se basa en el desarrollo de distintas etapas orientadas al establecimiento de una conclusión sustentada en la verificación de supuestos de la investigación realizada.

La investigación se realizó mediante el método científico en sus tres fases:

- a) Fase indagatoria, en ésta se construye la perspectiva teórica y se diseña el trabajo de investigación.
- b) Fase demostrativa, en esta fase se accedió a cotizaciones y contratos reales para las alternativas de distribución de gastos utilizados, con ello se realizaron las evaluaciones planteadas.
- c) Fase expositiva, esta fase se desarrolla por medio del informe de investigación.

### **3.9. Resumen de procedimientos aplicados**

Se desarrolló una investigación aplicada, la cual, según Piloña (2016) va enfocada a la mejora de un producto o proceso, en situaciones reales y que para el tema de investigación implica el diseño de la planificación de flujos de efectivos en una ONG.

Se procedió a realizar una recopilación de información, en la que se obtuvieron documentos e información general de la organización por medio de la entrevista. Posteriormente se complementó con la información recopilada con las técnicas de análisis de documentos, interpretando los datos que permitieron la proyección para el año 2022 y poder plasmar la misma en el flujo de efectivo.

Los análisis en el desarrollo de la investigación se realizaron en la aplicación de las técnicas documentales por medio de lectura extractiva y analítica, así como también, en las técnicas de campo por medio del análisis vertical y horizontal de los estados financieros, así como el análisis de razones financieras en los estados financieros y en el análisis de presupuestos proyectados.

Para el trabajo de investigación se utiliza un enfoque cuantitativo y cualitativo. El alcance es documental, descriptivo y explicativo y el diseño de la investigación es no experimental y transeccional.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados obtenidos y análisis de la investigación realizada que permitió formular un diseño de presupuesto de flujos de efectivo, que se adecuaba a la dinámica de una organización no gubernamental para la toma de decisiones con la información que generada por la unidad de análisis.

### **4.1. Diagnóstico general de la situación financiera de la ONG**

El objetivo específico número uno planteado, que comprendía un diagnóstico general de la situación financiera de la ONG, por medio del análisis de la información contable, se realizó a través del análisis horizontal y vertical de los estados financieros comparativos de los períodos del 2020 y 2021 proporcionados por el departamento contable de la entidad.

Para realizar el diagnóstico general de la unidad de análisis, se contó con el balance general comparativo de los períodos 2020 y 2021, presentado en la tabla 2, los cuales fueron utilizados para el análisis vertical y horizontal, determinando las tendencias y concentración de valores por período, así también el cálculo de las razones financieras de la organización.

El segundo estado financiero proporcionado por la unidad de análisis fue el estado de ejecución presupuestaria comparativo de los períodos 2020 y 2021, presentado en la tabla 3, el cual se utilizó, al igual que el balance general, como base para el análisis vertical y horizontal, así como para determinar las concentraciones de valores por cada período analizado.

#### **4.1.1 Análisis vertical**

Con este análisis se evaluó que gasto fue más representativo, con relación a los ingresos de cada período; así como en qué rubro del balance se concentran los activos y pasivos de la organización.

#### 4.1.1.1 Balance general

Se realizó el análisis vertical de los balances comparativos de los períodos de 2020 y 2021, tomando como valores base el total de activos y total de patrimonio y pasivo, marcando los rubros que representan la mayor ponderación, lo cual se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2**

#### **Balance general de la unidad de análisis**

**Al 31 de diciembre 2020 y 2021**

**Expresado en quetzales**

|                               | Año 2020   | %          | Año 2021   | %          |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b><u>Activos</u></b>         |            |            |            |            |
| <b><u>Corrientes</u></b>      |            |            |            |            |
| Bancos                        | 7,096,891  | <b>54%</b> | 5,713,503  | <b>32%</b> |
| Cuentas por liquidar          | 59,574     | 0%         | 199,143    | 1%         |
| Gastos anticipados            | 31,208     | 0%         | 259,635    | 1%         |
| Total corriente               | 7,187,673  | 54%        | 6,172,281  | 34%        |
| <b><u>No corrientes</u></b>   |            |            |            |            |
| Activos fijos                 | 6,189,300  | <b>46%</b> | 12,061,818 | <b>66%</b> |
| Otros activos                 | 17,000     | 0%         |            | 0%         |
| Total no corriente            | 6,206,300  | 46%        | 12,061,818 | 66%        |
| Total activo                  | 13,393,973 | 100%       | 18,234,099 | 100%       |
| <b><u>Pasivos</u></b>         |            |            |            |            |
| <b><u>Corrientes</u></b>      |            |            |            |            |
| Cuentas por pagar             | 245,182    | 2%         | 159,224    | 1%         |
| Impuestos                     | 149,165    | 1%         | 66,256     | 0%         |
| Otras cuentas por pagar       | 74,425     | 1%         | 92,548     | 1%         |
| Prestaciones laborales        | 541,008    | 4%         | 681,804    | 4%         |
| Fondos por ejecutar           | 6,029,880  | <b>44%</b> | 3,944,516  | <b>22%</b> |
|                               | Año 2020   |            | Año 2021   | %          |
| Total corriente               | 7,039,660  | 52%        | 4,944,348  | 28%        |
| <b><u>No corriente</u></b>    |            |            |            |            |
| Cuentas por pagar largo plazo | 0          | 0%         | 899,535    | 4%         |
| Provisión indemnizaciones     | 1,956,677  | <b>15%</b> | 2,439,607  | <b>13%</b> |
| Total no corriente            | 1,956,677  | 15%        | 3,339,142  | 17%        |

|                           | Año 2020   | %    | Año 2021   | %    |
|---------------------------|------------|------|------------|------|
|                           | 8,996,337  | 67%  | 8,283,490  | 45%  |
| Patrimonio                | 4,397,636  | 33%  | 9,950,609  | 55%  |
| Total pasivo y patrimonio | 13,393,973 | 100% | 18,234,099 | 100% |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Con base al análisis vertical realizado al balance general para los años 2020 y 2021 mostrado en la tabla 2, se identificó que para el año 2020, la cuenta bancos es donde se concentra la mayor porción del total de activos con Q. 7,096,891, representando el 54% del saldo total de los activos de la organización. Para el año 2021 la concentración se movió a los activos fijos con Q.12,061,818, representando el 66% de los activos de la organización.

El activo corriente representa un 54% y 34% respectivamente, en lo que se puede evidenciar un decremento en este rubro a lo largo de los 2 períodos analizados. Siendo la cuenta de bancos la más representativa dentro de las cuentas que integran este rubro, con un 54% y 32% del total de los activos corrientes.

El activo no corriente refleja una evolución de 46% y 66% respectivamente, pudiendo analizar que en el año 2021 la organización invirtió en activos fijos, específicamente en la adquisición de vehículos que son utilizados para el desarrollo de los programas sociales.

De forma general se aprecia que las cuentas principales del activo en las cuales se genera el mayor movimiento y se concentra el mayor valor, son las cuentas de bancos y activos fijos. La organización registra los fondos recibidos en cuentas bancarias individuales para el control de los fondos de cada agencia cooperante.

En la sección de patrimonio y pasivo, la concentración de 2020 a 2021, se sitúa en la cuenta de fondos por ejecutar, con valores de Q.6,029,880 y Q.3,944,516 que representan el 44% y 22% respectivamente.

En la sección de pasivo se muestra que el rubro corriente representa el 52% y 28% respectivamente, comparado con el 15% y 17% del rubro no corriente, siendo la cuenta de fondos por ejecutar la más representativa de todo el pasivo, el pasivo total representa el 67% y 45% del total del patrimonio y pasivo. La organización registra dentro de los fondos por ejecutar los montos recibidos de las agencias cooperantes y que no lograron ejecutarse en el período fiscal pero que pueden utilizarse en el periodo inmediato siguiente. El patrimonio representa 33% y 55% respectivamente del total del patrimonio y pasivos.

En general se observa que para los años 2020 y 2021 los fondos por ejecutar y la provisión indemnizaciones abarcan el mayor porcentaje de los pasivos de la organización. Los fondos por ejecutar será la base inicial con la que cuenta la organización para continuar con la ejecución de los proyectos el año siguiente.

#### **4.1.1.2 Estado de ejecución presupuestaria**

Se realizó el análisis vertical presentado en la tabla 3 de los estados de ejecución presupuestaria comparativos de los períodos 2020 y 2021, tomando como base el total de los ingresos recibidos en cada año, resaltando las cuentas que concentran el mayor valor porcentual con relación con la base en cada período fiscal.

El estado de ejecución presupuestaria para una ONG se asemeja a un estado de flujo de efectivo, en donde se muestra la forma de la utilización de los fondos recibidos (efectivo) durante un período determinado; éste presenta los distintos rubros de gastos en los cuales la unidad de análisis ha realizado erogación de efectivo para la realización de las actividades requeridas en cada proyecto ejecutado, los rubros utilizados en cada período fiscal son constantes, excepto, como se muestra, en el año 2020 la ONG no realizaba actividades con otras asociaciones y que comenzó a realizar en el año 2021.

**Tabla 3****Estado de ejecución presupuestaria de la unidad de análisis****Del 01 de enero al 31 de diciembre 2020 y 2021****Expresado en quetzales**

|                                       | 2020             |            | 2021             |            |
|---------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|
| Ingresos                              | 70,874,961       |            | 79,534,125       |            |
| <u>Egresos</u>                        |                  |            |                  |            |
| Gastos de personal                    | 42,124,744       | <b>59%</b> | 42,415,313       | <b>53%</b> |
| Equipamiento                          | 2,089,284        | <b>3%</b>  | 7,519,625        | <b>9%</b>  |
| Arrendamiento                         | 3,011,770        | <b>4%</b>  | 3,834,200        | <b>5%</b>  |
| Seguros                               | 534,511          | 1%         | 2,176,856        | 3%         |
| Talleres                              | 3,441,518        | 5%         | 2,105,721        | 3%         |
| Costos de administración del proyecto | 238,249          | 0%         | 1,859,471        | 2%         |
| Alimentación                          | 3,464,726        | 5%         | 1,585,139        | 2%         |
| Ejecución asociados                   | 0                | <b>0%</b>  | 1,322,447        | <b>2%</b>  |
| Combustibles y lubricantes            | 457,896          | 1%         | 1,009,687        | 1%         |
| Mant. y reparaciones                  | 1,426,956        | 2%         | 979,396          | 1%         |
| Servicios básicos                     | 967,049          | 1%         | 955,002          | 1%         |
| Suministros de higiene                | 207,458          | 0%         | 719,333          | 1%         |
| Gastos de atención integral           | 562,526          | 1%         | 513,225          | 1%         |
| Otros gastos                          | 6,318,394        | 9%         | 8,594,194        | 11%        |
|                                       | 64,845,081       | 91%        | 75,589,609       | 95%        |
| Fondos por ejecutar                   | <b>6,029,880</b> | <b>9%</b>  | <b>3,944,516</b> | <b>5%</b>  |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Producto del análisis vertical realizado en la tabla 3 al estado de ejecución presupuestaria para 2020 y 2021, se identificó que:

La cuenta que utiliza la mayor parte de los ingresos recibidos para los dos años es la de gastos de personal con valores de Q.42,124,744 y Q.42,415,313, representando el 59% y 53%, esto debido a que los proyectos que ejecuta la organización son enfocados a brindar un servicio y por ello requiere la contratación de profesionales para la atención en los albergues, así como acciones de prevención de la violencia. La cuenta de gastos de personal incluye costos tales como salario base, bonificación incentivo, bono 14, aguinaldo, indemnización y cuota patronal. La organización no se encuentra inscrita en el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA) ni en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

En el análisis vertical también se puede apreciar el incremento en la adquisición de equipamiento por parte de la organización, con montos de Q.2,089,284 y Q.7,519,625 para los años 2020 y 2021 respectivamente, representando un 3% y un 9% de los ingresos recibidos.

Así mismo se ve un incremento en el costo de los alquileres con montos de Q.3,011,770 y Q.3,834,200 respectivamente, representando un 4% y 5% de los ingresos recibidos. La organización no cuenta con instalaciones propias, todas sus sedes e instalaciones son alquiladas. Por otro lado, para el año 2021 surge la cuenta ejecución asociados, misma que tuvo un monto de Q.1,322,447, representando un 2% de los ingresos recibidos; la organización para este año realizó convenio de cooperación para que otra organización local pudiera apoyar en alcanzar metas convenidas con donantes.

#### 4.1.2 Análisis horizontal

Con este análisis se identificaron las tendencias y variaciones que presentan los estados financieros de un período a otro.

