

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO DEDICADA AL CUIDO  
DE LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**LICENCIADO GARY GABRIEL AGUILAR GALLO**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2022**

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



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO PARA LA TOMA DE  
DECISIONES EN UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO DEDICADA AL CUIDO  
DE LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

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

**AUTOR: GARY GABRIEL AGUILAR GALLO**

**DOCENTE: LICDA. MSc. ROSA FERDINANDA SOLÍS MONROY**

**GUATEMALA, ABRIL 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 Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

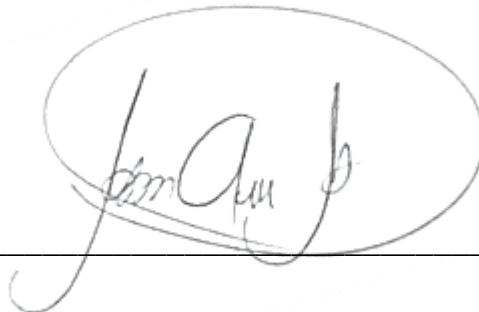
Coordinador: Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Evaluador: MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador: MSc. Armando Melgar Retolaza

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Gary Gabriel Aguilar Gallo, con número de CARNÉ: **202090986**.

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: \_\_\_\_\_

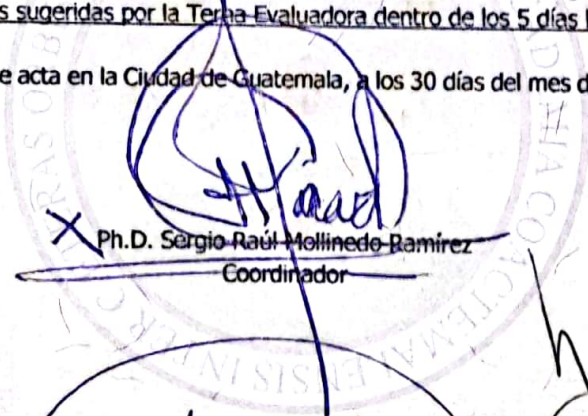
A handwritten signature in black ink, enclosed within a hand-drawn oval. The signature is stylized and appears to read "Gary Aguilar Gallo".

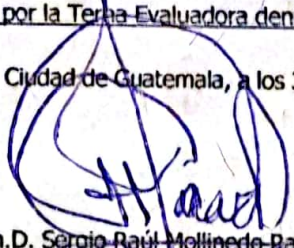


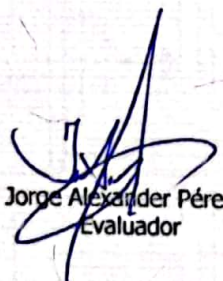
**ACTA No. MAF-JN-C-015-2022-MA-**

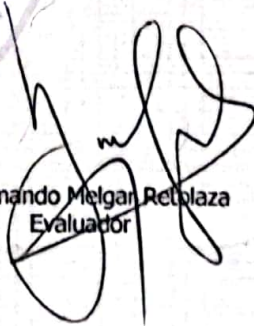
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación 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 **30 de marzo de 2022**, a las **19:30** horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN** del Licenciado **Gary Gabriel Aguilar Gallo**, como parte de la evaluación final del curso **Trabajo Profesional de Graduación II**, se identifica con carné No. **92020055**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación del informe del Trabajo Profesional de Graduación, 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 de la presentación del trabajo profesional por la sustentante, denominado **"PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO DEDICADA AL CUIDO DE LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO 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 **/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.-----

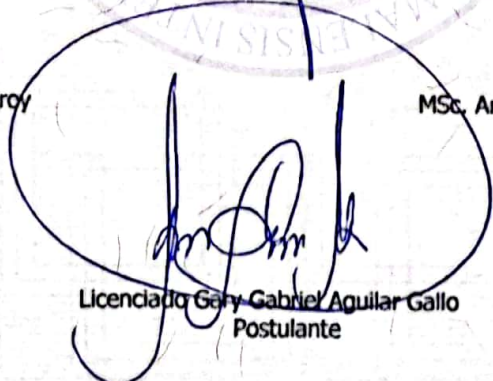
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 30 días del mes de marzo del año dos mil veintidós.



  
X Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador

  
MSc. Jorge Alexander Pérez Monroy  
Evaluador

  
MSc. Armando Melgar Retolaza  
Evaluador

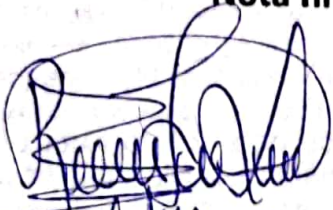
  
Licenciado Gary Gabriel Aguilar Gallo  
Postulante

# ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el sustentante: Gary Gabriel Aguilar Gallo Carné 92020055, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Tema Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Zona 63 puntos y Presentación Trabajo Profesional de Graduación II 21 puntos;

Nota final 84 puntos. APROBADO.



Guatemala, 20 de abril 2022.

(F)

\_\_\_\_\_  
Licda. Msc. Rosa Ferdinanda Solís Monroy  
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 64-2023  
Guatemala, 16 de enero de 2023

Estudiante  
Gary Gabriel Aguilar Gallo  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2022, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2022, que en su parte conducente dice:

**QUINTO: "ASUNTOS ESTUDIANTILES**

**5.1 Graduaciones**

**5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación**

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador y los expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación. 2º. Autorizar la impresión de tesis, Trabajo Profesional de Graduación y la graduación a los siguientes estudiantes:

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA "C"  
LISTADO DE ESTUDIANTES JORNADA NORMAL O DIARIA CATEGORIA ARTES 2022

No.	OFICIO	CARNÉ	APELLIDOS Y NOMBRES	TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN
13	Ref. EEP Of. AF- C-13- 2022	92020055	Gary Gabriel Aguilar Gallo	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA ENTIDAD SIN FINES DE LUCRO DEDICADA AL CUIDO DE LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA,

...

3º. Manifestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** Por darme la fortaleza, sabiduría, el entendimiento y conocimiento para culminar esta etapa profesional.
- “Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”  
Filipenses 4:13
- A MI FAMILIA:** No estaría donde hoy estoy parado, si no fuera por el apoyo de todos ustedes familia. De este modo, ustedes siempre, me han brindado la fuerza, el amor, el apoyo, y la confianza, que siempre he necesitado para continuar.
- A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO Y TRABAJO:** Por los buenos instantes que pasamos juntos, nos hemos esforzado trabajando con todo nuestro empeño y me enorgullece decirles que hemos superado todas las expectativas. Les felicito por su trabajo en equipo y por los aportes individuales que cada uno ha realizado.
- A LA ENTIDAD DE ANALISIS:** Por haberme brindado la oportunidad de realizar el estudio.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por haberme dado la oportunidad de estudiar la maestría. Principalmente a los Catedráticos por haber compartido sus conocimientos y experiencias.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por haberme permitido estudiar en tan distinguida casa de estudios.



## CONTENIDO

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
1. ANTECEDENTES .....	6
1.1 Antecedentes de las entidades no lucrativas en Guatemala .....	6
1.2 Antecedentes de la entidad objeto de estudio .....	6
1.3 Antecedentes del problema en la entidad objeto de estudio.....	9
1.4 Antecedentes de la planificación y del control de flujos de efectivo.....	9
1.5 Antecedentes de la toma de decisiones.....	9
1.6 Antecedentes de otras investigaciones sobre planificación y control de flujos en entidades no lucrativas.....	10
2. MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Definición de Entidades no lucrativas .....	12
2.2 Naturaleza de las Entidades no Lucrativas .....	13
2.3 Constitución Asociaciones sin Fines de Lucro .....	14
2.4 Control contable de entidades .....	15
2.5 Ingresos, inversión y gastos de operación .....	16
2.5.1 Operaciones de Ingresos .....	16
2.5.2 Egresos por inversión o gastos de operación .....	16
2.6 Planificación.....	17
2.6.1 Planeación Estratégica.....	18
2.7 Control Administrativo .....	19
2.7.1 Control Interno Administrativo .....	20
2.8 Control Financiero.....	20
2.8.1 Análisis Vertical y Horizontal.....	20

2.8.2 Auditoría de los puntos críticos del éxito .....	21
2.9 Presupuestos .....	22
2.9.1 Importancia de los Presupuestos para la Planificación y Control .....	22
2.9.2 Método para la elaboración del presupuesto .....	23
2.9.3 Ventajas de utilizar presupuestos .....	23
2.9.4 Planificación y control del flujo de efectivo .....	24
2.10 Flujos de caja .....	25
2.11 Toma de decisiones.....	26
3 METODOLOGÍA.....	28
3.1 Definición del problema .....	28
3.2 Delimitación del problema:.....	29
3.2.1 Unidad de análisis .....	30
3.2.2 Período a investigar .....	30
3.2.3 Ámbito geográfico.....	30
3.3 Objetivos .....	30
3.3.1 Objetivo general .....	30
3.3.2 Objetivos específicos .....	30
3.4 Justificación .....	31
3.5 Método científico .....	32
3.6 Técnicas de investigación aplicadas.....	33
3.6.1 Técnicas de investigación documental .....	33
3.6.2 Técnicas de investigación de campo.....	33
4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	35
4.1 Identificación de la situación actual de la empresa .....	35

4.1.1	Diagnóstico de la situación financiera .....	35
4.1.2	Análisis de la captación de donaciones de los años 2019 y 2020. ....	35
4.1.3	Análisis de los egresos por inversiones de los años 2019 y 2020. ....	39
4.1.4	Análisis de los egresos por gastos de operación 2019 y 2020.....	42
4.1.5	Análisis horizontal comparativo del flujo de efectivo de la entidad entre los años 2019 y 2020.....	48
4.2	Identificación de los puntos a mejorar para realizar una propuesta de planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones. ....	49
4.2.1	Identificación de puntos críticos en la excelencia gerencial y de la organización.....	50
4.2.2	Identificación de puntos críticos en la cultura de calidad .....	51
4.2.3	Identificación de puntos críticos en la innovación .....	52
4.2.4	Identificación de puntos críticos en el desarrollo de productos y servicios .....	53
4.2.5	Identificación de puntos críticos en el manejo de la información.....	54
4.2.6	Identificación de puntos críticos para el manejo y trato del recurso humano.....	55
4.2.7	Identificación de puntos críticos para el manejo del factor tiempo .....	57
4.2.8	Identificación de puntos críticos para el manejo del factor relación de socios estratégicos .....	58
4.2.9	Identificación de puntos críticos para el manejo del factor capital.....	59
4.3	Proyección de flujos de fondo de efectivo para ayudar en la toma de decisiones .....	60
4.3.1	Objetivos del presupuesto de ingresos, egresos e inversiones .....	60
4.3.2	Planificación de Presupuesto de Ingresos para el año 2021 .....	60
4.3.3	Presupuesto de inversiones y gastos de operación .....	64
4.3.4	Establecer el Flujo de Caja, ingresos y egresos de efectivo .....	71

4.3.5 Proyección de presupuestos de los ingresos, inversión y gastos de operación de la entidad.....	72
4.3.6 Control del presupuesto de ejecución.....	74
4.3.7 Toma de decisiones basada en la proyección del presupuesto .....	75
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	78
BIBLIOGRAFÍA .....	79
ANEXOS .....	88
ÍNDICE DE TABLAS.....	103
ÍNDICE DE FIGURAS .....	105

## RESUMEN

En Guatemala, la entidad objeto de estudio es una asociación sin fines de lucro que se dedica al cuidado de las personas de la tercera edad desde el año 2008. La asociación posee una sola sede en Guatemala, la cual cuenta con todos los servicios básicos necesarios para el cuidado de las personas de la tercera edad. Las entidades que se dedican a esta actividad presentan dificultades económicas, principalmente porque al no ser lucrativas, con un objetivo social, dependen generalmente de donaciones y pueden tomar decisiones que cumplan con su propósito social, pero que no son las recomendadas desde un punto de vista financiero.