##### 4.1.2.1 Balance General

Se realizó el análisis horizontal en la tabla 4 de los balances comparativos de los períodos de 2020 y 2021, identificando las variaciones entre estos períodos:

**Tabla 4**

#### **Análisis horizontal del balance general de la unidad de análisis**

**Al 31 de diciembre 2020 y 2021**

**Expresado en quetzales**

|                             | Año 2020         | Año 2021         | Variaciones       |             |
|-----------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------|
| <b><u>Activos</u></b>       |                  |                  |                   |             |
| <b><u>Corrientes</u></b>    |                  |                  |                   |             |
| Bancos                      | 7,096,891        | 5,713,503        | -1,383,388        | -19%        |
| Cuentas por liquidar        | 59,574           | 199,143          | 139,569           | 234%        |
| Gastos anticipados          | 31,208           | 259,635          | 228,427           | 732%        |
|                             | <u>7,187,673</u> | <u>6,172,281</u> | <u>-1,015,392</u> | <u>-14%</u> |
| <b><u>No corrientes</u></b> |                  |                  |                   |             |
| Activos fijos               | 6,189,300        | 12,061,818       | 5,872,518         | 95%         |

|                               | Año 2020   | Año 2021   | Variaciones |       |
|-------------------------------|------------|------------|-------------|-------|
| Otros activos                 | 17,000     | 0          | -17,000     | -100% |
|                               | 6,206,300  | 12,061,818 | 5,855,518   | 94%   |
|                               | 13,393,973 | 18,234,099 | 4,840,126   | 36%   |
| <b><u>Pasivos</u></b>         |            |            |             |       |
| <b><u>Corrientes</u></b>      |            |            |             |       |
| Cuentas por pagar             | 245,182    | 159,224    | -85,958     | -35%  |
| Impuestos                     | 149,165    | 66,256     | -82,909     | -56%  |
| Otras cuentas por pagar       | 74,425     | 92,548     | 18,123      | 24%   |
| Prestaciones laborales        | 541,008    | 681,804    | 140,796     | 26%   |
| Fondos por ejecutar           | 6,029,880  | 3,944,516  | -2,085,364  | -35%  |
|                               | 7,039,660  | 4,944,348  | -2,095,312  | -30%  |
| <b><u>No corriente</u></b>    |            |            |             |       |
| Cuentas por pagar largo plazo | 0          | 899,535    | 899,535     | 0%    |
| Provisión indemnizaciones     | 1,956,677  | 2,439,607  | 482,930     | 25%   |
|                               | 1,956,677  | 3,339,142  | 1,382,465   | 71%   |
|                               | 8,996,337  | 8,283,490  | -712,847    | -8%   |
| Patrimonio                    | 4,397,636  | 9,950,609  | 5,552,973   | 126%  |
|                               | 13,393,973 | 18,234,099 | 4,840,126   | 36%   |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Producto del análisis horizontal realizado al balance general para el año 2020 y 2021, en la tabla 4, se identificó que para el año 2021 el rubro de los activos corrientes muestra una disminución de Q.1,015,392 que representan un 14% con respecto del año 2020, ocasionada por la disminución en bancos de Q.1,383,388 que representa un 19% de disminución en relación con el año anterior, esto debido a una mayor ejecución de los ingresos recibidos en el período por los distintos proyectos que se tuvieron, existiendo, al final del año 2021, un menor monto de efectivo por ejecutar.

Por otro lado, el rubro de los activos no corrientes tuvo un incremento de Q.5,855,518 representando el 94% de aumento en relación con el año anterior; este incremento se dio debido a la adquisición de más activos fijos, principalmente vehículos, para ser utilizados en los proyectos ejecutados en el año 2021. La ONG adquiere también equipamiento para las distintas sedes de trabajo, incluyendo, entre otros, mobiliario, equipo de cómputo.

El incremento de los activos fijos ocasionó el incremento en los activos totales de la organización por Q.4,840,126, lo cual representa un 36% de aumento para el año 2021 con relación al año anterior.

El pasivo total tuvo una disminución de Q712,847 en el año 2021, representando una reducción del 8% con relación al año 2020. Los fondos por ejecutar, que representa la mayor parte de los pasivos de la organización, tuvieron una disminución de Q.2,085,364 en el año 2021, lo que representó un 35% de reducción con relación al año 2020, en el año 2021, mostrando con ello que la organización ejecutó de manera más eficiente y oportuna los fondos, teniendo menos fondos por ejecutar al finalizar el período.

La provisión indemnizaciones tuvo un incremento en el año 2021 de Q.482,930 que representa un 25% con relación al año anterior, esto debido a la baja rotación de personal que se tuvo en el período. La organización adquirió activos fijos a largo plazo por Q.899,535, a través de un crédito con una entidad financiera. El patrimonio de la organización mostró un incremento en el año 2021 de Q.5,552,973, representando un 126% con relación al año anterior, aumento comprendido, en mayor porcentaje, por los activos fijos adquiridos en el período.

#### **4.1.2.2 Estado de ejecución presupuestaria**

Se realizó el análisis horizontal de los estados de ejecución presupuestaria comparativos de los períodos de 2020 y 2021, identificando las siguientes variaciones entre dichos períodos:

**Tabla 5**

#### **Análisis vertical al estado de ejecución presupuestaria de la unidad de análisis**

**Del 01 de enero al 31 de diciembre 2020 y 2021**

**Expresado en quetzales**

|                    | Año 2020   | Año 2021   | Variaciones |     |
|--------------------|------------|------------|-------------|-----|
| Ingresos           | 70,874,961 | 79,534,125 | 8,659,164   | 12% |
| <u>Egresos</u>     |            |            |             |     |
| Gastos de personal | 42,124,744 | 42,415,313 | 290,569     | 1%  |

|                                       | Año 2020          | Año 2021          | Variaciones       |             |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Equipamiento                          | 2,089,284         | 7,519,625         | 5,430,341         | 260%        |
| Arrendamiento                         | 3,011,770         | 3,834,200         | 822,430           | 27%         |
| Seguros                               | 534,511           | 2,176,856         | 1,642,345         | 307%        |
| Talleres                              | 3,441,518         | 2,105,721         | -1,335,797        | -39%        |
| Costos de administración del proyecto | 238,249           | 1,859,471         | 1,621,222         | 680%        |
| Alimentación                          | 3,464,726         | 1,585,139         | -1,879,587        | -54%        |
| Ejecución asociados                   | 0                 | 1,322,447         | 1,322,447         | 0%          |
| Combustibles y lubricantes            | 457,896           | 1,009,687         | 551,791           | 121%        |
| Mant. y reparaciones                  | 1,426,956         | 979,396           | -447,560          | -31%        |
| Servicios básicos                     | 967,049           | 955,002           | -12,047           | -1%         |
| Suministros de higiene                | 207,458           | 719,333           | 511,875           | 247%        |
| Gastos de atención integral           | 562,526           | 513,225           | -49,301           | -9%         |
| Otros gastos                          | 6,318,394         | 8,594,194         | 2,275,800         | 36%         |
|                                       | <b>64,845,081</b> | <b>75,589,609</b> | <b>10,744,528</b> | <b>17%</b>  |
| <b>Fondos por ejecutar</b>            | <b>6,029,880</b>  | <b>3,944,516</b>  | <b>-2,085,364</b> | <b>-35%</b> |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Como resultado del análisis horizontal realizado en la tabla 5 al estado de ejecución presupuestaria de los años 2020 y 2021, se identificó que:

Los ingresos mostraron un incremento en el año 2021 de Q.8,659,164 lo cual representa un aumento del 12% en relación con el año anterior, evidenciando que se tuvo una consolidación con las agencias de cooperación del año 2020 para continuar con el financiamiento, así como en la gestión con nuevos donantes en el año 2021. Se aprecia un incremento en la adquisición de equipamiento en el año 2021 de Q.5,430,341 que representa el 260% con relación al año 2020; en el año 2021 la organización obtuvo financiamiento para la adquisición de activos fijos, en particular vehículos para la realización de los proyectos, ampliar cobertura y brindar un servicio más personalizado en las comunidades de donde proviene la población objetivo.

Todos los vehículos cuentan con seguro, por lo que se aprecia un incremento en el año 2021 de esta cuenta por Q.1,642,345 que representa el 307% de incremento con relación al año anterior. La cuenta de combustibles y lubricantes está relacionada con las adquisiciones de vehículos, por lo que se muestra un incremento para el año 2021 de Q.551,791 que representa un aumento del 121% con relación al año anterior.

Otro gasto que tuvo incremento en el año 2021 fue el costo de administración del proyecto por Q.1,621,223 que representa un aumento del 680% con relación al año anterior, esto debido al aumento de fondos a ejecutar en el período 2021. Para el año 2021, la cuenta suministros de higiene y limpieza mostró un incremento de Q.511,875, representando un aumento del 247%, en su mayoría debido a la pandemia Covid-19, la cual requirió compras de insumos de bioseguridad, así como sanitizaciones constantes a las áreas de trabajo.

La totalidad de los fondos ejecutados tuvo un incremento en el año 2021 de Q.10,744,528, representando un 17% con relación al año anterior, esto ocasionó al mismo tiempo una disminución de los fondos pendientes de ejecutar en el año 2021 por Q.2,085,364, monto que representó el 35% de disminución con el año anterior.

#### 4.1.3 Indicadores financieros

En la tabla 6 se presentan los indicadores financieros obtenidos de la unidad de análisis en los años 2020 y 2021.

**Tabla 6**

#### **Indicadores financieros de la unidad de análisis**

#### **Al 31 de diciembre 2020 y 2021**

|                              | <b>Año 2020</b> | <b>Año 2021</b> |   | <b>Año 2020</b> | <b>Año 2021</b> |
|------------------------------|-----------------|-----------------|---|-----------------|-----------------|
| <b>1. Endeudamiento</b>      |                 |                 |   |                 |                 |
| Pasivo Total                 | 8,996,337       | 8,283,490       | = | <b>205%</b>     | <b>83%</b>      |
| Patrimonio                   | 4,397,636       | 9,950,609       |   |                 |                 |
| <b>2. Solvencia</b>          |                 |                 |   |                 |                 |
| Activo Total                 | 13,393,973      | 18,234,099      | = | <b>1.49</b>     | <b>2.20</b>     |
| Pasivo Total                 | 8,996,337       | 8,283,490       |   |                 |                 |
| <b>3. Liquidez inmediata</b> |                 |                 |   |                 |                 |
| Bancos                       | 7,096,891       | 5,713,503       | = | <b>1.01</b>     | <b>1.16</b>     |
| Pasivo corriente             | 7,039,660       | 4,944,348       |   |                 |                 |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

#### **4.1.3.1 Índice de endeudamiento**

Según tabla 6, para el año 2020 la ONG muestra un índice de endeudamiento del 205% y en el año 2021 del 83%. La ONG muestra una tasa de endeudamiento, en el año 2020, del 205%, esto se da por el monto alto que se tuvo de los fondos pendientes por ejecutar monto que se registra en el pasivo por haberse recibido los fondos en el período fiscal.

Para el año 2021 la tasa de endeudamiento bajó a un 83% por haber ejecutado más fondos, quedando un monto inferior por ejecutar comparado con el año anterior. Las deudas comunes que tiene una ONG están comprendidas por los fondos por ejecutar, que son ingresos percibidos en el período y que el donante aún permite ejecutar en el año siguiente; así como las prestaciones laborales y los impuestos retenidos, como es el caso del ISR, que se pagará en los primeros días del mes de enero. La ONG del presente trabajo profesional de graduación presenta también deuda por la compra de dos vehículos al crédito para el año 2021.

#### **4.1.3.2 Índice de solvencia**

Según la tabla 6, para el año 2020, la ONG mostraba una tasa de solvencia óptima del 1.49, teniendo capacidad de cumplir con sus obligaciones sin tener activos en exceso e improductivos. Para el año 2021 la tasa se aumenta a 2.2, esto debido a la adquisición de activos fijos durante el año, en particular vehículos, los cuales son utilizados por los distintos programas de la ONG.

#### **4.1.3.3 Índice de liquidez inmediata**

Según la tabla 6, para ambos años la ONG posee activos líquidos que le permitieron atender sus obligaciones a corto plazo. Para el año 2020 la ONG tenía un ratio casi exacto de disponibilidad de 1.01, pero para el año 2021 se tenía un índice de 1.16, mostrando mayor disponibilidad en bancos que pudo haber sido aprovechado en instrumentos de inversión.