El problema de investigación que se ha detectado en la entidad se relaciona con la falta de un análisis de flujo de fondos para la planificación de los ingresos, inversión y los gastos de operación, lo cual no permite una toma adecuada de decisiones en el momento oportuno, para lo cual la propuesta de solución que se plantea es un análisis financiero vertical y horizontal de la operación de los años 2019 y 2020, así como un análisis del cumplimiento de las tareas gerenciales para detectar los puntos críticos de mejora y así proponer estrategias y controles, que permitan proyectar flujos de fondos para el año 2021, para una mejor toma de decisiones.

La investigación se realizó utilizando el método científico en sus diferentes fases: indagadora, demostrativa y explicativa. En la fase indagadora, la información financiera de la entidad se recopiló por medio de entrevistas realizadas a la directora de la entidad, quien funge como representante legal, y al contador, quien proporcionó los datos financieros para realizar el diagnóstico inicial; en la fase demostrativa, se identificaron los puntos críticos de mejora mediante la utilización de las herramientas de diagnóstico financiero de la entidad para los años 2019 y 2020. En la fase explicativa, se exponen los resultados de la investigación por medio de las estrategias que permitan tener un mejor control para los ingresos y

se comprobaron por medio de una proyección de flujos de fondos de efectivo para el año 2021.

Los resultados más importantes y principales conclusiones de la investigación realizada se presentan a continuación:

El diagnóstico de la situación financiera de la entidad para los años 2019 y 2020 demostró que las principales fuentes de ingresos fueron de residentes con 43.88% y 46.71% para los años 2019 y 2020 respectivamente, y las donaciones monetarias con un 36.19% y un 29.96% para los años 2019 y 2020 respectivamente. Las principales inversiones y gastos realizados fueron en los rubros de urbanizaciones, mobiliario, megafonía, medicamentos, equipo de cocina y la adquisición de un mausoleo, todo derivado del impacto causado por la crisis sanitaria COVID-19, todos con un aumento significativo de más del 50% en el 2020 con respecto al 2019.

Los puntos de mejora detectados permitieron proponer diferentes estrategias, entre las cuales están la planificación de mejores fuentes de ingresos por medio de la habilitación de 5 plazas para residentes y la solicitud de un 3% más de ingresos en donaciones internacionales en comparación con el año 2020; el establecimiento de techos presupuestarios para la operaciones de inversión y gastos de mantenimientos preventivos; la planificación de proyectos nuevos para el año 2021 según los objetivos de la entidad; la disminución de gastos derivada de las compras o mejoras realizadas en el año 2020 y la previsión de gastos por el impacto de la inflación y aumento de precios en insumos.

La proyección de flujos de fondos de efectivo para el año 2021 tuvo un resultado positivo de Q130,991.11, lo cual indica que las estrategias planteadas para la planificación y control de flujos de fondos de efectivo tendrían éxito para aprovechar de manera eficaz los recursos de la entidad.

## INTRODUCCIÓN

La entidad objeto de estudio en la presente investigación es una asociación sin fines de lucro ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala, dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad.

El problema de investigación de interés general que ha enfrentado la entidad se refiere a la planificación y control de flujos de fondos de efectivo para la toma adecuada de decisiones financieras para el cumplimiento de los objetivos de la organización. La presente investigación procura responder a la interrogativa sobre la importancia que tiene una planificación y un control de flujos de efectivo para la entidad. La falta de efectivo disponible puede ser una consecuencia grave que resulta de tomar decisiones empíricas que pueden afectar la operación diaria de la entidad. Es necesario tener metas y objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, analizar las fuentes de ingreso necesarias para cubrir los gastos e inversiones establecidas, realizar una planificación adecuada para la optimización de recursos financieros y llevar un control y monitoreo continuo de la operación, para que se puedan tomar decisiones acertadas que beneficien a la mayor cantidad de personas posibles y así cumplir con la misión de la entidad.

El problema de investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Permite una planificación y control de flujos de efectivo en una entidad no lucrativa, dedicada al cuidado de ancianos de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, en el Departamento de Guatemala, una mejor visión del aprovechamiento de los recursos, para una adecuada toma de decisiones y así poder lograr un mayor número de personas beneficiadas?

La propuesta de solución que se ha planteado, consiste en el análisis vertical y horizontal de la entidad con datos históricos de dos años previos, para identificar el comportamiento financiero de la entidad y la evaluación de los puntos críticos del éxito para identificar las áreas de mejora de la gestión gerencial, con el fin de

elaborar un presupuesto acorde a las necesidades detectadas y una proyección de flujos de fondos de efectivo en el año siguiente para evaluar el mismo, de manera que la propuesta permita tomar decisiones administrativas y financieras para el año 2021, y así cumplir con los objetivos de la organización.

La justificación de la investigación se demuestra por la importancia de la toma de decisiones en la entidad objeto de estudio debido a que no tener una planificación de flujos de efectivo es un gran obstáculo para la optimización del funcionamiento de este tipo de entidades porque no se aprovechan al máximo los recursos; asimismo, es necesario tener controles presupuestarios que midan la ejecución del presupuesto y ayuden a la toma de decisiones acertada.

El objetivo general de la investigación en relación directa con el problema principal se plantea de la siguiente manera: Proponer la planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones en una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de personas de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala

Los objetivos específicos, que sirvieron de guía para la investigación, fueron los siguientes: hacer un diagnóstico de la situación financiera de los años 2019 y 2020, en relación a los flujos de efectivo, a través de la evaluación del comportamiento de los ingresos, inversiones y gastos de operación; identificar los puntos críticos a mejorar para proponer las estrategias y controles para la toma de decisiones; y proyectar los fondos de efectivo y analizar los resultados obtenidos con la implementación de estrategias y controles que ayuden a la toma de decisiones.

El presente informe de trabajo profesional de graduación se compone de cuatro capítulos, en el capítulo uno, se detallan los antecedentes, se plasma el marco referencial teórico y empírico de la investigación; para el capítulo dos, se hace referencia al marco teórico, que contiene la exposición y análisis las teorías y



enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación y la propuesta de solución al problema; el capítulo tres, metodología, contiene la explicación en detalle del proceso realizado para resolver el problema de investigación.

En el capítulo cuatro, primero se presentan los análisis vertical y horizontal de los datos financieros históricos de la entidad para los años 2019 y 2020; segundo, se exponen los resultados de la Auditoría de puntos críticos para el éxito realizada a los representantes de la entidad y su posterior análisis; y tercero, contiene la propuesta del presupuesto para el año 2021, la proyección de los flujos de efectivo y el análisis de sus resultados.

Como último punto se presentan las conclusiones y recomendaciones dictaminadas de la investigación realizada, los anexos que constan de material de importancia que contribuye en la investigación y la bibliografía, que muestra los documentos, revistas y sitios consultados dentro de la investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

Los antecedentes relacionados con el trabajo de investigación incluyen una reseña de entidades no lucrativas, la entidad objeto de estudio, el problema de la entidad objeto de estudio, la planificación y control del flujo de efectivo para una buena toma de decisiones, así como de investigaciones similares en el tema.

### **1.1 Antecedentes de las entidades no lucrativas en Guatemala**

En Guatemala, la primera institución no gubernamental fue la iglesia católica, entidad de carácter no lucrativo. La primera organización no gubernamental (ONG) orientada al desarrollo fue constituida en el año de 1794 con el nombre de Amigos del país, creada para impulsar y mejorar las condiciones de vida de la población, y en el ámbito comercial fortalecer las actividades industriales, ganaderas y de agricultura. (Cabrera, 2012)

En Guatemala, según el Foro de Coordinaciones de ONG clasifica en dos grupos las organizaciones: el primero que representa un 87% que constituyen las organizaciones que convencionalmente se llaman ONG y el otro pequeño grupo, que representa el 13% lo constituyen organizaciones con un modelo similar al de una ONG, con la diferencia que su campo de acción es más reducido, en cuanto a recursos, este grupo es denominado comúnmente como asociaciones locales. Estas a su vez son clasificadas con la figura jurídica de asociación, fundación, sociedad civil, otras figuras, las cuales conforman el grupo de asociaciones locales. La diferencia principal entre una ONG y una asociación o una fundación radica básicamente en el campo de aplicación, es decir que la actividad de las asociaciones y fundaciones es más específica. (Cabrera, 2012)

### **1.2 Antecedentes de la entidad objeto de estudio**

Hermanitas (2020) describe a la organización entidad de estudio como:

Es una Congregación religiosa que nace en Barbastro (Huesca, España) el veintisiete de enero de mil ochocientos setenta y tres (27/01/1873). Las primeras aspirantes a formar parte del proyecto religioso fueron: Teresa Jornet, quien sería designada la superiora, María Jornet, Mercedes Calzada, y un grupo de 7 aspirantes más dirigidas por el Sacerdote Saturnio López Novoa, en la iglesia del seminario Barbastro quedará registrado en la historia como fecha de fundación de la Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados.

Las religiosas con fundamento y derecho pontificio, se dedican a la pastoral sanitaria y a la asistencia de los ancianos especialmente enfermos y desvalidos, desde la fecha de fundación a la actualidad tiene presencia en diecinueve (19) países, las últimas fundaciones tuvieron lugar en Mozambique, Filipinas, Paraguay, El Salvador y Guatemala.

En Guatemala, la Asociación Congregación de las Hermanitas de los Ancianos Desamparados, dedicada al cuidado de adultos de la tercera edad nace en el año dos mil ocho (2008), gracias a las donaciones de la casa Madre ubicada en Valencia, España, y se constituye como una asociación no gubernamental, no lucrativa, con establecimiento en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala, con la misión de atender y resguardar a los ancianos guatemaltecos más vulnerables.