#### **4.1.4 Situaciones encontradas**

La ONG tiene dificultades de liquidez en los primeros dos meses del año ya que debe esperar desembolsos de los cooperantes y éstos deben suscribir convenios de cooperación previo a realizar desembolsos. No se cuenta con un modelo de plan anual de ejecución financiera que permita establecer con anticipación el mes en el que la ONG tendrá problemas de liquidez.

La ONG tiene exceso de disponibilidad al final del período fiscal que no está siendo aprovechado en instrumentos de inversión que le permitan tener fondos propios. La inversión de los remanentes en instrumentos financieros a corto plazo puede apoyar en la generación de fondos propios.

La firma de nuevos proyectos afecta la disponibilidad de la ONG durante el primer mes de ejecución, llevando a atrasos en el pago de salarios y otros gastos directos. El pago de salarios es el más afectado por la forma de trabajo de la ONG, al ser una ONG de servicio, el porcentaje del gasto de personal se estima en más del 50% de la ejecución de los proyectos. La creación del modelo de plan anual de ejecución financiera permite demostrar, ante los donantes, que es necesario un primer desembolso, inmediatamente después de la firma de los convenios.

Las ONG tienen poco acceso al crédito por el hecho de tener poca capacidad de generar ingresos propios, esto provoca atraso en cubrir obligaciones con el personal o proveedores. Así mismo, en el caso de obtener algún financiamiento, el coste de este, es decir los intereses, no son cubiertos por los donantes, sino que la ONG debe buscar otras fuentes de ingresos para cubrir este gasto. En base al plan anual de ejecución financiera se puede prever algún financiamiento, determinando el coste de este. Con este dato la ONG puede plantear, con los mismos donantes, que les financie dicho costo.

#### **4.2. Herramientas para el control presupuestario de la ONG**

El propósito de la unidad de análisis es brindar atención integral a niños y niñas en el Municipio de Guatemala por medio de un albergue de atención las 24 horas del día, los

7 días de la semana. Los resultados de investigación que se presentan a continuación responden a lo establecido en el objetivo específico dos que busca establecer herramientas para un control presupuestario adecuado en una ONG que brinda atención integral, así como la determinación de un diseño de presupuesto que permita un control oportuno.

La ONG obtiene sus ingresos a través de la gestión de fondos por parte de agencias internacionales con quienes se realizan convenios de cooperación para la ejecución de proyectos en específico; las agencias de cooperación son internacionales y realizan desembolsos en períodos distintos, pudiendo ser mensual, trimestral o semestral.

#### **4.2.1 Control presupuestario**

El control presupuestario de la ONG se realiza por medio de la comparación entre los montos convenidos con las agencias cooperantes y los fondos ejecutados; con ello se busca determinar con anticipación las variaciones en distintos rubros del presupuesto, aclarar las razones de las variaciones con montos materiales, así como asegurar un cumplimiento óptimo y oportuno de los compromisos acordados.

La verificación de la ejecución financiera se realiza en forma permanente a través de revisiones mensuales con el fin de poder determinar ajustes a realizarse y tomar decisiones importantes que encaminen una ejecución eficiente; estos informes también son requeridos por agencias cooperantes quienes evaluarán el desempeño de ejecución que realiza la ONG y será, en la mayoría de los casos, el determinante para la realización de próximos desembolsos a los proyectos.

El control presupuestario permite establecer rubros que se van desarrollando en forma distinta a lo considerado en el plan de ejecución de los proyectos. Existen rubros cuya ejecución está retrasada por inconvenientes en la realización de gastos enfocados a algún objetivo del proyecto, así como también existen rubros que se van ejecutando en mayores montos a los previstos; todo ello implica la realización de ajustes en el presupuesto que reorientan montos, sin que signifique aumento de presupuesto total del proyecto. Todo ajuste en los presupuestos debe ser aprobados por las agencias

cooperantes, algunas permiten un margen sin necesidad de solicitar la aprobación, pudiendo ser éste entre un 5% a un 20%.

Los remanentes en rubros de presupuesto son generados por las siguientes situaciones en el desarrollo de los proyectos en la ONG.

- a) Racionalización de gastos en la ejecución del proyecto
- b) Precios más económicos en la realidad de los que se previeron al momento de efectuar el plan del proyecto.
- c) Actividades no realizadas por factores externos a la ONG, sin que ello signifique incumplimiento en los objetivos convenidos con las agencias cooperantes.
- d) Costos de personal no erogados por el tiempo que conlleva la contratación de profesionales que ejecutan los proyectos. La baja de una persona conlleva algunos días en los que no se tiene el reemplazo contratado y esto origina remanentes.

Los déficits en los rubros del presupuesto en la ONG se originan por:

- a) Gastos no previstos en el presupuesto aprobado pero que sí encajan dentro de la descripción de cada uno de los rubros.
- b) Precios más elevados en la realidad que los previstos en el presupuesto del proyecto.
- c) Actividades extras realizadas para la realización de los objetivos de los proyectos y que no fueron consideradas en el planteamiento con la agencia cooperante; esto no implica incremento en las metas.
- d) Contratación de personal no considerado inicialmente en el proyecto por situaciones de emergencia.

#### **4.2.2 Reformulación presupuestaria**

La propuesta de reformulación del presupuesto ayuda a la ONG a reenfocar los montos remanentes en un período determinado hacia rubros en donde se requiera mayor inversión. El análisis debe realizarse oportunamente para evitar la devolución de fondos y para asegurar una utilización óptima de los recursos provistos por las agencias donantes. En la tabla 7 se muestra el formato propuesto para este proceso.

**Tabla 7****Informe de reformulación presupuestaria**

**Proyecto:** Cooperante 1 - 2022  
**Año:** 2022  
**Fecha de reformulación:** jun-22  
**Información en quetzales**

| <b>Rubro</b>                | <b>Saldo Inicial</b> | <b>Trim.1</b> | <b>Trim.2</b> | <b>Trim.3</b> | <b>Trim.4</b> | <b>Saldo Final</b> |
|-----------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| Personal                    | 1,500,000            | 0             | - 200,000     | 0             | + 100,000     | 1,400,000          |
| Gastos de movilización      | 600,000              | 0             | + 75,000      | 0             | 0             | 675,000            |
| Alquileres de instalaciones | 350,000              | 0             | + 50,000      | 0             | 0             | 400,000            |
| Equipamiento                | 150,000              | 0             | - 25,000      | 0             | 0             | 125,000            |
|                             | <u>2,600,000</u>     |               |               |               |               | <u>2,600,000</u>   |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

El formato presentado en la tabla 7 incluye también la integración y explicación de la reformulación que se presenta a la agencia cooperante, por ejemplo en el lado de personal, el saldo que se está reformulando se da por la renuncia de profesionales del proyecto durante el trimestre 1 y el trimestre dos, esto ocasionó un remanente por el tiempo que se requiere para el proceso de reclutamiento y contratación; para el trimestre cuatro, en el mismo rubro, se requiere realizar una evaluación externa del proyecto, algo que no estaba previsto y por lo mismo se requiere la reformulación.

En los gastos de movilización que se muestra en la tabla 7 se requiere aumentar el presupuesto aprobado inicialmente en setenta y cinco mil quetzales, monto extraordinario requerido por el equipo de trabajo social para realizar la reintegración de los casos en el área de occidente del país. Los alquileres es otro rubro que requiere incremento del presupuesto por cincuenta mil quetzales por el cambio de casa que se tuvo en uno de los albergues para tener un espacio más adecuado para la atención integral que se brinda, para los meses siguientes ya se tenía presupuesto pues se tenía planificado el traslado para el trimestre 3. En el rubro de equipamiento las compras realizadas hasta la fecha tienen un remanente por ahorro en los costos obtenidos con los proveedores, este remanente ya no se utilizará en lo que resta del período.

El formato presentado en la tabla 7 incluye los rubros que sufrirán cambios y que debe aprobar la agencia donante. Se presenta el saldo inicial, siendo este el saldo con el que inició el proyecto o el saldo que lleve en base a reformulaciones anteriores. Los rubros que sufrirán disminución por remanentes, se les colocará con signo negativo. Los rubros a donde se trasladarán fondos para aumentar el presupuesto se colocarán en signo positivo. En la última columna del formato se suma el saldo inicial y los cambios requeridos para dar lugar a un saldo final.

La reformulación la utilizará la ONG para ajustar los montos planificados al momento de la firma del convenio de cooperación sin que ello signifique ampliar el techo presupuestario provisto por ésta. El formato propuesto debe ser elaborado por la dirección financiera de la ONG, para control presupuestario, así también en acompañamiento con la dirección de cooperación, quien deberá proveer el formato ya finalizado a la agencia donante para su aprobación. La información debe elaborarse en acompañamiento de la dirección de programas, quien conocerá los saldos presupuestarios hasta determinada fecha y avalará la reformulación.

Los convenios de cooperación incluyen una cláusula relacionada al remanente al finalizar el proyecto, en todos estos convenios se establece que la ONG debe devolver cualquier saldo. Una propuesta que se brinda es comenzar a analizar con cada uno de los cooperantes y negociar con ellos que, si se tiene algún ahorro por la buena gestión del proyecto, sin que ello afecte la calidad del trabajo brindado ni la cantidad de las metas propuestas, que se le permita a la ONG quedarse con ese remanente. La negociación puede iniciar incluso en un 1% del presupuesto del proyecto, esto ayudará a la ONG a generar fondos propios.

#### **4.2.3 Proceso de valoración de desempeño en la ejecución de los proyectos**

A través del proceso de valoración de desempeño propuesto, la ONG puede controlar el avance de la ejecución presupuestaria en un período determinado; esta evaluación puede realizarse en forma mensual, trimestral, semestral y anual. La tabla 8 muestra el formato propuesto en el cual se está evaluando la ejecución presupuestaria que se tuvo en un proyecto al finalizar el año 2021.

**Tabla 8****Informe de desempeño presupuestario**

**Proyecto:** Cooperante 1 - 2021  
**Año:** 2021  
**Fecha de evaluación:** dic-21  
**Información en quetzales**

| Rubro                       | Presupuesto | Ejecución | Avance | Saldo   |
|-----------------------------|-------------|-----------|--------|---------|
| Personal                    | 1,500,000   | 1,458,756 | 97%    | 41,244  |
| Gastos de movilización      | 600,000     | 523,478   | 87%    | 76,522  |
| Alquileres de instalaciones | 350,000     | 224,123   | 64%    | 125,877 |
| Equipamiento                | 150,000     | 50,000    | 33%    | 100,000 |
|                             | 2,600,000   | 2,256,357 | 87%    | 343,643 |

Fuente: elaboración propia con base a información y datos obtenidos de la unidad objeto de análisis.

Para el formato de informe de desempeño propuesto, se propone el análisis horizontal de la ejecución presupuestaria, analizando en primer término el desempeño que se tuvo en cada uno de los proyectos en lo individual, esta revisión provee información respecto de la eficacia en la ejecución de los fondos provistos por la agencia cooperante en un período determinado, así mismo determinará el porcentaje de fondos no utilizados y que, dependiendo del proyecto, deberá devolverse o utilizarse en los primeros meses del año siguiente.

Se propuso al mismo tiempo utilizar un sistema de color para mostrar los niveles de avance que se tuvieron en la implementación de los proyectos que se ejecutaron. En la tabla 9 se presenta la escala utilizada y la forma en que se deben interpretar los resultados para una toma de decisiones en forma oportuna.

**Tabla 9****Escala de evaluación de desempeño presupuestario**

| Color | Avance | Descripción                                                                                                                                                                                                 |
|-------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Verde | Óptimo | La ejecución se encuentra en un avance óptimo al haberse logrado más de un 90% conforme al presupuesto aprobado. Demuestra que la gestión de ejecución financiera se va realizando conforme lo planificado. |

| Color    | Avance     | Descripción                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amarillo | Aceptable  | La ejecución muestra un avance aceptable, logrando una ejecución entre el 70% y el 89% con relación al presupuesto aprobado. Marca una alerta temprana respecto a una baja ejecución.                                                     |
| Rojo     | Deficiente | La ejecución muestra un avance deficiente, al obtenerse menos de un 69% de ejecución, constituye una alerta de no ejecución de fondos en monto considerable, demostrando al mismo tiempo mala gestión financiera y planeación deficiente. |

Fuente: elaboración propia año 2022.

Como se presenta en la tabla 8, al analizar únicamente el proyecto del cooperante 1 del año 2021, la ejecución de éste fue aceptable, al estar dentro del rango del 70% al 89%. En este mismo formato podemos determinar qué rubros tuvieron un desempeño óptimo, siendo el de personal el único evaluado de esta manera, al tener un 97% de ejecución. Por otro lado, el rubro de gastos de movilización tuvo una ejecución aceptable, al situarse en el 87%. Los rubros alquileres de instalaciones y equipamiento son los que resultaron en una evaluación deficiente, al terminar el año 2021 en un 64% y 33% con relación al presupuesto aprobado por la agencia donante.

**Tabla 10**

**Informe de desempeño presupuestario**

**Proyecto:** Todos  
**Año:** 2020  
**Fecha de evaluación** dic-20  
**Información en quetzales**

| Cooperante   | Presupuesto | Ejecución  | Avance | Saldo     |
|--------------|-------------|------------|--------|-----------|
| Cooperante 1 | 2,216,834   | 2,131,492  | 96%    | 85,341    |
| Cooperante 2 | 6,551,363   | 6,415,984  | 98%    | 135,379   |
| Cooperante 3 | 2,420,216   | 2,128,574  | 88%    | 291,642   |
| Cooperante 4 | 4,700,000   | 4,583,205  | 98%    | 116,795   |
| Cooperante 5 | 7,282,774   | 4,625,201  | 64%    | 2,657,573 |
| Cooperante 6 | 40,810,235  | 39,663,120 | 97%    | 1,147,115 |
| Cooperante 7 | 6,893,540   | 5,297,505  | 77%    | 1,596,035 |
|              | 70,874,961  | 64,845,081 | 91%    | 6,029,880 |

Fuente: elaboración propia año 2022.

Al realizar la evaluación del desempeño presupuestario a toda la ejecución de la ONG para el año 2020, mostrado en la tabla 10, en términos generales fue un desempeño óptimo, al tener una ejecución total del 91%, sin embargo, al analizar cada uno de los cooperantes, el cooperante 3 y 7 muestran un avance del 88% y 77% respectivamente, ponderándolos en un desempeño aceptable y que el cooperante 5 fue el que tuvo un avance del 64%, considerándose un desempeño deficiente. Con este cooperante se tuvo inconvenientes en este año 2020 por una firma tardía del convenio, atrasando el primer desembolso; no se realizaron gestiones para requerir la reformulación del presupuesto ante la agencia donante, lo que dio lugar al alto monto no ejecutado.

Se puede apreciar con el análisis del año 2020 la importancia del formato de reformulación presupuestaria el cual debe ser efectuado oportunamente para negociar con el cooperante el traslado de fondos no ejecutados en determinados meses o en determinados rubros y ubicarlos en donde se requiera para hacer más eficiente la ejecución presupuestaria. Así mismo si se hubiera realizado la evaluación del desempeño presupuestario oportunamente, la ONG hubiera tenido alertas que le permitieran efectuar cambios en las dinámicas de ejecución de los fondos.

**Tabla 11**

**Informe de desempeño presupuestario**

**Informe de desempeño presupuestario**

**Proyecto:** Todos  
**Año:** 2021  
**Fecha de evaluación** dic-21  
**Información en quetzales**

| <b>Cooperante</b> | <b>Presupuesto</b> | <b>Ejecución</b>  | <b>Avance</b> | <b>Saldo</b>     |
|-------------------|--------------------|-------------------|---------------|------------------|
| Cooperante 1      | 6,422,400          | 6,000,495         | 93%           | 421,905          |
| Cooperante 2      | 11,263,158         | 10,576,594        | 94%           | 686,564          |
| Cooperante 3      | 1,150,000          | 921,716           | 80%           | 228,284          |
| Cooperante 4      | 4,700,000          | 4,582,929         | 98%           | 117,071          |
| Cooperante 5      | 4,665,729          | 4,560,603         | 98%           | 105,126          |
| Cooperante 6      | 44,623,428         | 42,807,064        | 96%           | 1,816,364        |
| Cooperante 7      | 6,709,411          | 6,140,209         | 92%           | 569,202          |
|                   | <b>79,534,126</b>  | <b>75,589,610</b> | <b>95%</b>    | <b>3,944,516</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

Al utilizar el formato propuesto para analizar el desempeño por cada una de las agencias cooperantes que brindaron financiamiento en el año 2021, en la tabla 11 el resultado general de la ONG continuó siendo un desempeño óptimo, al alcanzar una ejecución del 95%. Únicamente el cooperante 3 mostró un avance aceptable, situando su ejecución en un 80%, esto debido al ingreso tardío del primer desembolso, lo que ocasionó atraso en la contratación del personal y en la realización de las actividades previstas en el plan de trabajo.

Para el año 2021 se tuvo una mejor gestión en la ejecución de los proyectos, sin embargo, continúa percibiéndose la importancia en la utilización de los formatos de evaluación del desempeño presupuestario, así como de la reformulación de los presupuestos, para asegurar que los mismos se ejecuten conforme se planificó y se tenga un remanente bajo al finalizar el período de ejecución.

La herramienta propuesta puede utilizarse en los distintos niveles de ejecución que cuenta la ONG, ya sea por proyecto, por cooperante y también podría realizarse el análisis con la información de los distintos centros de costos o sedes en donde se ejecutan los fondos. Con este último análisis se busca determinar sedes con ejecución deficiente y que se debe analizar la continuidad de proyectos en la misma para no afectar el desempeño total de la organización. El análisis realizado también determina el desempeño del personal que participa exclusivamente para el proyecto, esto debido a que al tener un avance deficiente implicaría que los profesionales no llevan un ritmo de ejecución adecuada.

#### **4.3. Presupuesto para una ONG de albergues de niños y niñas que otorga atención integral**

Según lo previsto en el objetivo específico 3, se desarrolló un diseño de presupuesto para que la unidad de análisis pueda utilizar en todo el ciclo de los proyectos que se ejecutan en un determinado período de tiempo, este formato inicia desde la planificación del proyecto, considerando todos los rubros de gasto que se pretendan realizar. Una vez que el proyecto esté aprobado y firmado el convenio de cooperación con la agencia donante, el mismo formato puede ser utilizado para el seguimiento y control presupuestario.

### 4.3.1 Rubros de ingresos y costos contenidos en el diseño de presupuesto

#### a) Ingresos

Este rubro contará con la información monetaria, inicialmente de la totalidad de los costos requeridos para los proyectos. Es importante que este rubro muestre en forma mensualizada los desembolsos que se esperan recibir para que la ejecución del proyecto se realice sin complicaciones de efectivo. Sirve al mismo tiempo de guía para la solicitud de fondos a la agencia donante.

#### b) Gastos de personal

Se debe realizar un anexo para este rubro, debido a que se incluye información detallada de los profesionales que participarán en el proyecto, así como la determinación de en qué mes o meses estarán contratados. Este rubro incluye los gastos de salario base, bonificación incentivo y prestaciones laborales calculadas únicamente sobre el salario base, tales como el bono 14 (8.33%), aguinaldo (8.33%), indemnización (9.72%) y cuota patronal (10.67%). La ONG no está inscrita en el Instituto de Recreación de Trabajadores del Sector Privado (IRTRA) ni para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), razón por la cual no se agrega este costo a este presupuesto.

La tabla 12 muestra el formato que se utilizó para la realización del presupuesto de personal, en la misma los profesionales participan en distintos meses del período y se incluyen todos los costos requeridos por la legislación laboral guatemalteca.

**Tabla 12**  
**Presupuesto de personal**  
**Proyección año 2022 – Cooperante 1**  
**En Quetzales**

| <b>Personal</b>          | <b>Costo unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Total</b>   |
|--------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| Persona 1 (Salario base) | 4,000                 | 12 meses        | 48,000         |
| Persona 2 (Salario base) | 4,000                 | 10 meses        | 40,000         |
| Persona 3 (Salario base) | 4,000                 | 8 meses         | 32,000         |
| Persona 4 (Salario base) | 4,000                 | 6 meses         | 24,000         |
|                          |                       |                 | <b>144,000</b> |

| <b>Personal</b>                      | <b>Costo unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Total</b>   |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| Persona 1 (Bonificación incentivo)   | 250                   | 12 meses        | 3,000          |
| Persona 2 (Bonificación incentivo)   | 250                   | 10 meses        | 2,500          |
| Persona 3 (Bonificación incentivo)   | 250                   | 8 meses         | 2,000          |
| Persona 4 (Bonificación incentivo)   | 250                   | 6 meses         | 1,500          |
|                                      |                       |                 | <b>9,000</b>   |
| <b><u>Prestaciones laborales</u></b> |                       |                 |                |
| Bono 14                              | 8.33%                 |                 |                |
| Aguinaldo                            | 8.33%                 |                 |                |
| Indemnización                        | 9.72%                 |                 |                |
| Cuota patronal                       | 10.67%                |                 |                |
|                                      | <b>37.06%</b>         | x 144,000       | <b>53,362</b>  |
| Total presupuesto de personal        |                       |                 | <b>206,362</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

### c) Gastos de funcionamiento

En esta sección se incluyen todos los costos directamente ejecutados en la realización del proyecto, incluyendo los gastos requeridos por los distintos profesionales para brindar la atención integral en los albergues. Para los casos en que un gasto sea compartido con varias agencias cooperantes, se debe fraccionar el mismo, teniendo el cuidado de no dejar alguna parte sin financiar, sino lo tendrá que asumir la organización dentro de los fondos propios. En la tabla 13 se presenta el formato propuesto para elaborar este presupuesto.

**Tabla 13**  
**Presupuesto de funcionamiento**  
**Proyección año 2022 – Cooperante 1**  
**En Quetzales**

| <b>Rubro</b>                            | <b>Costo unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Total</b> |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| Gastos de movilización                  | 10,000                | 12 meses        | 120,000      |
| Mantenimiento de vehículos              | 4,000                 | 4 servicios     | 16,000       |
| Alimentación para albergue              | 16,000                | 12 meses        | 192,000      |
| Ropa para beneficiarios y para albergue | 10,000                | 4 compras       | 40,000       |
| Gastos escolares                        | 5,000                 | 4 compras       | 20,000       |

| <b>Rubro</b>                        | <b>Costo unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Total</b>   |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| Gastos de higiene y limpieza        | 7,500                 | 4 compras       | 30,000         |
| Gastos para actividades culturales  | 1,500                 | 12 meses        | 18,000         |
| Servicios básicos para albergue     | 5,000                 | 12 meses        | 60,000         |
| Total presupuesto de funcionamiento |                       |                 | <b>496,000</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

La ONG tiene gastos fijos que no dependen directamente de la existencia de un proyecto en particular, estos gastos se financian actualmente con financiamiento de los mismos cooperantes ya que no se generan fondos propios, todos los servicios que brinda la organización son gratuitos. Las propuestas para la generación de fondos propios serían las siguientes:

- i. Cobro por administrar los proyectos de los cooperantes, requerir a cada cooperante un porcentaje que podría estar en por lo menos un 5%; este cobro se realiza en base al monto ejecutado en forma mensual.
- ii. Recibir donaciones de particulares sin que exista un convenio que restrinja la utilización de los fondos.
- iii. Requerir al cooperante quedarse con el remanente al final del período luego de una evaluación de ellos, tanto financiera como programática, que asegure el alcance de los objetivos del proyecto.

#### d) Presupuesto de equipamiento

Este presupuesto tiene por objeto el proveedor de mobiliario, equipo, medios de transporte, requerido para la ejecución del proyecto. En la tabla 14 se muestra el formato a utilizar para presupuestar este rubro, considerando unidades a adquirir y costos. Estas compras usualmente se realizan en los primeros meses del proyecto, sin embargo, por representar un monto alto se considerarán en el presupuesto a partir del primer desembolso del cooperante para no afectar los otros gastos esenciales tales como el de personal o el de funcionamiento. La compra de equipo para cada profesional que integra

el proyecto se realiza una única vez, es un costo que en proyectos recurrentes disminuye en nuevos períodos.

El equipamiento provisto por las agencias donantes en el período de ejecución tiene una restricción de uso durante la ejecución del proyecto; la restricción va orientada en que la ONG no puede disponer de los bienes adquiridos para otras funciones que no sean en beneficio del proyecto. Los convenios de cooperación indican que, una vez finalizado el período de ejecución, los bienes quedan a disposición de la ONG.

El equipamiento que se utiliza es evaluado una vez al año para determinar el nivel de desgaste que se tiene y determinar su obsolescencia por medio de la inspección física realizada por el departamento administrativo. Todo activo que ya tenga un desgaste razonable y ya no pueda seguir utilizándose deberá darse de baja con la autorización de la junta directiva de la organización y procurar requerir en un próximo proyecto el remplazo de este.