La Ley de Protección para las Personas de la Tercera Edad define como de la tercera edad o anciano:

A toda persona de cualquier sexo, religión, raza o color que tenga 60 años. Se consideran ancianos en condiciones de vulnerabilidad aquellos que, careciendo de protección adecuada, sufran o estén expuestos a sufrir desviaciones o trastornos en su estado físico o mental y los que se encuentren en situación de riesgo. (Decreto del Congreso de la República, 80-1996, Art.3)

El envejecimiento demográfico en Guatemala se ha convertido en un desafío enorme que tendrá que enfrentar conjuntamente sociedad y gobierno, para darle auge a lo estipulado en la Constitución Política de Guatemala, la Ley de protección para las personas de la tercera edad y su reglamento, y la Ley de desarrollo social entre otras, por el abandono en hospitales y en las calles y discriminación de personas de la tercera edad.

Figuroa, (2011), indica que:

La opción del asilo es positiva cuando la familia no puede cuidar de un anciano, sobre todo si está enfermo. Según los expertos, el problema es cuando se olvidan de que existe y nunca lo visitan. Según la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH), en 2009 en Guatemala existen 68 asilos, 26 de ellos privados, 41 que funcionan por donaciones y sólo uno es estatal.

Son establecimientos benéficos públicos o privados encargados de acoger y asistir a personas mayores a 60 años, en su mayoría con grados de dependencia, puede ser permanentes o temporales. También conocidos como; asilos, residencias de personas mayores, residencias de ancianos, residencia geriátrica; ofrecen un servicio de desarrollo personal, mental, cultural y atención socio sanitaria. (Comité Nacional de Protección a la Vejez [CONAPROV], 2021).

Los esfuerzos que realiza la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH) no son suficientes para velar según la Ley de Protección para las Personas de la Tercera Edad (Decreto del Congreso de la República, 80-1996), y la Constitución Política de la República de Guatemala establece la protección a los menores y ancianos, indicando que "...les garantizará su derecho a la alimentación, salud, educación y seguridad y previsión social" (Const., 1985, Art.51).

La Ley de Protección para las Personas de la Tercera Edad establece, entre otros puntos que se es adulto mayor a partir de los 60 años. (Decreto del Congreso de la República, 80-1996, Art.3). Y Ley del Programa de Aporte Económico del Adulto

Mayor establece el aporte económico de Q400 mensuales para adultos en extrema pobreza sin cobertura social. En esta normativa se indica que se puede optar a ese beneficio a partir de los 65 años. (Decreto del Congreso de la República, 80-1996, Art.3)

### **1.3 Antecedentes del problema en la entidad objeto de estudio**

La entidad no lucrativa objeto de estudio ha desarrollado problemas de disponibilidad económica derivado de una deficiente planificación y la falta de conocimientos de herramientas financieras que permita analizar la situación actual y favorezca una buena toma de decisiones. En la actualidad, las decisiones financieras se basan en decisiones empíricas, sin previo análisis de los flujos de efectivo y sus consecuencias a futuro.

La finalidad de la entidad es ayudar a personas y grupos de bajos ingresos, a pasar de su estado actual a estratos superiores, en los que ellos dirijan su propio proceso de desarrollo orientado a mejorar sus condiciones de vida.

### **1.4 Antecedentes de la planificación y del control de flujos de efectivo**

“El papel desempeñado por los presupuestos lo destacan prestigiosos tratadistas modernos quienes señalan lo vital de los pronósticos relacionados con el manejo de efectivo” (Serrano, Peñaranda y Villamizar, 2006).

Para finalidad del estudio realizado para esta entidad la planificación de flujos de efectivo se refiere a los ingresos, egresos e inversiones que tiene durante un periodo específico.

### **1.5 Antecedentes de la toma de decisiones.**

La toma de decisiones tiene una importancia significativa en las organizaciones sin fines de lucro como lo remarca Rodríguez y Pinto (2010):

La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico. Esta se realiza por los individuos o grupos que la conforman y para ello consideran una serie de elementos y factores que inciden en este proceso, dígase: elementos contextuales, características de la situación concreta que exige una decisión, la información para determinar esta última y sobre todo, la capacidad del individuo o grupo que ejecutan el proceso.

La toma de decisiones es un proceso de responder a un problema, en busca de una solución o acción que creará valor para los accionistas de la organización. (Fichman, 2003).

También se puede indicar que es un proceso de identificación de un problema u oportunidad y selección de una alternativa de acción entre varias existentes, constituye una actividad diligente clave en todo tipo de organización. (Rodríguez y Pinto, 2009).

#### **1.6 Antecedentes de otras investigaciones sobre planificación y control de flujos en entidades no lucrativas.**

Se han realizado investigaciones sobre el tema de las entidades sin fines de lucro y según Soldevila y Cordobés (2012), las entidades pueden clasificarse en función de quien ofrece los servicios, como entidades de carácter público o en no gubernamentales o bien en función de a quien le ofrecen sus servicios, en organizaciones que se orientan al cliente, al sector público o a sus miembros.

Las entidades sin fines de lucro tienen una importancia significativa en la sociedad, así como la remarca Hudson (1995, citado en Soldevila & Cordobés, 2012):

Las ENL crecen en sociedades democráticas libres y juegan un papel importante en regímenes menos democráticos; florecen en áreas urbanas y son igualmente importantes en áreas rurales; están por todas partes debido a la calidad humana de las personas que trabajan en ellas y por los servicios que prestan en contra de las desigualdades y de las injusticias sociales. Las personas quieren salud, bienestar, educación, servicios humanitarios, medioambientales y culturales para mejorar el mundo en el que viven.”.

Estableciendo la importancia indicada, es necesario que las ENL tengan un control interno y planificación contable eficiente para poder lograr sus objetivos planteados, ya que según la investigación realizada en Guatemala por Cabrera (2012), las ENL deben de proteger sus activos, mediante una planificación estructurada que contempla políticas, métodos y medidas para lograr la exactitud de sus cifras y transparencia en sus reportes para prestar servicios de calidad a sus miembros.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presenta la información relacionada con la teoría y enfoque conceptuales utilizados para fundamentar la resolución a la problemática de la planeación y control de flujos de efectivo en una entidad no lucrativa dedicada al cuidado de personas de la tercera edad y el aprovechamiento de recursos por medio de una mejor toma de decisiones.

### 2.1 Definición de Entidades no lucrativas

De acuerdo con Mauricio (2008), las entidades no lucrativas “son organizaciones que se organizan para cubrir necesidades, regularmente de la población marginada, obtiene sus ingresos a través de autogestión o de donaciones nacionales o internacionales, los excedentes o prerrogativas obtenidos son destinados al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos”.

Para Aragonés (2009) las ONG “son entidades que prestan su patrimonio, medios, y su organización a la consecución de un fin, ofertando un servicio a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y en especial aquellos que menos tienen” (pág. 17). Las funciones principales de las ONG son sensibilizar a la sociedad sobre los problemas sociales más importantes, ejecutar proyectos que favorezcan a los más vulnerables, promover la participación de los involucrados, y que los más vulnerables conozcan sus derechos y que las instituciones públicas se hagan responsables por ellas, y sobre todo las ONG deben de ser transparentes para cumplir sus objetivos con la confianza y colaboración de la sociedad (Fernández, 2020).

Las Organizaciones no gubernamentales ONG’s y las entidades no lucrativas (ENL), también llamadas del tercer grupo, se les define como “el conjunto de entidades (asociaciones, fundaciones) que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se preocupan de realizar proyectos de acción social, o defender intereses colectivos de cualquier tipo (asociaciones culturales, deportivas, de



consumidores, de antiguos alumnos, etc.) ello mediante el recurso a profesionales y voluntarios” (Del Real, 2012)

Pueden existir diferentes tipos de definiciones para referirse a entidades o instituciones no lucrativas, por ejemplo: sin finalidad de lucro, sin interés de beneficios, no orientadas a las ganancias, sin ánimos de lucro.

Alvarez (citado en Arnau, 2002) destaca la siguiente idea: “Las empresa con actividades no lucrativas son, en el sistema capitalista, una consecuencia del progreso económico y el avance tecnológico en que estamos inmersos; es preciso haber alcanzado un grado importante de desarrollo en la economía de un país para que paralelamente a ese hecho existan intereses y preocupaciones por las empresas sin fines de lucro.”

Es complicado pensar que personas o individuos que no cuenten con los suficientes recursos para el bienestar propio piense en ayudar o emprender actos de solidaridad para con los demás. “La gestión de las ENL requiere de un conocimiento interdisciplinario. El derecho, la economía, el trabajo social y según sea la entidad otras disciplinas se fundan en el manejo de cualquier entidad no lucrativa” (Martel, et al., 2014, Pag. 44).

## **2.2 Naturaleza de las Entidades no Lucrativas**

Según la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo:

Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG's, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil Municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos,

las disposiciones de la presente Ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario (Decreto del Congreso de la República 02-2003, art. 2).

Según Fernandez (1996), “el objetivo de las ENL es proporcionar, mayoritariamente gratuitamente, servicios a la sociedad, la gestión de estas organizaciones se orienta a proveer servicios con los recursos disponibles, y el éxito va a depender del grado de satisfacciones que se consiga”.

Las asociaciones del sector no lucrativo tienen “cinco características cruciales”: a) son entidades organizadas, b) son privadas, separadas del gobierno, c) son autónomas, controlan sus propias actividades, d) no distribuyen ganancias entre sus asociados, y e) en ellas se realiza actividad voluntaria y gratuita. (González, 2005)

Según la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, las finalidades son:

- a) “Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.
- b) Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico y cultural y de ambiente” (Decreto del Congreso de la República, 02-2003, art. 2).

### **2.3 Constitución Asociaciones sin Fines de Lucro**

Para la creación de una asociación hay que cumplir una serie de requisitos y registrarse a ciertas reglas que dictan las leyes de Guatemala, las asociaciones religiosas dedicadas al cuidado de personas de la tercera edad se registra para su inscripción en el decreto 512-98 en el cual hace mención de la serie de pasos consecutivos de inscripción.

La tabla 1, detalla el proceso necesario para la inscripción de una entidad no lucrativa en Guatemala.

**Tabla 1***Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles*

Artículo	Título <sup>a</sup>
1°	Constitución
2°	De la escritura de constitución
3°	De los estatutos
4°	De la Inscripción
5°	Aviso
6°	Modificación de los estatutos
7°	Requisitos Especiales
8°	El ministerio de gobernación por acuerdo Ministerial
9°	Vigencia

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

*Nota:* Adaptado de "Reglamento de Inscripción de asociaciones civiles por: Congreso de la República, (1998).

<sup>a</sup> La escritura pública de constitución de una Asociación Civil no lucrativa deriva de los 9 puntos detallados.

Los registradores civiles municipales deberán autorizar un libro especial para la inscripción de las asociaciones constituidas como Organizaciones No Gubernamentales, en el cual asentarán su constitución y modificaciones, disolución y liquidación, en su caso; además, la inscripción de sus representantes legalmente nombrados y el registro de los libros de actas que autoricen para uso de las Asambleas Generales o de las Juntas Directivas de las ONG's legalmente constituidas" (Ley de Organizaciones no Gubernamentales, Decreto del Congreso de la República, 02-2003, Art.10).