**Tabla 14**  
**Presupuesto de equipamiento**  
**Proyección año 2022 – Cooperante 1**  
**En Quetzales**

| <b>Equipo</b>                            | <b>Costo unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Total</b>   |
|------------------------------------------|-----------------------|-----------------|----------------|
| Computadoras personales                  | 9,500                 | 5 unidades      | 47,500         |
| Escritorios                              | 1,700                 | 4 unidades      | 6,800          |
| Sillas secretariales                     | 750                   | 10 unidades     | 7,500          |
| Archivos de 4 gavetas                    | 1,200                 | 4 unidades      | 4,800          |
| Mesas redondas                           | 1,200                 | 2 unidades      | 2,400          |
| Refrigeradora                            | 10,000                | 2 unidades      | 20,000         |
| Lavadora de ropa industrial              | 10,000                | 1 unidad        | 10,000         |
| Amueblado de sala                        | 25,000                | 2 unidades      | 50,000         |
| Vehículo tipo microbús para 16 pasajeros | 350,000               | 1 unidad        | 350,000        |
| Total presupuesto de funcionamiento      |                       |                 | <b>499,000</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

### **4.3.2 Presupuestos unificados**

Luego de tener los distintos presupuestos elaborados, se procede a la unificación de estos en el formato de presupuesto propuesto, el cual debe ir en forma mensualizada para poder determinar los períodos en que será necesario los desembolsos y con ello poder acordar con la agencia donante que se brinden los fondos.

El primer desembolso se debe requerir inmediatamente después de la firma del convenio de cooperación, con ello se buscaría que la ONG no retrase contrataciones, adquisiciones o ejecución de actividades por la carencia de los fondos. Los retrasos usualmente general remanentes que deberán reintegrarse a la agencia cooperante y, al ser montos muy altos, se tiene el riesgo de perder financiamiento para futuros proyectos ya que estaría demostrando la ONG una gestión deficiente en la ejecución presupuestaria.

En la tabla 15 se presenta el formato con información de ejemplo que muestra la consolidación de los presupuestos anteriores y que permite realizar una planificación de los flujos de fondos a requerir a la agencia donante para llevar a cabo de manera óptima la ejecución del proyecto, cubriendo oportunamente los gastos requeridos para el pago del personal, gastos de funcionamiento y de equipamiento.

En el ejemplo que se muestra a continuación, en la tabla 15, se presenta una proyección de desembolsos trimestrales solamente por parte de una agencia donante, en algunos casos este dato puede tener alguna variación ya que los desembolsos pueden brindarse en otra periodicidad. Los desembolsos deben requerirse al inicio de cada trimestre para asegurar la disponibilidad y un flujo de fondos adecuado para atender a los requerimientos de los proyectos.

En la tabla 15, en el mes 4, en un inicio de trimestre, se está requiriendo la adquisición de equipamiento, algo que le puede afectar a la ONG en la ejecución de este proyecto debido al tiempo que pueda demorar la realización del desembolso por parte de la agencia donante, lo cual puede demorar un mes, atrasando alguna actividad relacionada con la adquisición de este equipamiento.

**Tabla 15****Diseño de presupuesto anual mensualizado****Proyección año 2022 – Cooperante 1****Expresado en quetzales**

| Rubro                    | Total            | Mes 1          | Mes 2          | Mes 3         | Mes 4          | Mes 5         | Mes 6         | Mes 7          | Mes 8         | Mes 9         | Mes 10         | Mes 11        | Mes 12        |
|--------------------------|------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Personal                 | 206,362          | 17,197         | 17,197         | 17,197        | 17,197         | 17,197        | 17,197        | 17,197         | 17,197        | 17,197        | 17,197         | 17,197        | 17,197        |
| Funcionamiento           | 496,000          | 41,333         | 41,333         | 41,333        | 41,333         | 41,333        | 41,333        | 41,333         | 41,333        | 41,333        | 41,333         | 41,333        | 41,333        |
| Equipamiento             | 499,000          | 0              | 149,000        | 0             | 350,000        | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             | 0              | 0             | 0             |
| <b>Total de Egresos</b>  | <b>1,201,362</b> | <b>58,530</b>  | <b>207,530</b> | <b>58,530</b> | <b>408,530</b> | <b>58,530</b> | <b>58,530</b> | <b>58,530</b>  | <b>58,530</b> | <b>58,530</b> | <b>58,530</b>  | <b>58,530</b> | <b>58,530</b> |
| <b>Ingreso requerido</b> | <b>1,201,362</b> | <b>324,590</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>      | <b>525,590</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>175,590</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>175,590</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>      |

Fuente: elaboración propia año 2022.

### 4.3.3 Soluciones implementadas

Para el año 2022 la unidad de análisis suscribió convenios de cooperación con las mismas agencias donantes del año 2021 para continuar con la implementación de los proyectos de atención integral a niños por medio de albergues. Los convenios continúan siendo por un año calendario y se incorporaron las propuestas de cambio recomendadas.

#### 4.3.3.1 Estados financieros proyectados

**Tabla 16**

##### **Análisis Vertical**

##### **Balance general**

**Al 31 de diciembre 2020, 2021 y 2022 (proyectado)**

**expresado en quetzales**

|                               | 2020       | %    | 2021       | %    | 2022       | %    |
|-------------------------------|------------|------|------------|------|------------|------|
| <b><u>Activos</u></b>         |            |      |            |      |            |      |
| <b><u>Corrientes</u></b>      |            |      |            |      |            |      |
| Bancos                        | 7,096,891  | 53%  | 5,713,503  | 31%  | 4,570,802  | 23%  |
| Cuentas por liquidar          | 59,574     | 0%   | 199,143    | 1%   | 169,272    | 1%   |
| Gastos anticipados            | 31,208     | 0%   | 259,635    | 1%   | 267,424    | 1%   |
|                               | 7,187,673  | 54%  | 6,172,281  | 34%  | 5,007,498  | 26%  |
| <b><u>No corrientes</u></b>   |            |      |            |      |            |      |
| Activos fijos                 | 6,189,300  | 46%  | 12,061,818 | 66%  | 14,474,182 | 74%  |
| Otros activos                 | 17,000     | 0%   | 0          | 0%   | 0          | 0%   |
|                               | 6,206,300  | 46%  | 12,061,818 | 66%  | 14,474,182 | 74%  |
|                               | 13,393,973 | 100% | 18,234,099 | 100% | 19,481,680 | 100% |
| <b><u>Pasivos</u></b>         |            |      |            |      |            |      |
| <b><u>Corrientes</u></b>      |            |      |            |      |            |      |
| Cuentas por pagar             | 245,182    | 2%   | 159,224    | 1%   | 163,205    | 1%   |
| Impuestos                     | 149,165    | 1%   | 66,256     | 0%   | 86,133     | 0%   |
| Otras cuentas por pagar       | 74,425     | 1%   | 92,548     | 1%   | 103,654    | 1%   |
| Prestaciones laborales        | 541,008    | 4%   | 681,804    | 4%   | 852,255    | 4%   |
| Fondos por ejecutar           | 6,029,880  | 45%  | 3,944,516  | 22%  | 3,363,746  | 17%  |
|                               | 7,039,660  | 53%  | 4,944,348  | 27%  | 4,568,993  | 23%  |
| <b><u>No corriente</u></b>    |            |      |            |      |            |      |
| Cuentas por pagar largo plazo | 0          | 0%   | 899,535    | 5%   | 764,605    | 4%   |
| Provisión indemnizaciones     | 1,956,677  | 15%  | 2,439,607  | 13%  | 2,927,528  | 15%  |
|                               | 1,956,677  | 15%  | 3,339,142  | 18%  | 3,692,133  | 19%  |
|                               | 8,996,337  | 67%  | 8,283,490  | 45%  | 8,261,126  | 42%  |

|            | 2020       | %    | 2021       | %    | 2022       | %    |
|------------|------------|------|------------|------|------------|------|
| Patrimonio | 4,397,636  | 33%  | 9,950,609  | 55%  | 11,220,554 | 58%  |
|            | 13,393,973 | 100% | 18,234,099 | 100% | 19,481,680 | 100% |

Fuente: elaboración propia año 2022.

La proyección del balance general proyectado en la tabla 16 presenta que los bancos ahora representan el 23% de los activos de la organización; esto muestra que para el año 2022 la organización logró un mejor nivel de ejecución, al tener menor cantidad sin ejecutar en los bancos en comparación con los años 2020 y 2021 en donde este rubro representaba el 53% y el 31% respectivamente. Para el caso de los activos fijos, la organización tuvo financiamiento para la adquisición de más equipamiento, razón por la cual para el año 2022 este rubro representa el 74% del total de los activos.

En la parte de los pasivos se puede apreciar la mejora en la gestión de la organización en la ejecución de los proyectos para el año 2022 al tener un rubro de fondos por ejecutar del 17% en relación con el total de los pasivos y patrimonios. En los años analizados se logra apreciar una mejora que va desde un 45% para el año 2020, pasando a un 22% para el año 2021.

**Tabla 17**  
**Análisis horizontal**  
**Balance General**  
**Al 31 de diciembre 2021 y 2022 (proyectado)**  
**expresado en quetzales**

|                             | 2021       | 2022       | Variaciones | %    |
|-----------------------------|------------|------------|-------------|------|
| <b><u>Activos</u></b>       |            |            |             |      |
| <b><u>Corrientes</u></b>    |            |            |             |      |
| Bancos                      | 5,713,503  | 4,570,802  | -1,142,701  | -20% |
| Cuentas por liquidar        | 199,143    | 169,272    | -29,871     | -15% |
| Gastos anticipados          | 259,635    | 267,424    | 7,789       | 3%   |
|                             | 6,172,281  | 5,007,498  | -1,164,783  | -19% |
| <b><u>No corrientes</u></b> |            |            |             |      |
| Activos fijos               | 12,061,818 | 14,474,182 | 2,412,364   | 20%  |
| Otros activos               | 0          | 0          | 0           | 0%   |
|                             | 12,061,818 | 14,474,182 | 2,412,364   | 20%  |

|                                       | 2021       | 2022       | Variaciones | %    |
|---------------------------------------|------------|------------|-------------|------|
|                                       | 18,234,099 | 19,481,680 | 1,247,581   | 7%   |
| <b><u>Pasivos</u></b>                 |            |            |             |      |
| <b><u>Corrientes</u></b>              |            |            |             |      |
| Cuentas por pagar                     | 159,224    | 163,205    | 3,981       | 2%   |
| Impuestos                             | 66,256     | 86,133     | 19,877      | 30%  |
| Otras cuentas por pagar               | 92,548     | 103,654    | 11,106      | 12%  |
| Prestaciones laborales                | 681,804    | 852,255    | 170,451     | 25%  |
| Fondos por ejecutar                   | 3,944,516  | 3,363,746  | -580,770    | -15% |
|                                       | 4,944,348  | 4,568,993  | -375,355    | -8%  |
| <b><u>No corriente</u></b>            |            |            |             |      |
| <b><u>Cuentas por pagar largo</u></b> |            |            |             |      |
| plazo                                 | 899,535    | 764,605    | -134,930    | 0%   |
| Provisión indemnizaciones             | 2,439,607  | 2,927,528  | 487,921     | 20%  |
|                                       | 3,339,142  | 3,692,133  | 352,991     | 11%  |
|                                       | 8,283,490  | 8,261,126  | -22,364     | 0%   |
| Patrimonio                            | 9,950,609  | 11,220,554 | 1,269,945   | 13%  |
|                                       | 18,234,099 | 19,481,680 | 1,247,581   | 7%   |

Fuente: elaboración propia año 2022.

Al revisar el análisis horizontal se determina una variación en bancos por Q.1,142,701 en el rubro de bancos, que representa una disminución del 20% en relación al año anterior, así mismo se aprecia un incremento en los activos fijos de Q.2,412,364, representando un 20% de incremento conforme el año 2021; los incrementos de activos fijos se dio por la adquisición de, principalmente, vehículos los cuales se utilizarán para transportar a los equipos de profesionales a las áreas de atención en los distintos departamentos del país. Se puede apreciar también un incremento en las provisiones de prestaciones laborales (bono 14) y de indemnizaciones, lo cual muestra que se tuvo menos rotación de personal para el año 2022. Los fondos por ejecutar muestran una disminución de Q.580,770 en comparación con el año 2021 lo que representó una reducción del 15%.

La proyección efectuada para el año 2022 se realizó en base al presupuesto institucional contemplado para dicho período el cual comprende los convenios de cooperación confirmados. La dinámica de los proyectos sigue la misma a la del año 2021 que representa ejecución en la parte de personal, gastos de funcionamiento y equipamiento.