## **2.4 Control contable de entidades**

En la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), al inscribirse se emite un Número de Registro Identificación Tributario (NIT). De acuerdo en lo establecido en la (Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto del Congreso de la República, 02-2003, art. 13) y las entidades no

lucrativas con fines religiosos están obligadas a inscribirse en la Superintendencia de la Administración Tributaria (Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto del Congreso de la República, 26-1992, art. 38)

Según la Ley del Impuesto al Valor Agregado, las asociaciones tienen el beneficio de la exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), lo que significa que están exentas de cargar el mismo en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Decreto del Congreso de la República, 27-1992, Art. 7). Sin embargo, son consumidores finales, lo quiere decir que no están exentas del IVA en cuanto a las compras que realicen. (Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto del Congreso de la República, 27-1992, Art. 9)

## **2.5 Ingresos, inversión y gastos de operación**

Los flujos de caja contienen los ingresos, inversión y gastos de operación, es decir este contienen todas las entradas y salidas de efectivo.

### **2.5.1 Operaciones de Ingresos**

Para Cabrera (2012), la diferencia entre los ingresos de una empresa con fines de lucro y una sin fines de lucro radica en que las empresas se dedican a motivar el aumento de su patrimonio neto, y las entidades sin fines de lucro carecen de tal motivación ya que sus entradas son aportes mediante peticiones o donaciones, funcionan por autogestión y obtienen ingresos de diferentes fuentes, personas individuales y/o jurídicas, empresas, donaciones internacionales, donaciones periódicas en efectivo, en especie o en servicios o tipo de apoyo que sirva para generar ingresos.

### **2.5.2 Egresos por inversión o gastos de operación**

Anthony (citado en Arnau, 2002), establece dos acepciones para el concepto de gasto:

- Expenditure (*desembolso*): "un gasto es la medida del importe de los bienes y servicios adquiridos en un periodo, muchos de los cuales se utilizan en el ejercicio corriente y otros en ejercicios futuros".

Y distingue:

- Conventional (*convencional*): cuando se incurre en una deuda, una salida de caja, se transfiere la propiedad con el propósito de adquirir un activo o servicio.
- Budgetary (*presupuestario*): cuando una deuda es pagada de un fondo de activo. Así deudas que no se pagan de fondos disponibles en un determinado año no son expenditures en ese año.

Expenses (*gastos*): "un gasto es la medida del importe de los bienes y servicios que se utilizan o consumen en un periodo".

La diferencia entre ambas definiciones estriba en la dimensión temporal, al igual que ocurría con los ingresos. Existe la necesidad de definir el enfoque de medida, es decir, qué es lo que se va a reconocer. La Expenditure (*desembolso*) mide el uso de los recursos financieros, y el expense (*gasto*) el coste de los servicios. El primero resulta útil en el ámbito presupuestario, y el segundo se utiliza en el ámbito empresarial para el cálculo del resultado económico, según Anthony (citado en Arnau, 2002).

## 2.6 Planificación

Para Torres (2014), la planeación es un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Es peculiar en tres sentidos:

- Es una toma de decisiones anticipada, es algo que se hace antes de efectuar una acción.

- Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones independientes, lo hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no solo de una acción o decisión independiente.
- Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Significa desarrollar una estrategia para ayudar alcanzar un objetivo. Idear cursos de acción eficaces para lograr metas específicas. En otras palabras, planear se determina como anticipar y prever el futuro para eludir problemas en periodos futuros. “La planeación mejora las probabilidades que una organización logre sus objetivos mediante la adaptación e innovación para crear el cambio deseable, mejorar la productividad, mantener la estabilidad organizacional. La consecuencia de tales objetivos permite que la organización logre estabilidad organizacional” (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2003).

### **2.6.1 Planeación Estratégica**

Es el proceso organizacional de desarrollo de análisis de la visión y misión, analizar los recursos y los objetivos que se pueden lograr, examinar el entorno enfrentar las oportunidades y disminuir las amenazas. A donde se pretende llegar y como se puede llegar “Asignar recursos para alcanzar las metas de la organización, los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica” (Hellriegel, et, Al, 2003).

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues por tanto el uno como el otro

designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal manera que se pueda alcanzar uno o más objetivos” (Sallenave, 1990).

La planeación estratégica, es la elaboración de planes y estrategias puestos en marcha en diferentes áreas de la empresa para lograr un o varios objetivos.

La tabla 2, muestra un esquema de como estructurar la planeación estratégica con elementos y conceptos:

**Tabla 2**

*Elementos de la planificación Estratégica para un presupuesto*

No.	Elementos	Concepto
1°	Misión de la Organización	Descripción del propósito fundamental
2°	Visión de la Organización	Definir que queremos alcanzar
3°	Fijar objetivos a corto, mediano plazo	Enumerar objetivos alcanzables
	Describir la iniciativa o planes de acción para seguir los objetivos	
4°		Analizar iniciativas y medir su importancia
		Confecionar el detalle de indicadores que permite ir comprobando que objetivos previstos a las personas responsables
5°	Determinar Indicadores y responsables	Valorar estrategias que sirven de base a la consecuencia de objetivos.
6°	Realizar el Plan Financiero	

Fuente: Control presupuestario – Luis Muñiz

*Nota:* En detalle los conceptos de la planificación estratégica necesarias para la elaboración de un presupuesto

Es importante analizar cada concepto descrito y el personal que formará parte de la planificación, y el tipo de planificación que necesita realizar.

## 2.7 Control Administrativo

Para Koontz, Weihrich & Cannice (2012):

Control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para

garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear.

### **2.7.1 Control Interno Administrativo**

Para Luna (2011):

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptaron en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, provee la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

## **2.8 Control Financiero**

Según Moreira (2009):

“Es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

### **2.8.1 Análisis Vertical y Horizontal**

El análisis de la estructura de los estados financieros se puede realizar con las técnicas del análisis vertical y horizontal, las cuales permiten realizar conclusiones generales de los mismos. El análisis vertical consiste en evaluar un estado financiero mediante una relación de cada una de sus partes con su total consolidado, el cual se le llama cifra base. Sirve para medir momentos estáticos en el tiempo o determinada fecha. Se puede dividir en partes según el estado financiero seleccionado y hacer un análisis de cada uno con respecto a su total



para obtener más detalles. En el análisis vertical, los porcentajes son los que representan la importancia que tiene cada rubro dentro de su composición. Con base a ellas se pueden deducir políticas, márgenes y otras prácticas de la empresa en análisis. (Ortiz Anaya, 2006).

El análisis horizontal de un estado de resultados es una comparación de una misma cuenta para dos períodos diferentes por lo cual es necesario contar con la información para ambos años. Este análisis es más dinámico que el análisis vertical porque mide los cambios o movimientos que tiene cada cuenta. La medición se realiza por medio de valores absolutos y relativos, siendo los más elevados en porcentaje los que permiten al analista identificar como más relevantes. (Ortiz Anaya, 2006).

Según Japón (2009, citado en Jaramillo, 2015):

Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

### **2.8.2 Auditoría de los puntos críticos del éxito**

Según Murillo (s.a.), la Auditoría de los puntos críticos del éxito (PCE) es una herramienta de análisis esencial para establecer estrategias porque permite establecer acciones para minimizar riesgos y maximizar el éxito de las estrategias.

Otra definición más reciente es la siguiente “Los Factores Críticos del Éxito son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización”. (Murillo, s.a.).

Murillo (s.a.) concluye que los factores críticos del éxito “Son factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización transformados

en variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable.”

## **2.9 Presupuestos**

Se puede definir como el estudio anticipado de ingresos y egresos determinados para un futuro periodo, por lo regular los presupuestos son aplicables en forma, trimestral, semestral y anual, sin embargo, no se limita a los periodos.

“El presupuesto monetario-financiero analiza la correspondencia entre la evolución real de la economía y los flujos monetarios y financieros que hacen posible la evolución dentro de ciertos márgenes de estabilidad” (Martner, 1967, pág. 22). Con la descripción de Sánchez (2019) “un presupuesto es la estimación futura de las operaciones y los recursos de una entidad. Se elaboran para obtener los objetivos económicos y financieros propuestos en un periodo determinado”. Para Muñiz (2009), “El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables que expresa términos monetarios, ingresos, gastos e inversiones, en periodos determinados”.

### **2.9.1 Importancia de los Presupuestos para la Planificación y Control**

Según Búrbano, (1972):

“Los presupuestos son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

- a. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- b. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

- c. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que se busca.
- d. Facilitan que los miembros de la organización se comuniquen.
- e. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- f. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- g. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- h. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y en forma vertical entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtra hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
- i. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **2.9.2 Método para la elaboración del presupuesto**

El método para la elaboración del presupuesto “Es detectar y estructurar todos y cada uno de los ingresos y egresos físicos de dinero proyectados durante el año” (Morón, 2003).

### **2.9.3 Ventajas de utilizar presupuestos**

Un Presupuesto permite conocer la situación actual de la asociación y las posibilidades futuras con la planificación estratégica. Existen diferentes ventajas desde las perspectiva de diferentes personas, las más importantes son las

siguientes; Obliga a la planeación, un presupuesto hace que se analice el entorno y se prevea los acontecimientos por venir; Permite evaluar el desempeño, evaluar los resultados obtenidos dentro de las actividades organizacionales; Facilita la coordinación y adaptación de actividades, fomenta la comunicación, entre las partes involucradas en la planeación, se analizan y prevén problemas, se utiliza la técnica de prevención (Múñiz, 2009, P.42).

#### **2.9.4 Planificación y control del flujo de efectivo**

Según Muñiz (2009):

El presupuesto del flujo de efectivo (también llamado flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo) es un programa de ingresos y egresos físicos de dinero esperados de acuerdo a la planificación operativa y al plan de inversiones. Es la herramienta fundamental de la función tesorería, y para efectos de planificación, se desarrolla en forma mensual, trimestral o anual (responsabilidad de finanzas).

Este presupuesto se compone de:

- Flujos de ingresos (desarrollar una proyección de ingresos futuros)
- Flujo de egresos (desembolsos de gastos y programa de pagos netos)
- Saldo de caja inicial (es la cantidad existente en caja al inicio del periodo)
- Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado)
- Saldo de caja final (es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo)

Aspectos importantes antes, durante y después en la elaboración del presupuesto:

Antes de la elaboración, planear los objetivos en los diferentes escenarios posibles con su plan, valoración económica, implicación que comporta decisiones de dirección, con soporte de líderes departamentales. Durante la elaboración; determina realmente el contenido, determina el proceso negociación para conseguir la aprobación definitiva consolidando presupuestos operativos. Fase

final; El control y seguimiento del presupuesto, eficacia en el cumplimiento, analizar y tomar decisiones frente a la desviación, u otros, teniendo en cuenta que el presupuesto es herramienta de gestión y control (Muñiz, 2009).

### **2.10 Flujos de caja**

El flujo de caja recibe diversos nombres; flujos de efectivo, cash flow, presupuesto de caja, planeación y control de efectivo, entre otros, es un sistema utilizado para controlar el ingreso y egreso de efectivo en un tiempo determinado.

Según Alonzo (2005): “Es una importante herramienta para la dirección, ayuda a estimar las necesidades de efectivo en diversas épocas del año. A diferencia de los estados financieros, el flujo de caja tiene relevancia o importancia realizando como un pronóstico”. (pág. 78)

Para Crespo, Nieto, López, Madrid & Peña (2004):

El flujo de caja puede analizarse desde dos puntos de vista diferentes pero complementarios; estáticos y dinámicos. En el primer caso, se trata de flujo de caja en un momento determinado del tiempo y viene dado por los saldos de las cuentas de caja y bancos, es decir por el saldo de las cuentas de tesorería. El punto de vista dinámico se refiere a la variación de la tesorería durante un determinado periodo de tiempo, el cual vendrá dado por la diferencia de los corrientes de tesorería coincidentes en el tiempo, pero de signo contrario; nos estamos refiriendo a las corrientes de entrada y salidas de tesorería. Por tanto, el flujo de caja en un periodo se puede calcular como la diferencia entre los cobros y pagos efectuados (pág. 103).

La diferencia entre cash flow o flujo de caja y los presupuestos es que el flujo de caja analiza una situación anterior de un periodo determinado, y revela el movimiento de dinero que tuvo la organización durante el accionar de sus operaciones, el presupuesto lo que busca es plasmar los resultados de las

operaciones futuras, por medio de una planeación, de acuerdo con el análisis del flujo de caja anterior. Para el análisis ambas herramientas son necesarias para poder proyectar (Crespo et al., 2004)

## **2.11 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es fundamental en cualquier actividad o situación humana. En este sentido, todos son tomadores de decisiones. Sin embargo, “Una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica y por sobre todo, la creatividad” (Amaya, 2014). Un gerente está constantemente en el ciclo de toma de decisiones.

“Es imposible solucionar un problema sin tomar una decisión y viceversa, la razón es solucionar un problema. Por lo tanto, los conceptos de resolución de problemas y de toma de decisiones son sinónimos, ambos presentan un mismo proceso” (Lazziti, 2013).

La toma de decisiones es la asociación de un curso de acción o plan con una situación determinada. El modelo típico de toma de decisiones tiene los siguientes pasos.

- a) Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema.
- b) Generar conductas alternativas posibles.
- c) Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada.
- d) Extraer las consecuencias de cada resultado
- e) Elegir la acción que se va a llevar a cabo.
- f) Controlar el proceso cuando se lleva a cabo la acción.
- g) Evaluar los resultados obtenidos.

“El proceso de toma de decisiones se puede llevar a cabo automática o conscientemente, siendo el elemento esencial la información, en este caso la información contable o financiera generada sobre la situación de la empresa” (Recinos, 2009). Toda decisión tendrá un efecto de contracción, es decir que toda decisión deriva en una consecuencia, dentro de las asociaciones u organizaciones los mandos altos son quienes se encargan de las decisiones que encajan en los objetivos.

La tabla 3, define los diferentes métodos para toma de decisiones.

**Tabla 3**

*Diferentes métodos de toma de decisiones*

No.	Método <sup>a</sup>	Descripción
1°	Análisis Estratégico	Análisis Interno y externo, para identificar fuerzas y debilidades, oportunidades y amenazas
2°	Árbol de decisiones	Conjunto de Alternativas inherentes a un proceso decisorio, sintetiza el resultado
3°	Cadena de Medios - Fines	Esta responde el ¿para qué? - ¿Cómo?
4°	Cadena de Medios - Análisis	Analiza la fuerza de: que ofrecen y que entorpecen para influenciar la resolución
5°	Causa y correlación	De las casualidades si correlación. Cíclicas. La gripe puede ser causa que tenga fiebre.
6°	Costo de Oportunidad	Valorar estrategias que sirven de base a la consecuencia de objetivos.

Fuente: Control Toma de Decisiones, la; principios procesos y aplicaciones - Santiago Lazzati

*Nota:* <sup>a</sup> Listado de diferentes métodos que se pueden utilizar como fundamento para una toma de decisiones.

Para poder aportar una buena toma de decisiones es necesario contar con por lo menos cinco cualidades fundamentales en la información; confiable, clara, relevante, oportuna y eficiente. Las herramientas e información optima y las decisiones medirán el camino de las asociaciones, “Cuando se diseña un sistema de información, corresponde considerar no solo las cualidades, también es importante enfocar el sistema correcto” (Lazzati, 2013).

### 3 METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se describe cuáles fueron los pasos, técnicas y mecanismos que se llevaron a cabo para resolver el problema planteado para esta investigación, el cual se refiere a la planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones en una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, Departamento de Guatemala.

#### 3.1 Definición del problema

El problema de investigación del área financiera identificado para una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, Departamento de Guatemala, se refiere a la toma de decisiones empíricas debido a la falta de una planificación y control de flujos de efectivo que ha generado una falta de disponibilidad económica para cumplir con los objetivos de la organización.

Y se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera una adecuada planificación y control de flujos de efectivo en una entidad no lucrativa, dedicada al cuidado de ancianos de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, en el Departamento de Guatemala, permite una toma de decisiones acertada para generar la disponibilidad económica necesaria para cumplir con los objetivos de la entidad y así alcanzar un mayor número de personas beneficiadas?

La propuesta de solución que se plantea al problema de investigación del área financiera en la entidad consiste en la proyección de presupuestos para determinar flujos de efectivo en los meses consecuentes, de manera que permitan tomar decisiones administrativas y financieras en el presente, para cumplir con los objetivos de la organización.



### **3.2 Delimitación del problema:**

La delimitación se deriva de la especificación del problema, lo cual sirve de base para definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación. En el municipio de Mixco, Departamento de Guatemala la Asociación Congregación de las Hermanitas de los Ancianos desamparados es una entidad no lucrativa dedicada al cuidado físico, mental y espiritual de ancianos desamparados. Su misión es atender y resguardar a los ancianos guatemaltecos más vulnerables.

El problema de la investigación se enfoca en qué; para el funcionamiento de esta entidad es necesario contar con disponibilidad económica, se necesita captar ingresos, ya sea por donaciones de personas individuales o empresas que estén dispuestas ayudar, cualquier tipo de aporte en especie, sin embargo, cada vez es más difícil captar donaciones por la crisis económica que atraviesa el país derivado de la crisis sanitaria covid-19. La tasa de desempleo entre el primer trimestre del 2020 es de 8,2%, incrementando un punto porcentual en relación con el año anterior, la inflación, el endeudamiento, el incremento a la canasta básica, entre otros.

La asociación necesita realizar un análisis de situación actual del manejo de sus flujos de efectivo, analizar los canales por medio de los cuales ha obtenido ingresos, un análisis de los gastos fijos y de operación mínimos que cumplir para el buen funcionamiento. Es por ello por lo que luego de haber analizado los flujos, se propone una planificación y control de flujos de efectivo que ayuden a captar más canales de ingresos a la disminución de gastos no necesarios en la operación y el aprovechamiento de los recursos por medio de un análisis de información fiable que ayude a proyectar presupuestos proyectados y así determinar mejores decisiones y así beneficiar a muchas más personas vulnerables.

### **3.2.1 Unidad de análisis**

Una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad.

### **3.2.2 Período a investigar**

Información financiera del año 2019 y 2020, que servirán como base para proyectar el año 2021.

### **3.2.3 Ámbito geográfico**

Municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

## **3.3 Objetivos**

Los objetivos forman parte de la finalidad de la investigación para ayudar a la planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones en una entidad sin fine de lucro dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

### **3.3.1 Objetivo general**

Desarrollar la planificación y control de flujos de efectivo para una toma de decisiones acertada que optimice los recursos económicos en una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de personas de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Hacer un diagnóstico de la situación financiera de los años 2019 y 2020, en relación a los saldos y el flujo de efectivo, a través de la evaluación del comportamiento de los ingresos, y la ejecución de inversiones y gastos de operación, para conocer las variaciones específicas y las causas.

- Identificar los puntos críticos a mejorar, a través de herramientas de evaluación gerencial, para proponer las estrategias y controles a seguir para evitar la toma de decisiones empírica que afecta directamente la economía de la entidad y así disponer de fundamento para la toma de decisiones acertadas.
- Proyectar los flujos de fondos de efectivo con base al diagnóstico financiero y la corrección de las fallas estructurales, que servirá para evitar las decisiones empíricas con la implementación de estrategias y controles para la toma de decisiones acertadas y evaluar los resultados para comprobar su efectividad

### **3.4 Justificación**

En Guatemala, en los últimos años se ha desarrollado la cultura de asilo o residencias para el cuidado de adultos de la tercera edad. Actualmente los esfuerzos de la Procuraduría de los Derechos Humanos (PDH) en Guatemala no son suficientes para regular y atender a personas de la tercera edad que van desde los 60 años en adelante. En los hospitales y en las calles a diario hay personas abandonadas, en muchas ocasiones desamparadas por sus propios familiares.

Para beneficio de la sociedad guatemalteca hay entidades sin fines de lucro que están dispuestas y enfocadas a ayudar a estas personas vulnerables, poniendo su esfuerzo en la readaptación de actividades para brindar una vida digna y agregando un valor ético-moral a las personas de la tercera edad.

Sin embargo, el factor económico y la falta de planificación de flujos de efectivo de es un gran obstáculo para la optimización del funcionamiento de este tipo de entidades. Es importante crear una planificación en la captación de recursos que ayuden a mejorar las operaciones en beneficencia y es necesario crear controles y proyecciones que ayuden al máximo aprovechamiento de recursos.

Por tal motivo se pretende realizar una estrategia de planificación que impactará positivamente en los resultados de la unidad objeto de estudio, puesto que no solo podrá disminuir el presupuesto de gasto, sino que también podrá destinar dichos fondos para contribuir a su mejoramiento y expansión.

### **3.5 Método científico**

Se utilizó el método científico por medio del enfoque cuantitativo derivado que se analizan aspectos financieros de flujo de efectivo de la entidad objeto de estudio de los periodos 2019 y 2020.

El alcance de la investigación fue correlacional debido a que se analizó la relación de la toma de decisiones con la planificación y los controles de efectivo. A su vez se utilizó un alcance explicativo porque se da a conocer la causa e impacto de las decisiones sobre el uso de los bienes efectivos.

Este método consta en la aplicación de sus tres fases.

- **Indagadora**

En esta etapa se recolectó la información correspondiente a la situación financiera de los años 2019 y 2020 de la entidad, con la que se considera tener una base firme para realizar un diagnóstico del flujo de efectivo del comportamiento de la operación, inversión e ingresos, a través de una entrevista no estructurada con el contador y la representante legal de la entidad.

- **Demostrativa**

En esta fase se identificaron los aspectos a mejorar, detectados por medio del análisis de diagnóstico de la entidad, recopilado por medio de la fase anterior. Para proponer las estrategias adecuadas que ayuden a mejorar la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de investigación.

- **Expositiva**

En esta fase se proyectaron los resultados de flujo de efectivo de la investigación a través de la propuesta de las estrategias y controles para la toma de decisiones.

### **3.6 Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas de investigación utilizadas se describen a continuación.