La ONG ha utilizado los formatos propuestos para el período 2022 en donde se ha logrado solicitar a la agencia donante reformulación lo cual permitirá la ejecución proyectada presentada en la tabla 18

**Tabla 18**  
**Análisis horizontal**  
**Ejecución presupuestaria**  
**Al 31 de diciembre 2021 y 2022 (proyectado)**  
**expresado en quetzales**

|                                       | <b>2020</b>             |            | <b>2021</b>             |            | <b>2022</b>             |            |
|---------------------------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|
| Ingresos                              | 70,874,961              | 100%       | 79,534,125              | 100%       | 83,510,832              | 100%       |
| <u>Egresos</u>                        |                         |            |                         |            |                         |            |
| Gastos de personal                    | 42,124,744              | 59%        | 42,415,313              | 53%        | 47,085,495              | 56%        |
| Equipamiento                          | 2,089,284               | 3%         | 7,519,625               | 9%         | 5,178,688               | 6%         |
| Arrendamiento                         | 3,011,770               | 4%         | 3,834,200               | 5%         | 3,976,681               | 5%         |
| Seguros                               | 534,511                 | 1%         | 2,176,856               | 3%         | 2,478,179               | 3%         |
| Talleres                              | 3,441,518               | 5%         | 2,105,721               | 3%         | 3,133,046               | 4%         |
| Costos de administración del proyecto | 238,248                 | 0%         | 1,859,471               | 2%         | 1,116,584               | 1%         |
| Alimentación                          | 3,464,726               | 5%         | 1,585,139               | 2%         | 2,873,414               | 3%         |
| Ejecución asociados                   | 0                       | 0%         | 1,322,447               | 2%         | 694,285                 | 1%         |
| Combustibles y lubricantes            | 457,896                 | 1%         | 1,009,687               | 1%         | 1,599,703               | 2%         |
| Mant. y reparaciones                  | 1,426,956               | 2%         | 979,396                 | 1%         | 1,354,862               | 2%         |
| Servicios básicos                     | 967,049                 | 1%         | 955,002                 | 1%         | 1,071,105               | 1%         |
| Suministros de higiene                | 207,458                 | 0%         | 719,333                 | 1%         | 749,809                 | 1%         |
| Gastos de atención integral           | 562,526                 | 1%         | 513,225                 | 1%         | 600,851                 | 1%         |
| Otros gastos                          | 6,318,394               | 9%         | 8,594,194               | 11%        | 8,234,383               | 10%        |
|                                       | <u>64,845,081</u>       | <u>91%</u> | <u>75,589,609</u>       | <u>95%</u> | <u>80,147,085</u>       | <u>96%</u> |
| Fondos por ejecutar                   | <u><b>6,029,880</b></u> | 9%         | <u><b>3,944,516</b></u> | 5%         | <u><b>3,363,746</b></u> | 4%         |

Fuente: elaboración propia año 2022.

En la tabla 18 se presenta el análisis vertical del estado de ejecución presupuestaria en donde el gasto de personal sigue siendo el que representa el mayor porcentaje dentro de los egresos de la organización debido a que es una ONG que brinda servicios profesionales para la atención de niños en albergues. Para el año 2022 el rubro de personal representó el 56% de los ingresos de la ONG respecto de los ingresos. La ONG proyecta tener fondos por ejecutar al finalizar el período de Q.3,363,746, representando

un 4% de los fondos recibidos. Los fondos proyectados para el año 2022 en base a los convenios de cooperación firmados ascienden a Q.83,510,832.

**Tabla 19**  
**Análisis vertical**  
**Ejecución presupuestaria**  
**Al 31 de diciembre 2021 y 2022 (proyectado)**  
**expresado en quetzales**

|                                       | <b>2021</b>                 | <b>2022</b>                 | <b>Variaciones</b>         | <b>%</b>               |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|
| Ingresos                              | 79,534,125                  | 83,510,832                  | 3,976,706                  | 5%                     |
| <u>Egresos</u>                        |                             |                             |                            |                        |
| Gastos de personal                    | 42,415,313                  | 47,085,495                  | 4,670,182                  | 11%                    |
| Equipamiento                          | 7,519,625                   | 5,178,688                   | -2,340,937                 | -31%                   |
| Arrendamiento                         | 3,834,200                   | 3,976,681                   | 142,481                    | 4%                     |
| Seguros                               | 2,176,856                   | 2,478,179                   | 301,323                    | 14%                    |
| Talleres                              | 2,105,721                   | 3,133,046                   | 1,027,326                  | 49%                    |
| Costos de administración del proyecto | 1,859,471                   | 1,116,584                   | -742,887                   | -40%                   |
| Alimentación                          | 1,585,139                   | 2,873,414                   | 1,288,275                  | 81%                    |
| Ejecución asociados                   | 1,322,447                   | 694,285                     | -628,162                   | -48%                   |
| Combustibles y lubricantes            | 1,009,687                   | 1,599,703                   | 590,016                    | 58%                    |
| Mant. y reparaciones                  | 979,396                     | 1,354,862                   | 375,467                    | 38%                    |
| Servicios básicos                     | 955,002                     | 1,071,105                   | 116,103                    | 12%                    |
| Suministros de higiene                | 719,333                     | 749,809                     | 30,475                     | 4%                     |
| Gastos de atención integral           | 513,225                     | 600,851                     | 87,626                     | 17%                    |
| Otros gastos                          | 8,594,194                   | 8,234,383                   | -359,811                   | -4%                    |
|                                       | <u>75,589,609</u>           | <u>80,147,085</u>           | <u>4,557,476</u>           | <u>6%</u>              |
| <br>Fondos por ejecutar               | <br><u><b>3,944,516</b></u> | <br><u><b>3,363,746</b></u> | <br><u><b>-580,770</b></u> | <br><u><b>-15%</b></u> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

En el análisis vertical presentado en la tabla 19 se muestra que los ingresos proyectados por la ONG tendrán un incremento del 5% en relación con el año 2021, así mismo se muestra que se proyecta tener un incremento en el rubro de personal, en comparación al año anterior del 11% debido a la contratación de profesionales de psicología, trabajo social y del área médica para la atención de los niños en los albergues. La inversión en equipamiento se proyecta reducir para el año 2022 en un 31% y se considera aumentar la inversión en la provisión de talleres en las comunidades para la prevención de la violencia contra la niñez, esto implicaría un aumento en el rubro de talleres del 49%. El

rubro de alimentación se proyecta aumentar en un 81% debido a la contratación de una nutricionista para asegurar que los menús consumidos en los albergues contienen los nutrientes esenciales para los niños.

**Tabla 20**

**Índices financieros de la unidad de análisis proyectados**

|                              | <b>Año 2021</b>   | <b>Año 2022</b>   |   | <b>Año 2021</b> | <b>Año 2022</b> |
|------------------------------|-------------------|-------------------|---|-----------------|-----------------|
| <b>1. Endeudamiento</b>      |                   |                   |   |                 |                 |
| Pasivo                       | <u>8,283,490</u>  | <u>8,261,126</u>  | = | <b>83%</b>      | <b>74%</b>      |
| Patrimonio                   | 9,950,609         | 11,220,554        |   |                 |                 |
| <b>2. Solvencia</b>          |                   |                   |   |                 |                 |
| Activo                       | <u>18,234,099</u> | <u>19,481,680</u> | = | <b>2.20</b>     | <b>2.36</b>     |
| Pasivo                       | 8,283,490         | 8,261,126         |   |                 |                 |
| <b>3. Liquidez inmediata</b> |                   |                   |   |                 |                 |
| Bancos                       | <u>5,713,503</u>  | <u>4,570,802</u>  | = | <b>1.16</b>     | <b>1.00</b>     |
| Pasivo corriente             | 4,944,348         | 4,568,993         |   |                 |                 |

---

Fuente: elaboración propia año 2022.

Al analizar los índices financieros de la organización, comparando la proyección del año 2022 con la información del año 2021 se muestra en la tabla 20 que se mejora el nivel de endeudamiento, al representar el pasivo ahora un 74% del patrimonio, esto por la reducción de los fondos por ejecutar, así como el pago de obligaciones a largo plazo. El índice de solvencia se mejora al incrementarse los activos para el año 2022 y disminuirse los pasivos, quedando el índice en 2.36. Por otro lado, la ejecución el índice de liquidez inmediata se reduciría para llegar a 1.00 pero aún existiría liquidez para atender a las obligaciones a corto plazo por parte de la organización, se logra con ello que la ONG reduzca un poco el efectivo en desuso.

#### **4.3.3.2 Plan anual de ejecución financiera**

El diseño del plan anual para la ONG le permitió estimar los meses en el año que le permitan tener un flujo de fondos adecuado para atender a la ejecución financiera de los

proyectos, iniciando con un desembolso inicial en forma inmediata a la firma de los convenios de cooperación.

El ingreso requerido corresponde a lo considerado en el presupuesto para cada trimestre, monto que debe ser requerido a inicio de cada período; este monto le permite a la ONG cubrir los gastos fijos como personal, servicios básicos y los gastos relativos a la atención en los albergues como la alimentación, vestuario. El rubro de equipamiento se considera adquirirlo al final del trimestre o inicio del siguiente trimestre para asegurar tener el disponible y no afectar otros gastos fundamentales.

El formato de valoración de desempeño implementado para el primer semestre 2022 permitió determinar variaciones en las cuales requirieron analizar, por una parte, el requerir una reformulación presupuestaria a los cooperantes en donde se tienen saldos por atrasos en la contratación de personal, así como por haber tenido ahorro en la compra de insumos, así como enfocar más esfuerzos a través de la contratación de personal que apoye en la ejecución de talleres para lograr una ejecución óptima, tal como se muestra en la tabla 21.

**Tabla 21**

**Informe de desempeño presupuestario**

**Proyecto: - Todos –**

**Año: 2022**

**Fecha de evaluación: 30/06/2022**

**Información en quetzales**

| <b>Cooperante</b> | <b>Presupuesto anual</b> | <b>Presupuesto semestral (÷2)</b> | <b>Ejecución a junio</b> | <b>Avance</b> | <b>Saldo</b>      |
|-------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------|-------------------|
| Cooperante 1      | 6,750,500                | 3,375,250                         | 3,053,775                | 90%           | 3,696,725         |
| Cooperante 2      | 11,500,000               | 5,750,000                         | 5,805,340                | 101%          | 5,694,660         |
| Cooperante 3      | 2,850,000                | 1,425,000                         | 997,538                  | 70%           | 1,852,462         |
| Cooperante 4      | 4,700,000                | 2,350,000                         | 2,115,418                | 90%           | 2,584,582         |
| Cooperante 5      | 5,000,332                | 2,500,166                         | 2,550,216                | 102%          | 2,450,116         |
| Cooperante 6      | 47,000,000               | 23,500,000                        | 22,560,897               | 96%           | 24,439,103        |
| Cooperante 7      | 5,710,000                | 2,855,000                         | 1,898,531                | 66%           | 3,811,469         |
|                   | <b>83,510,832</b>        | <b>41,755,416</b>                 | <b>38,981,715</b>        | <b>93%</b>    | <b>44,529,117</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

En la tabla 21 el formato de evaluación del desempeño se ajustó para evaluar únicamente el semestre enero-junio 2022, en el cual a nivel institucional la organización lleva una ejecución óptima del 93%, sin embargo, presenta unos cooperantes con ejecución superior al 100%, esto implica que se están dejando algunas cuentas por pagar para el mes de julio a la espera del desembolso del cooperante. Por otra parte, el cooperante 3 y el cooperante 7 debe realizarse análisis integral de sus rubros presupuestarios para realizar una reformulación del presupuesto a efecto de requerir traslado de saldos no ejecutados de enero a junio para el semestre julio-diciembre y asegurar una ejecución óptima pues al 30 de junio se encuentran en aceptable y deficiente respectivamente.

Con estas herramientas propuestas la ONG pudo realizar una mejor planificación de flujos de fondos requeridos para la ejecución de los fondos de los proyectos que se ejecuta y logró un mejor control presupuestario al poder anticipar variaciones en la ejecución presupuestaria y tomar acciones para asegurar que las metas convenidas con las agencias donantes se logren en calidad y cantidad esperadas. También se logró determinar el flujo de fondos requerido para atender oportunamente a los gastos necesarios para la atención integral de niños en los albergues que tiene la ONG.

En la tabla 22 se presenta el presupuesto del rubro de gastos de personal para el año 2022, el cual se compone de rubros tales como salario base, bonificación incentivo, prestaciones laborales, conformadas por bono 14, aguinaldo e indemnización; así como servicios profesionales y servicios técnicos.