#### **3.6.1 Técnicas de investigación documental**

Se utilizaron técnicas de investigación documental para la revisión bibliográfica, consultando libros, textos, revistas, periódicos y páginas de internet, relacionados la planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones en una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de personas de la tercera edad.

Para realizar la investigación documental se cumplieron los siguientes pasos:

- Elección del tema y definición de la investigación.
- Realización el plan de trabajo de acuerdo con lo requerido.
- Proceso de recopilación de información financiera.
- Análisis de la información obtenida.
- Redacción y presentación del informe anual 2021.

#### **3.6.2 Técnicas de investigación de campo**

La investigación se realizó en una entidad no lucrativa dedicada al cuidado de personas de la tercera edad, con base a la Información financiera del año 2019 y 2020, que servirán como base para proyectar el año 2021.

- Observación directa: Se observó la información financiera y las instalaciones de la propiedad para identificar áreas de mejora.

- Entrevistas con la Directora de la asociación y el Contador: Se entrevistó a personas que tienen la responsabilidad del manejo del efectivo y toma de decisiones. (ver anexo 2).
- Solicitud de acceso a la información por medio de una carta: Se solicitó por escrito la información requerida para esta investigación.
- Recopilación y ordenamiento de la información: Se filtró la información necesaria para esta investigación.
- Evaluación, análisis y cuantificación de los resultados. Por medio de un análisis financiero vertical y horizontal.
- Aplicación de técnicas y herramientas de análisis financiero. Se determinaron los puntos críticos por medio de una Auditoría de puntos críticos del éxito.
- Proyecciones de resultados financieros. Se proyectan los flujos de efectivo para el año 2021 por medio de la planificación y control de presupuestos.

## **4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación relacionados con la planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones en una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala. Contiene el diagnóstico financiero de la entidad para los años 2019 y 2020, obtenidos por las herramientas de análisis vertical y horizontal, el análisis de puntos críticos por medio de una auditoría de puntos críticos del éxito y se culmina el capítulo con la proyección de flujos de efectivo para la toma de decisiones para el año 2021.

### **4.1 Identificación de la situación actual de la empresa**

Para determinar la situación financiera de la entidad es importante entender la misión, por la cual fue creada la entidad en Guatemala, y conocer las metas organizacionales para proponer una planificación y controles adecuados de flujos de efectivo.

La misión de la entidad es atender y resguardar a los ancianos guatemaltecos más vulnerables.

#### **4.1.1 Diagnóstico de la situación financiera**

A continuación, se describe en detalle la situación financiera y los flujos de caja de las operaciones de inversión, gastos y los ingresos de la entidad objeto de estudio de los años 2019 y 2020. (Ver Anexo 5).

#### **4.1.2 Análisis de la captación de donaciones de los años 2019 y 2020.**

Seguidamente se presenta en detalle de la captación de ingresos proporcionados por la entidad, a través de un análisis vertical que determina cual es el peso proporcional que representa cada rubro de ingreso para proponer estrategias que ayuden a una mejor captación de ingresos para el año 2021.

**Tabla 4**

*Análisis vertical del saldo inicial, los ingresos y el saldo final de efectivo de la entidad de los años 2019-2020*

*Cifras en quetzales y porcentajes*

	2,019	%	2,020	%
Saldo Inicial	20,000.00		124,544.83	
Ingresos internacionales	478,116.15	11.88%	418,303.08	12.22%
Ingresos de residentes	1,765,405.53	43.88%	1,598,945.64	46.71%
Ingresos de donaciones	1,456,186.96	36.19%	1,025,386.30	29.96%
Ingresos en especie <sup>a</sup>	293,809.90	7.30%	349,574.57	10.21%
Intereses bancarios	10,875.06	0.27%	19,936.79	0.58%
Ingresos excepcionales	19,202.70	0.48%	10,897.00	0.32%
Total ingreso	4,023,596.30	100.00%	3,423,043.38	100.00%
Saldo Final	124,544.83		99,547.19	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle todos los ingresos por los cuales la entidad extendió un recibo deducible durante los años 2019 y 2020.

<sup>a</sup> Los ingresos en donaciones en especie no son ingresos monetarios.

En la tabla 4, se establecieron los ingresos obtenidos en la entidad para los años 2019 y 2020, determinando que el ingreso que tiene mayor relevancia son los aportes que brindan los residentes con un 43.88% para el 2019 y un 46.71% para el 2020, estos ingresos son aportes que brindan los familiares de los residentes de forma mensual. Los ingresos por donaciones monetarias ocupan el segundo porcentaje más alto de los ingresos obtenidos para los años en estudio, siendo de un 36.19% para el año 2019 y de un 29.96% para el año 2020. Estos ingresos son realizados por medio de empresas o personas individuales, algunos de forma periódica y otros de forma esporádica. Aquí también ingresan los fondos de las diferentes actividades que la entidad realiza para captación de recursos, por ejemplo, (las ventas de comida al público, las manualidades realizadas por los residentes para venta de los visitantes, las actividades religiosas de la capilla que convocan a la comunidad, entre otras, que generan ingresos extraordinarios).

Los ingresos por donaciones internacionales ocupan el tercer porcentaje más alto de los ingresos obtenidos para los años 2019 (11.88%) y 2020 (12.22%), estas captaciones son donaciones realizadas por personas no residentes en Guatemala, y otras sedes de la congregación en otros países.



Los ingresos en especie son donaciones no monetarias, son bienes que ayudan a cubrir necesidades, estas donaciones son insumos de alimentación, insumos de limpieza, entre otros. Para el año 2019, reflejan un 7.30% y para el año 2020 10.21%.

Los últimos dos rubros de ingresos son los ingresos derivados de los intereses bancarios y los ingresos excepcionales. Los intereses bancarios son obtenidos mensualmente por fondos de inversión recibidos de donaciones internacionales. Los ingresos excepcionales son resultado de eventos de temporada como el bazar realizado en el mes de diciembre y se refiere a mercadería donada a la entidad que se pone en disposición al público para captar recursos monetarios.

Seguidamente se presenta el detalle de la captación de ingresos proporcionados por la entidad, a través de un análisis horizontal que determinó cuáles fueron las variaciones absoluta y relativa de cada rubro con la finalidad de validar el crecimiento o la disminución en la comparativa de los años 2019 y 2020, e identificar las causas.

### Tabla 5

*Análisis horizontal del saldo inicial, los ingresos y el saldo final de efectivo de la entidad de los años 2019-2020*

*Cifras en quetzales y porcentajes*

	2019	2020	Variación	%
Saldo Inicial	20,000.00	124,544.83		
Ingresos internacionales	478,116.15	418,303.08	- 59,813.07	-12.51%
Ingresos de residentes	1,765,405.53	1,598,945.64	-166,459.89	-9.43%
Ingresos de donaciones	1,456,186.96	1,025,386.30	-430,800.66	-29.58%
Ingresos en especie <sup>a</sup>	293,809.90	349,574.57	55,764.67	18.98%
Intereses bancarios	10,875.06	19,936.79	9,061.73	83.33%
Ingresos excepcionales	19,202.70	10,897.00	- 8,305.70	-43.25%
Total ingreso	4,023,596.30	3,423,043.38	-600,552.92	-14.93%
Saldo Final	124,544.83	99,547.19		

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: <sup>a</sup> El saldo de donativo en especie no es ingreso monetario pero es una captación de bienes que incide en una disminución de los gastos.

En la tabla 5, se puede observar que existe una disminución de captación de donaciones de un 29.58% del año 2019 al 2020, equivalente a Q 430,800.66, derivado de la crisis sanitaria Covid-19 y sus restricciones.

Los ingresos por donaciones de residentes ocupan el segundo grado con mayor disminución para el año 2020, demostrando una variación de Q 166,459.89 que deriva un 9.43% por debajo de lo captado en el año 2019, esta disminución de ingresos es derivada de la reducción de residentes de 78 en el año 2019 a 65 para el año 2020. La cuota aportada por los familiares de cada residente se fija con base a un estudio socioeconómico y el monto está comprendido entre Q500.00 y Q5,500.00 quetzales mensuales; la cuota establecida para cada residente se mantiene para ambos años. Es relevante mencionar que, en el año 2019, 22 de los 78 residentes no realizaron aportes por no contar con familiares o recursos monetarios, siendo varios de ellos indigentes antes de pertenecer a la entidad. Esta condición se mantiene para el año 2020, con la misma cantidad de residentes.

La variación de ingresos internacionales entre el año 2019 y 2020 refleja una baja del 12.51% equivalente a Q59,813.07, causada por la crisis económica internacional derivada del covid-19.

Los ingresos en especie que no significan un ingreso monetario presentan un incremento de 18.98%, en comparación al año 2021 equivalente a Q55,764.67; este incremento se atribuye a las donaciones de alimentos y productos de limpieza que contribuyeron las empresas y personas individuales para ayudar a contener la crisis económica en la entidad a causa del covid-19 internamente.

Los ingresos por intereses bancarios aumentaron en un 83.33% debido a las donaciones internacionales que generaron intereses bancarios. Los ingresos excepcionales disminuyeron en 43.25%, a causa de no realizar actividades extraordinarias en la recaudación de fondos, en el año 2019 se refleja una herencia de Q10,000.00 de acuerdo con datos en la entrevista a las autoridades.

La variación final para los años 2019 y 2020 determina una disminución de captación donaciones y de recursos equivalente a un 14.93% en valor relativo que en valor absoluto representa Q 600,552.92.

El saldo inicial para el año 2019 fue de Q 20,000.00 y el saldo al final de las captaciones de efectivo, inversión y operación fue de Q124,754.83 lo que significa un superávit en operación de Q104,754.83. Para el año 2020 el saldo inicial es de Q 124,754.83 y el saldo final en las operaciones de captación, inversión y operación fue de Q 99,547.19, lo que significa un déficit de Q25,207.64.

#### 4.1.3 Análisis de los egresos por inversiones de los años 2019 y 2020.

A continuación, se presenta el detalle de las operaciones de inversión proporcionados por la entidad, a través de un análisis vertical que determina cual es el peso proporcional que representa cada rubro de las inversiones ejecutadas.

**Tabla 6**

*Análisis vertical de los egresos de la entidad: Inversiones de los años 2019-2020*

*Cifras en quetzales y porcentajes*

	2,019	% <sup>a</sup>	2,020	% <sup>a</sup>
Terrenos y propiedades	-	0.00%	102,418.00	3.53%
Urbanizaciones	94,575.92	2.78%	208,364.21	7.19%
Instalación calefacción	259,919.55	7.65%	91,116.80	3.14%
Instalaciones megafonía	325.00	0.01%	9,849.00	0.34%
Instalación agua	10,297.79	0.30%	-	0.00%
Instalaciones varias	7,517.06	0.22%	54,090.82	1.87%
Mobiliario salas de visita	8,825.00	0.26%	-	0.00%
Mobiliario dormitorios	28,201.60	0.83%	-	0.00%
Mobiliario despacho	8,666.85	0.26%	-	0.00%
Mobiliario comedores	3,150.00	0.09%	525.00	0.02%
Mobiliario salones	-	0.00%	29,183.60	1.01%
Ajuar y enseres	25,086.60	0.74%	42,442.15	1.46%
Mobiliario carpintería	3,513.85	0.10%	1,250.00	0.04%
Mobiliario de comunidad	2,598.75	0.08%	-	0.00%
Mobiliario iglesia capilla	4,257.85	0.13%	1,768.00	0.06%
Equipo informático	35,539.30	1.05%	1,745.00	0.06%
Almacenes	23,580.79	0.69%	7,313.50	0.25%
Construcción en curso	4,572.92	0.13%	-	0.00%
Total de inversiones	520,628.83	15.32%	550,066.08	18.98%

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle los egresos de la entidad por adquisición de bienes tangibles en los periodos 2019 y 2020.