**Tabla 22**

**Presupuesto gastos de personal**

**Proyecto: - Todos –**

**Año: 2022**

**Información en miles de quetzales**

| Rubro                   | M01   | M02   | M03   | M04   | M05   | M06   | M07   | M08   | M09   | M10   | M11   | M12   | Total  |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Salario base            | 2,471 | 2,517 | 2,560 | 2,663 | 2,747 | 2,786 | 1,438 | 1,372 | 1,333 | 1,313 | 1,308 | 1,287 | 23,795 |
| Servicios profesionales | 560   | 1,023 | 1,746 | 1,086 | 1,098 | 1,279 | 1,181 | 1,213 | 1,149 | 1,149 | 1,159 | 1,169 | 13,810 |
| Prestaciones laborales  | 606   | 621   | 632   | 659   | 690   | 702   | 447   | 316   | 307   | 337   | 309   | 681   | 6,307  |
| Servicios técnicos      | 1     | 8     | 0     | 15    | 0     | 17    | 42    | 16    | 3     | 9     | 2     | 7     | 121    |
| Cuota Patronal          | 264   | 269   | 273   | 283   | 296   | 303   | 152   | 146   | 142   | 141   | 141   | 138   | 2,550  |
| Bonificación decreto    | 58    | 60    | 61    | 65    | 69    | 70    | 23    | 20    | 20    | 20    | 19    | 18    | 501    |

| Rubro        | M01          | M02          | M03          | M04          | M05          | M06          | M07          | M08          | M09          | M10          | M11          | M12          | Total         |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Total</b> | <b>3,960</b> | <b>4,498</b> | <b>5,273</b> | <b>4,771</b> | <b>4,899</b> | <b>5,157</b> | <b>3,284</b> | <b>3,084</b> | <b>2,953</b> | <b>2,968</b> | <b>2,938</b> | <b>3,299</b> | <b>47,085</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

En la tabla 23 se muestra el presupuesto de gastos de funcionamiento para el año 2022, gastos que serán utilizados por la ONG para la ejecución directa de los proyectos.

**Tabla 23**

**Presupuesto gastos de funcionamiento**

**Proyecto: - Todos –**

**Año: 2022**

**Información en miles de quetzales**

| Rubro                         | M01          | M02          | M03          | M04          | M05          | M06          | M07          | M08          | M09          | M10          | M11          | M12          | Total         |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Alimentación para albergues   | 888          | 908          | 919          | 929          | 917          | 922          | 921          | 917          | 914          | 908          | 901          | 886          | 10,929        |
| Alimentación para actividades | 6            | 64           | 232          | 143          | 217          | 192          | 276          | 196          | 71           | 153          | 122          | 26           | 1,698         |
| Vestimenta                    | 0            | 9            | 24           | 5            | 19           | 43           | 14           | 21           | 4            | 0            | 8            | 0            | 146           |
| Gastos escolares              | 0            | 15           | 29           | 7            | 10           | 7            | 7            | 1            | 1            | 0            | 0            | 0            | 77            |
| Gastos médicos                | 190          | 201          | 201          | 207          | 210          | 206          | 215          | 198          | 195          | 195          | 195          | 196          | 2,410         |
| Suministros de higiene        | 0            | 17           | 46           | 30           | 36           | 20           | 60           | 5            | 7            | 7            | 5            | 5            | 237           |
| Materiales e insumos          | 0            | 42           | 109          | 36           | 52           | 120          | 484          | 57           | 18           | 67           | 32           | 8            | 1,023         |
| Gastos de movilización        | 227          | 458          | 343          | 343          | 346          | 345          | 230          | 229          | 231          | 229          | 229          | 229          | 3,439         |
| Reparaciones                  | 6            | 97           | 122          | 88           | 77           | 462          | 221          | 50           | 44           | 61           | 37           | 20           | 1,285         |
| Servicios básicos             | 46           | 136          | 239          | 236          | 180          | 199          | 191          | 111          | 95           | 93           | 47           | 39           | 1,613         |
| Alquileres                    | 163          | 651          | 294          | 353          | 318          | 344          | 583          | 309          | 292          | 125          | 123          | 115          | 3,669         |
| Seguros                       | 111          | 130          | 304          | 260          | 171          | 235          | 471          | 173          | 184          | 123          | 35           | 27           | 2,224         |
| Impresión de material         | 22           | 25           | 104          | 36           | 100          | 121          | 265          | 30           | 14           | 25           | 26           | 6            | 775           |
| Ejecución asociados           | 0            | 613          | 2            | 622          | 0            | 32           | 428          | 0            | 0            | 21           | 0            | 0            | 1,719         |
| <b>Total</b>                  | <b>1,659</b> | <b>3,366</b> | <b>2,968</b> | <b>3,296</b> | <b>2,653</b> | <b>3,247</b> | <b>4,368</b> | <b>2,297</b> | <b>2,068</b> | <b>2,007</b> | <b>1,760</b> | <b>1,557</b> | <b>31,247</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

En la tabla 24 se encuentra contemplado el equipamiento que será necesario para los proyectos contemplados en el año 2022 en donde en su mayoría está la adquisición de vehículos los cuales se adaptarán como clínicas móviles para poder tener alcance a nivel nacional en las comunidades.

**Tabla 24****Presupuesto equipamiento****Proyecto: - Todos –****Año: 2022****Información en miles de quetzales**

| Rubro             | M01      | M02      | M03          | M04        | M05       | M06          | M07        | M08       | M09       | M10      | M11      | M12      | Total        |
|-------------------|----------|----------|--------------|------------|-----------|--------------|------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|--------------|
| Mobiliario        |          | 5        | 768          | 7          | 62        | 213          | 105        | 13        | 13        |          |          |          | 1,186        |
| Equipo de cómputo |          |          | 279          | 11         | 0         | 471          | 170        | 32        |           |          |          |          | 964          |
| Vehículos         |          |          | 558          | 750        |           | 1,326        | 395        | 0         | 0         |          |          |          | 3,030        |
| <b>Total</b>      | <b>0</b> | <b>5</b> | <b>1,605</b> | <b>768</b> | <b>62</b> | <b>2,011</b> | <b>670</b> | <b>45</b> | <b>13</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>5,179</b> |

Fuente: elaboración propia año 2022.

Como se observa en la tabla 25 que la ONG requiere de las agencias cooperantes, para el mes de enero, un monto de Q.22,583mil, monto que le permitirá cubrir los gastos previstos para los meses de enero a marzo, sin que exista problemas para el pago de personal o los gastos de funcionamiento; así mismo se plantea la adquisición de equipamiento para finales del primer trimestre, esto le permitirá utilizar los fondos provistos a inicios del trimestre para alguna eventualidad que exista sin que ello afecte en las metas convenidas con los donantes.

**Tabla 25****Presupuesto institucional****Proyecto: - Todos –****Año: 2022****Información en miles de quetzales**

| Rubro                    | M01          | M02          | M03           | M04          | M05          | M06           | M07          | M08          | M09          | M10          | M11          | M12          | Total         |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Gastos de personal       | 3,960        | 4,498        | 5,273         | 4,771        | 4,899        | 5,157         | 3,284        | 3,084        | 2,953        | 2,968        | 2,938        | 3,299        | <b>47,085</b> |
| Gastos de funcionamiento | 1,540        | 3,353        | 3,269         | 3,364        | 2,955        | 3,383         | 4,407        | 2,358        | 1,903        | 1,804        | 1,574        | 1,337        | <b>31,247</b> |
| Equipamiento             | 0            | 5            | 1,605         | 768          | 62           | 2,011         | 670          | 45           | 13           | 0            | 0            | 0            | <b>5,179</b>  |
| <b>Total de egreso</b>   | <b>5,500</b> | <b>7,855</b> | <b>10,147</b> | <b>8,902</b> | <b>7,917</b> | <b>10,552</b> | <b>8,361</b> | <b>5,487</b> | <b>4,869</b> | <b>4,772</b> | <b>4,512</b> | <b>4,636</b> | <b>83,511</b> |
| Ingreso requerido        | 23,503       |              |               | 27,371       |              |               | 18,717       |              |              | 13,920       |              |              | 83,511        |

Fuente: elaboración propia año 2022.

## CONCLUSIONES

1. Con la realización del diagnóstico de la situación financiera de la ONG, se concluye que el nivel de endeudamiento para el año 2021 es del 83%, el cual comprende en su mayoría de los fondos pendientes de ejecutar al final del año fiscal; así mismo la ONG cuenta con solvencia y liquidez inmediata para atender las obligaciones contraídas. Los fondos por ejecutar representan el 22% del total de pasivos y patrimonio para el año 2021. El gasto de personal representa el rubro de mayor ejecución en cada año, esto por ser una organización que destina sus esfuerzos en la prestación de servicio.
2. Las herramientas de control presupuestario propuestas para la ONG que brinda atención integral a niños por medio de albergues en el Municipio de Guatemala fueron: 1) reformulación presupuestaria, la cual permitió redirigir fondos en rubros de gasto para evitar devolución de recursos y ubicar saldos a otros rubros que lo requieran; 2) evaluación del desempeño en la ejecución de los proyectos por medio de la cual se logró orientar más esfuerzos que permitan cumplir los compromisos convenidos con las agencias cooperantes en tiempo y calidad.
3. El diseño funcional de presupuesto institucional para la ONG es en forma mensualizada para proyectar un ingreso mínimo trimestral, esto le permite llevar un control presupuestario oportuno y al mismo tiempo disponer de recursos en la cantidad y tiempo necesario para atender las necesidades requeridas por los proyectos que ejecuta y brindar los servicios que presta en la calidad y cantidad convenida. La proyección de ingresos trimestral será el monto por solicitar al cooperante en el inicio de cada trimestre.

## RECOMENDACIONES

1. La ONG debe determinar periódicamente los índices de endeudamiento, solvencia y liquidez, ya que podrán alertar de una deficiencia en la gestión de presupuesto de ingresos, atrasando con ello la ejecución de los proyectos; este análisis financiero debe abarcar los rubros del balance general, así como los rubros de gastos y debe ser efectuado por el departamento financiero por medio de la información contable.
2. La ONG debe realizar los análisis a través de las herramientas propuestas en forma oportuna para determinar desviaciones presupuestarias que se tengan, ya sea por rubro de gasto, así como de un proyecto completo; estos análisis servirán para la toma de decisiones oportunas y la orientación de esfuerzos, monetarios o de seguimiento por parte de la administración de la ONG. La elaboración de las herramientas estará a cargo del departamento financiero, utilizando para el efecto información contable.
3. La ONG debe elaborar presupuesto mensual y detallado por cada proyecto y consolidado a nivel institucional, contemplando los ingresos requeridos a inicio de cada trimestre y dar seguimiento cada mes realizando las gestiones que busquen hacer más eficiente la ejecución de los fondos requiriendo las autorizaciones que correspondan ante las agencias cooperantes cuando se requiera reformulaciones de presupuesto. El presupuesto será un proceso participativo, con la dirección del departamento financiero e información proveniente de cada uno de los programas institucionales.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Libros y documentos

ACNUR Comité Español. (2017). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* ACNUR, la agencia de la ONU para los refugiados.

Araujo, D. (2012). *Presupuestos empresariales eje de la planeación financiera*. México D.F.: Trillas S.A.

Archila Vielman, A. K. (2014). *Bases técnicas para elaborar y presentar estados financieros e información financiera de una entidad no lucrativa que administra fondos de organismos internacionales*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/manual\\_modulo\\_1.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/manual_modulo_1.pdf)

Arnau Paradís, A. (2002). *La contabilidad de las entidades sin finalidad lucrativa*. España: Universitat Jaume I.

Asensi Artiga, V., & Parra Pujante, A. (2002). *El método científico y la nueva filosofía de la ciencia*. Espinardo, España: Universidad de Murcia.

ASINDES. (2019). *Memoria de Labores*. Guatemala.

Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Introducción al análisis financiero*. Colombia: Asturias Corporación Universitaria.

Asturias Corporación Universitaria. (s.f.). *Los estados financieros*. Colombia: Asturias Corporación Universitaria.

Binder Avilés, H. (2012). *¿Qué es una ONG?* Washington: Oficina de programas de información internacional del departamento de Estado de Estados Unidos.