<sup>a</sup> Es el peso porcentual que representa en los egresos totales de la entidad para los periodos analizados.

Con la información de la tabla 6 se puede determinar que se realizaron diferentes tipos de inversiones para el 2019.

Se realizó una inversión inicial para la compra de paneles solares con un rubro que representa un 7.65%. Se realizaron mejoras de urbanización que representan un 2.78%. Se adquirió un equipo informático que consta de intercomunicadores conectados a una red que permite utilizar botones de pánico en cada habitación para mejorar la seguridad en casos de emergencia, representa un 1.05% de la inversión.

Se invirtió en una nueva bomba de agua con mayor capacidad para una mejor provisión de agua, que representa un 0.3% del egreso anual, se compró mobiliario para diferentes ambientes de la institución que revelan un 1.74%. Se adquirió un refrigerador industrial para guardar los insumos de mercado y carnes que representa un 0.69% en el rubro de inversiones, se construyó un muro perimetral en la parte trasera que culminó con una inversión de Q 4,572.92

Para el año 2020 de acuerdo con la información de la tabla 6, se pudo determinar que el rubro de urbanizaciones es donde se refleja un mayor peso 7.19%, estas son mejoras que se realizan al inmueble donde se ubica la entidad. Se invirtió en una propiedad en un cementerio que representa un 3.53%, se registró el pago del complemento de los paneles solares que representan un 3.14%, se realizaron instalaciones varias y adquisición de ajuar y enseres que aportan un 3.33% de la inversión anual.

En la tabla 7, se detallan las operaciones de inversión proporcionados por la entidad a través de un análisis horizontal que identifica cuáles fueron las variaciones absoluta y relativa de cada rubro con la finalidad de validar el crecimiento o la disminución en la comparativa de los años 2019 y 2020, e identificar las causas.

**Tabla 7***Análisis horizontal de los egresos de la entidad: Inversiones de los años 2019-2020**Cifras en quetzales y porcentajes*

	2019	2020	Variación <sup>a</sup>	% <sup>b</sup>
Terrenos y propiedades	-	102,418.00	102,418.00	100.00%
Urbanizaciones	94,575.92	208,364.21	113,788.29	120.31%
Instalación eléctrica	259,919.55	91,116.80	-168,802.75	-64.94%
Instalaciones megafonía	325.00	9,849.00	9,524.00	2930.46%
Instalación agua	10,297.79	0	-10,297.79	-100.00%
Instalaciones varias	7,517.06	54,090.82	46,573.76	619.57%
Mobiliario salas de visita	8,825.00	0	-8,825.00	-100.00%
Mobiliario dormitorios	28,201.60	0	-28,201.60	-100.00%
Mobiliario despacho	8,666.85	0	-8,666.85	-100.00%
Mobiliario comedores	3,150.00	525.00	-2,625.00	-83.33%
Mobiliario salones	0	29,183.60	29,183.60	100.00%
Ajuar y enseres	25,086.60	42,442.15	17,355.55	69.18%
Mobiliario carpintería	3,513.85	1,250.00	-2,263.85	-64.43%
Mobiliario de comunidad	2,598.75	0	-2,598.75	-100.00%
Mobiliario iglesia capilla	4,257.85	1,768.00	-2,489.85	-58.48%
Equipo informático	35,539.30	1,745.00	-33,794.30	-95.09%
Almacenes	23,580.79	7,313.50	-16,267.29	-68.99%
Construcción en curso	4,572.92	0	-4,572.92	-100.00%
Total de Inversiones	520,628.83	550,066.08	29,437.25	5.65%

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle los egresos de la entidad por adquisición de bienes tangibles en los periodos 2019 y 2020.

<sup>a</sup> La variación es equivalente al cambio absoluto en la comparación de los años analizados.<sup>b</sup> El valor en porcentaje detalla la variación relativa que existe entre los períodos objeto de estudio.

Con la información de la tabla 7 se puede determinar que se realizaron diferentes tipos de inversiones para los años en estudio. Se invirtió en la compra de un terreno y construcción de un mausoleo que será una compra única, la comparativa entre los años 2019 y 2020 en la compra de mobiliario varía por la adquisición de

diferente mobiliario que ayude a complementar diferentes áreas de la entidad. La compra de mobiliario para salones representa un egreso de Q 29,183.60 para el año 2020, durante el año 2019 no se registró ninguna compra.

La inversión complementaria en paneles solares para el año 2020 representó un 3.14%, como se indica en la tabla 7, y da un total para ambos años de Q351,036.35, con el fin de disminuir el gasto de energía eléctrica.

Los rubros de ajuar y enseres e inversiones varias han incrementado para el año 2020, esto derivado a las remodelaciones realizadas para equipar y adecuar un área destinada para el tratamiento y aislamiento de personas de la tercera edad que puedan contraer la enfermedad Covid-2019, hasta el momento de la realización de este estudio no ha sido necesario utilizarla por no tener ningún contagio activo.

Las inversiones adquiridas representan Q 520,628.83 para 2019 y Q 550,066.08. Se logró determinar que no cuentan con una programación de proyectos que ayude a facilitar el análisis de ingresos, gastos proyectados y las inversiones que se pueden realizar.

Todas las mejoras son realizadas para el bien común de los residentes de la tercera edad. La mayoría de las veces se adquiere para solucionar emergencias o situaciones inesperadas.

#### **4.1.4 Análisis de los egresos por gastos de operación 2019 y 2020.**

A continuación, se presenta el detalle de los gastos de operación proporcionados por la entidad, a través de un análisis vertical que determina cual es el peso proporcional que representa cada rubro de los gastos realizados para proponer estrategias que ayuden a tomar mejores decisiones para la planificación de la operación anual y los gastos para el año 2021.

**Tabla 8***Análisis vertical de los egresos por gastos de operación de los años 2019 - 2020**Cifras en quetzales y porcentajes*

	2,019	%	2,020	%
Alimentación	481,166.64	14.16%	454,829.08	15.69%
Medicamentos	37,973.85	1.12%	53,313.43	1.84%
Productos de limpieza	33,989.19	1.00%	34,620.98	1.19%
Ropería y ajuar	5,719.05	0.17%	29,617.90	1.02%
Menaje – cocina	6,781.40	0.20%	15,155.47	0.52%
Reparación de edificio	212,462.46	6.25%	15,646.81	0.54%
Reparación maquinaria	63,845.83	1.88%	58,629.28	2.02%
Reparación mobiliario	8,804.27	0.26%	33,184.48	1.15%
Jurídicos -notariales	34,377.07	1.01%	13,020.40	0.45%
Profesional sanitario	204,777.99	6.03%	117,400.00	4.05%
Comisiones bancarias	231.79	0.01%	166.25	0.01%
Gastos representación	66,650.74	1.96%	79,654.58	2.75%
Gastos agua y basura	62,313.16	1.83%	77,874.36	2.69%
Combustibles cocina	137,442.00	4.04%	125,223.00	4.32%
Luz – fuerza	215,009.44	6.33%	162,532.72	5.61%
Internet y teléfonos	52,675.50	1.55%	48,857.89	1.69%
Gastos huerta y jardín	16,524.88	0.49%	13,182.39	0.45%
Gastos administración	29,698.75	0.87%	27,943.67	0.96%
Gastos de combustible	17,271.60	0.51%	9,482.18	0.33%
Reparación vehículos	35,277.91	1.04%	18,009.85	0.62%
Gastos de capilla	72,038.95	1.95%	114,350.72	2.47%
Planilla personal	1,068,433.43	31.44%	991,876.78	34.22%
Bono 14	122,862.76	3.62%	111,543.24	3.85%
Aguinaldo	103,960.79	3.06%	94,382.74	3.26%
Indemnización	56,233.34	1.65%	29,172.85	1.01%
Seguros sociales	157,102.42	4.62%	127,492.78	4.40%
Gastos del aspirantado	94,587.43	2.78%	41,021.11	1.42%
Total Egresos	3,398,212.64 <sup>a</sup>	100.00%	2,898,184.93 <sup>b</sup>	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle los egresos por gastos de los años 2019 y 2020

<sup>a,b</sup> El total de egresos incluye las facturas recibidas y registradas por donaciones en especie que no significa un egreso monetario para la entidad para el año 2019 equivalente a Q293,809.90 y Q349,574.57 para el año 2020

Con la información de la tabla 8, se puede determinar que los gastos de operación con mayor relevancia para el año 2019 son: La planilla de personal que expresa un 31.44%, los gastos de alimentación que demuestran un 14.16%, el gasto de energía eléctrica con un 6.33%, las prestaciones laborales y seguro social expone un 12.95%, las reparaciones de edificio con un 6.03%, el consumo de gas determina un 4.04%, el pago de honorarios para doctores y enfermeras profesionales anualmente representó 6.03%, el gasto de teléfono y agua refleja un 3.38%.

Los gastos de representación concluyen con un 1.96%, estos gastos son derivados de viáticos, los gastos de capilla representan un 1.95%, derivados de mantenimiento de la capilla, el rubro de reparación de maquinaria y mobiliario y equipo expone un 1.88%, por la reparación correctiva de la maquinaria instalada.

Los gastos por medicamentos representan un 1.12%, los gastos derivados de aspirantado son equivalentes a un 2.78%, gastos que se realizan con señoritas que aspiran a una vida religiosa, los gastos de limpieza representan un 1%,

Los gastos administrativos representan un 0.87%, las reparaciones de vehículos muestran un 1.04%, los gastos por combustible significaron un 0.51%, los gastos jurídicos figuran un 1.01%, y los gastos de huerta y jardín manifiestan un 0.49%.

El total de los gastos de operación sin tomar en cuenta el rubro de donaciones en especie para el año 2019 fue de Q 3,104,02.74, que representa un 83% del total de ingresos anuales obtenidos. De acuerdo con el análisis vertical correspondiente se puede determinar que la entidad ha captado en donaciones la cantidad de Q3,729,786.40 ingresos monetarios, este monto no incluye las donaciones en especie equivalente a Q293,809.90. La entidad obtuvo inversiones varias en un 14.00% del total de los ingresos, la operación para el año 2019 tiene un saldo inicial de Q 20,000.00 concluyendo con un saldo final de Q 124,754.83, generando un flujo de Ingresos, operación e inversión de Q 104,754.83.