- Brume González, M. J. (2019). Estructura Organizacional. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Burguillo, R. V. (13 de 11 de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html>
- Cac (2011). *Guía para la elaboración y presentación de un presupuesto de ingresos y egresos de una entidad no lucrativa*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Cajamarca, G. J., & López Coello, N. E. (2019). *Análisis financiero y propuestas de mejoras administrativas - financieras para la empresa Cognoware Cía Ltda*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos (2017). *Hacia la garantía de los derechos de niños, niñas y adolescentes: sistemas nacionales de protección*
- Del Valle Córdova, E. E., Hidalgo Vaca, V., Padilla Álvarez, G., & Figueroa Flores, G. (2012). *Apuntes digitales 2012*. División sistema universidad abierta y educación a distancia.
- Díaz Morales, M. E. (2013). *El manejo del control presupuestario por parte de administradores no financieros de proyectos de cooperación ejecutados por ONG's del Municipio de Santa Cruz del Quiché*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ECPAT. (2010). *Revictimización, Qué es y cómo prevenirla*. Guatemala.
- Gallegos Maldonado, C. I., Hernández Gómez, V. M., López Gómez, J. D., López Gómez, M. I., & Salinas Ibarra, J. L. (2013). *La información financiera y los estados financieros*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.
- Jaime, H. (2021). *Presupuesto de RR.HH.* . HolmesHR
- Kuldip, S., Darío González, C., Jony , A., Milagros, S., & Ortiz, M. (2009). *Guía para las ONG*. Panamá: KPMG.
- Lugo Vallecillas, G. A. (2012). *El presupuesto en las organizaciones no gubernamentales*. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo.
- Méndez Son, Ana Gregoria (2013). *Ajuste al modelo de planificación y control del efectivo para administrar el tiempo de reinversión en la banca de desarrollo social*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Martínez , V. A. (2014). *La evolución de la función de la tesorería en las empresas*. Boletín técnico ejecutivos en finanzas, 11.
- Morales Corzantes, L. M. (2012). *Diseño de procedimientos administrativos-contables en el área de ingresos y egresos en una ONG dedicada al desarrollo urbano y rural*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Nájera Alonzo, M. B. (2013). *El diseño de la planificación en un trabajo especial de procedimientos convenidos en un proyecto social financiado por la Unión Europea para una organización no gubernamental*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Picas Contreras, Joan (2001). *El Papel de las organizaciones no gubernamentales y la crisis del desarrollo*. Universidad de Barcelona
- Piloña Ortiz, G. A. (2016). *Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación Documental y de Campo*. Guatemala: gpeditores.
- Project Management for Development Organizations. (2009). *Gestión del presupuesto del proyecto*.

- Rodríguez Novo, Ó. (2013). *Indicadores para entidades sin fines de lucro*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Rodríguez Puente, E. (2005). *El proceso de planeación financiera: la estrategia y la operación dentro de la visión financiera*. Boletín Técnico Ejecutivos de Finanzas, 21.
- Romero, M. A. (2013). *El presupuesto en una organización sin fines de lucro*. Córdoba.
- Sánchez, E. B. (2003). *La investigación científica: Teoría y metodología*. Zacatecas: Universidad Autónoma de Zacatecas.
- Santiago, N. (2018). *Formulación de presupuestos*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Secretaría contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de Personas SVET (2019). *Protocolo de actuación en el albergue temporal*. Guatemala.
- Ucelo Lima, E. M. (2008). *Auditoría de los estados financieros y ejecución presupuestaria de una organización no gubernamental dedicada a la prestación de servicios de salud*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Unicef (2017). *Estrategia de sistemas municipales de protección a la niñez y adolescencia en Guatemala*.
- Unicef (2019). *Estrategia de sistemas de protección a la niñez y adolescencia*.
- Universidad de San Carlos de Guatemala (2018), *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala, Guatemala.
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. UNID (S.F.). *Análisis Financiero*. México.
- Ureña García, L. (2016). *Los Estados Financieros de las Entidades Sin Fines Lucrativos*. Madrid: AECA.

Vargas Soto, R. (2007). *Estado de flujo de efectivo*. InterSedes: Revista de las Sedes Regionales , 27.

## **Leyes**

Constitución Política de la República de Guatemala

Decreto Ley 106. *Código Civil*. Guatemala.

Decreto 76-78. *Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado*. Guatemala

Decreto 42-92. *Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público*. Guatemala

Decreto 37-2001. *Ley de Bonificación Incentivo*. Guatemala

Decreto 02-2003. *Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo*. Guatemala.

Decreto 27-2003. *Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia*. Guatemala

Decreto 9-2009. *Ley Contra la Violencia Sexual, Explotación y Trata de personas*

Decreto 4-2020 *Reformas a la ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, decreto número 2-2003 del Congreso de la República*. Guatemala

Convención sobre los Derechos del Niño (1989)

Observación 6 del Comité de Derechos del Niño (2005)

Universidad de San Carlos de Guatemala, U. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Guatemala.

## Fuentes electrónicas

Aceña, M C (17 de mayo de 2021). *Hablando de ONGs*. Obtenido de <https://cien.org.gt/index.php/hablando-de-ongs/>

Española, R.A. (16 de marzo de 2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es>

Fraternidad, S. (10 de julio de 2017). *Manual sobre financiamiento para ONG's*. Obtenido de [https://issuu.com/sumafraternidad/docs/guia\\_de\\_trabajo\\_t5](https://issuu.com/sumafraternidad/docs/guia_de_trabajo_t5)

García, O. I., & Ortega, C. (S.F.). Pymas. Obtenido de Planeación financiera: *¿Cómo manejar el flujo de caja?*: <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/finanzas-para-pymes/flujo-de-caja-de-una-empresa-y-planeacion-financiera-pyme>

Intermón, O. (19 de marzo de 2021). *Oxfam Intermón*. Obtenido de <https://blog.oxfamintermon.org/todo-lo-que-te-interesa-conocer-sobre-las-donaciones-a-una-ong/>

SBS. (marzo de 2021). *Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia de la República*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.gt/category/boletin-informativo-central/>

Unidas, N. (1945). *Carta de las Naciones Unidas*. San Francisco

## Revistas

Pinzón, M. A. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, 75-96.

## **ANEXOS**

### **1. Entrevista**

¿Cuál es su puesto en la organización?

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

¿Cuál es el objeto de la organización?

¿A cuánto ascendió el presupuesto aprobado para los años 2020 y 2021, así como el presupuesto para el año actual?

¿Cuáles son los rubros de gasto principales para una ONG que brinda atención integral a niños?

¿En qué periodicidad se recibe los ingresos de los proyectos por parte de las agencias cooperantes?

¿Se realiza presupuesto anual institucional?

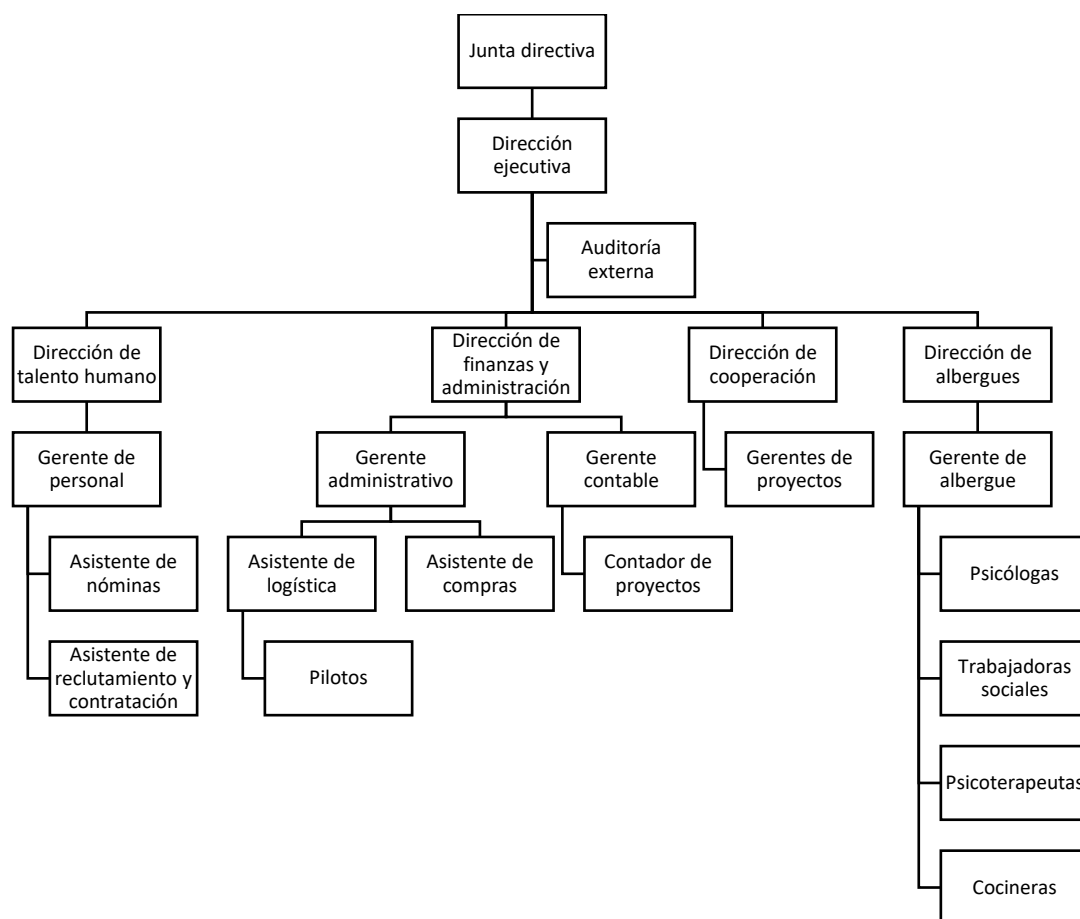
¿Se tiene algún proceso de control presupuestario?

¿Cuáles son los gastos fijos que se tienen cada mes?

¿Qué incluyen los gastos de personal?

¿Qué tipo de bienes incluye la compra de equipamiento?

## 2. Organigrama de la organización



Fuente: Proporcionado por la unidad de análisis.

### 3. Indicadores financieros

| No. | Indicador          | Concepto                                                                                           | Cálculo                                                     |
|-----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1   | Liquidez inmediata | Mide la capacidad de la entidad para atender con sus obligaciones a corto plazo de forma inmediata | $\frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivos corrientes}}$ |
| 2   | Solvencia          | Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones totales                          | $\frac{\text{Activos total}}{\text{Pasivos totales}}$       |
| 3   | Endeudamiento      | Proporción de deuda con el patrimonio neto                                                         | $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Patrimonio neto}}$     |

Fuente: Elaboración propia año 2022 con información de: Rodríguez (2013).

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Tabla Número</b> | <b>Título</b>                                                                    | <b>Página</b> |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Tabla 1             | Investigaciones previas del tema objeto de investigación                         | 05            |
| Tabla 2             | Balance General de la unidad de análisis                                         | 33            |
| Tabla 3             | Estado de ejecución presupuestaria de la unidad de análisis                      | 36            |
| Tabla 4             | Análisis horizontal del balance general de la unidad de análisis                 | 37            |
| Tabla 5             | Análisis vertical al estado de ejecución presupuestaria de la unidad de análisis | 39            |
| Tabla 6             | Índices financieros de la unidad de análisis                                     | 41            |
| Tabla 7             | Informe de reformulación presupuestaria                                          | 46            |
| Tabla 8             | Informe de desempeño presupuestario                                              | 48            |
| Tabla 9             | Escala de evaluación de desempeño presupuestario                                 | 48            |
| Tabla 10            | Informe de desempeño presupuestario                                              | 49            |
| Tabla 11            | Informe de desempeño presupuestario                                              | 50            |
| Tabla 12            | Presupuesto de personal                                                          | 52            |
| Tabla 13            | Presupuesto de funcionamiento                                                    | 53            |
| Tabla 14            | Presupuesto de equipamiento                                                      | 55            |
| Tabla 15            | Diseño de presupuesto anual mensualizado.                                        | 57            |
| Tabla 16            | Análisis Vertical                                                                | 58            |

| <b>Tabla Número</b> | <b>Título</b>                                            | <b>Página</b> |
|---------------------|----------------------------------------------------------|---------------|
| Tabla 17            | Análisis horizontal                                      | 59            |
| Tabla 18            | Análisis horizontal                                      | 61            |
| Tabla 19            | Análisis vertical                                        | 62            |
| Tabla 20            | Índices financieros de la unidad de análisis proyectados | 63            |
| Tabla 21            | Informe de desempeño presupuestario                      | 64            |
| Tabla 22            | Presupuesto gastos de personal                           | 65            |
| Tabla 23            | Presupuesto gastos de funcionamiento                     | 66            |
| Tabla 24            | Presupuesto gastos de equipamiento                       | 67            |
| Tabla 25            | Presupuesto institucional                                | 67            |