Se puede determinar que los gastos de operación con mayor relevancia para el año 2020 son: La planilla de personal que expresa un 34.22%, los gastos de alimentación que demuestran un 15.69%, el gasto de energía eléctrica con un 5.61%, las prestaciones laborales y seguro social expone un 12.52%, las reparaciones de edificio con un 0.54%, el consumo de gas determina un 4.32%, el pago de honorarios para doctores y enfermeras profesionales anualmente representó 4.05%, el gastos de teléfono y agua refleja un 4.38%.

Los gastos de representación concluyen con un 2.75%, estos gastos son derivados de viáticos, los gastos de capilla representan un 2.47%, derivados de mantenimiento de la capilla, el rubro de reparación de maquinaria y mobiliario y equipo expone un 3.17%, por la reparación correctiva de la maquinaria instalada.

Los gastos por medicamentos representan un 1.84%, los gastos derivados de aspirantado son equivalentes a un 1.42%, gastos que se realizan con señoritas que aspiran a una vida religiosa, los gastos de limpieza representan un 1.19%,

Los gastos administrativos representan un 0.96%, las reparaciones de vehículos muestran un 0.62%, los gastos por combustible significaron un 0.33%, los gastos jurídicos figuran un 0.45%, y los gastos de huerta y jardín manifiestan un 0.45%.

El total de los gastos de operación sin tomar en cuenta las donaciones en especie para el año 2020 es de Q 2,548,610.37 que representa un 85% del total de ingresos anuales obtenidos. De acuerdo con el análisis vertical correspondiente se puede determinar que la entidad captó en donaciones la cantidad de Q3,073,468.81 ingresos monetarios, este monto no incluye las donaciones en especie equivalente a Q349,574.57. La entidad obtuvo inversiones varias en un 16% del total de los ingresos, la operación para el año 2020 tiene un saldo inicial de Q 124,754.83 concluyendo con un saldo final de Q 99,547.19, generando un flujo de ingresos, operación e inversión negativo de Q 25,20764. La operación para el año 2020 se logró cumplir gracias al saldo inicial disponible.

En la tabla 9, se detallan los egresos por gastos proporcionados por la entidad a través de un análisis horizontal que identifica cuáles fueron las variaciones absoluta y relativa de cada rubro con la finalidad de validar el crecimiento o la disminución en la comparativa de los años 2019 y 2020,

**Tabla 9**

*Análisis horizontal de los egresos por gastos de operación de los años 2019 2020*

*Cifras en quetzales y porcentajes*

	2019	2020	Variación	%
Alimentación	481,166.64	454,829.08	- 26,337.56	-5.47%
Medicamentos	37,973.85	53,313.43	15,339.58	40.40%
Productos de limpieza	33,989.19	34,620.98	631.79	1.86%
Ropería y ajuar	5,719.05	29,617.90	23,898.85	417.88%
Menaje – cocina	6,781.40	15,155.47	8,374.07	123.49%
Reparación de edificio	212,462.46	15,646.81	-196,815.65	-92.64%
Reparación maquinaria	63,845.83	58,629.28	- 5,216.55	-8.17%
Reparación mobiliario	8,804.27	33,184.48	24,380.21	276.91%
Jurídicos -notariales	34,377.07	13,020.40	- 21,356.67	-62.12%
Profesional sanitario	204,777.99	117,400.00	- 87,377.99	-42.67%
Comisiones bancarias	231.79	166.25	- 65.54	-28.28%
Gastos representación	66,650.74	79,654.58	13,003.84	19.51%
Gastos agua y basura	62,313.16	77,874.36	15,561.20	24.97%
Combustibles cocina	137,442.00	125,223.00	- 12,219.00	-8.89%
Luz – fuerza	215,009.44	162,532.72	- 52,476.72	-24.41%
Internet y teléfonos	52,675.50	48,857.89	- 3,817.61	-7.25%
Gastos huerta y jardín	16,524.88	13,182.39	- 3,342.49	-20.23%
Gastos administración	29,698.75	27,943.67	- 1,755.08	-5.91%
Gastos de combustible	17,271.60	9,482.18	- 7,789.42	-45.10%
Reparación vehículos	35,277.91	18,009.85	- 17,268.06	-48.95%
Gastos de capilla	72,038.95	114,350.72	42,311.77	58.73%
Planilla personal	1,068,433.43	991,876.78	- 76,556.65	-7.17%
Bono 14	122,862.76	111,543.24	- 11,319.52	-9.21%
Aguinaldo	103,960.79	94,382.74	- 9,578.05	-9.21%
Indemnización	56,233.34	29,172.85	- 27,060.49	-48.12%
Seguros sociales	157,102.42	127,492.78	- 29,609.64	-18.85%
Gastos del aspirantado	94,587.43	41,021.11	- 53,566.32	-56.63%
Total gastos	3,398,212.64 <sup>a</sup>	2,898,184.94 <sup>b</sup>	-500,027.70	-14.71%
Total de Egresos	3,918,841.47 <sup>c</sup>	3,448,251.02 <sup>d</sup>	-991,219.28	-25.29%

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

Nota: En detalle los egresos por gastos de los años 2019 y 2020

<sup>a b</sup> El total de gastos incluye las facturas recibidas y registradas por donaciones en especie que no significan un egreso monetario para la entidad.

<sup>c d</sup> El total de egresos incluye el monto por inversiones de Q 520,628.83 y Q 550,066.06 para los años 2019 y 2020 respectivamente.

Las variaciones de mayor relevancia entre al año 2019 y 2020 con una baja fueron el mantenimiento de edificio de 92.64%, derivado a que en el edificio cumplió 5 años funcionamiento en el año 2019 y era necesario realizar mantenimientos, los gastos jurídicos disminuyeron en 62.12%, no se tramitó documentación legal para hermanas dirigentes de la entidad, los gastos de aspirantado demuestran una baja de 56.63%, este gasto está dedicado a jóvenes con aspiración a vida religiosa y disminuye el número de aspirantes de 15 a 8, la energía eléctrica disminuyó en un 24.41% por la adquisición de paneles solares, los pagos de planillas y prestaciones laborales disminuyeron derivado a una reducción de personal de 36 a 33 colaboradores durante todo el año 2020, que representa Q 144,546.30 de disminución de gasto anual.

La alimentación disminuye derivado a la baja de residentes entre el año 2019 y 2020, la disminución es equivalente a Q 26,337.56, el gas propano utilizado para cocinar disminuye en un 8.89% con relación al año 2019, el combustible para vehículos tiene una baja de 45.10%, la utilización de teléfonos e internet tiene una baja de 7.25%.

Los gastos de profesionales sanitarios disminuyeron derivado a la terminación de contrato de servicios para 2 enfermeras profesionales y un doctor durante el año 2020, la disminución es equivalente a Q 87,377.99.

El alza de los gastos del año 2019 al 2020 se ve reflejada en la compra de medicamentos en un 24.97% derivado a la prevención del covid-2019, se reparó mobiliario y equipo equivalente a un gasto de Q 24,380.21 más que el año anterior. Los gastos de agua y basura aumentaron 24.97% y los productos de limpieza tiene un alza de 1.86%, el motivo del aumento es más limpiezas programadas durante el día, los gastos de representación subieron en un 19.51% por viáticos.

Los gastos totales disminuyeron para el año 2020 en un 14.71% que representan Q 500,027.70 menos con relación al año 2019.

#### 4.1.5 Análisis horizontal comparativo del flujo de efectivo de la entidad entre los años 2019 y 2020

A continuación, se presenta el resumen de los ingresos, inversiones y gastos de operación anuales, información proporcionada por la entidad.

**Tabla 10**

*Flujo de Efectivo análisis horizontal: años 2019 y 2020*

*Cifras en quetzales y porcentajes*

	2019	2020	Variación <sup>c</sup>	%
Saldo Inicial	Q 20,000.00	Q 124,754.83		
Ingresos <sup>a</sup>	Q 3,729,786.40	Q 3,073,468.81	-656,317.59	-17.60%
Inversiones	Q 520,628.83	Q 550,066.08	29,437.25	5.65%
Gastos <sup>b</sup>	Q 3,104,402.74	Q 2,548,610.37	-555,792.37	-17.90%
Saldo Final	Q 124,754.83	Q 99,547.19		
Operación Neta	Q 104,754.83	-Q 25,207.64		

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle todos los ingresos y egresos que representaron efectivo para los años 2019 y 2020.

<sup>a</sup> En el rubro de ingresos se resta el ingreso por especie por no ser un ingreso monetario.

<sup>b</sup> Del total de los gastos, se disminuyen los registros de facturas provenientes de ingresos en especie.

<sup>c</sup> La variación es equivalente al cambio monetario absoluto en la comparación de los años analizados.

Para la tabla 10, se determinó que los ingresos disminuyeron en un 17.60%, esto significa que se obtuvieron menos captaciones de efectivo para sufragar los gastos. Según la entrevista realizada a las autoridades (ver anexo 2) se puede determinar que la causa principal de la disminución de ingresos monetarios está atribuido a la crisis económica que generó la pandemia Covid-19.

Según la tabla 10, las inversiones aumentaron en un 5.65% a razón de remodelaciones y compras de maquinaria que ayudan a desempeñar de una mejor manera el trabajo operacional. Los gastos se redujeron en un 17.90%, a consecuencia de la disminución de residentes y de empleados, también influye la baja de servicios contratados.

Según la tabla 10, en el año 2019 se refleja una operación neta de Q104,54.83 y para el año 2020 se expone una operación de Q-25,207.64. El año 2020 se ve

impactado derivado a que la disminución de ingresos es mayor a la disminución de gastos, el saldo inicial es la clave necesaria para poder cubrir las obligaciones de operación en el año 2020.

#### **4.2 Identificación de los puntos a mejorar para realizar una propuesta de planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones.**

A continuación, se presenta una auditoría de los puntos críticos del éxito llevado a cabo en la entidad, con la cual se pretende evaluar el grado y calidad del cumplimiento de las tareas gerenciales esenciales. Derivado del análisis vertical y horizontal financiero que determinó la situación actual, se procede a realizar un análisis más específico por áreas para determinar los puntos de mejora que ayuden a la propuesta de modelo de planificación de flujo de efectivo en la toma de decisiones. La información necesaria para realizar la auditoría fue recabada por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad (ver anexo 1).

La auditoría consta de diferentes categorías que ayudarán a evaluar los puntos críticos que servirán para mejora y son los siguientes:

La excelencia gerencial y de la organización, el manejo y trato de los recursos humanos, la cultura de la calidad, la innovación, el factor tiempo, el desarrollo de productos y servicios, el factor relación de socios estratégicos, el manejo de la información, el factor capital.

La terminología que se utiliza para evaluar el grado de severidad es: Falla Estructural (FE), Falla Circunstancial (FC), Cumplimiento Satisfactorio (CS).  
Falla Estructural (FE): Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que ponen en peligro la operación de la entidad.  
Falla Circunstancial (FC): Significa tareas gerenciales no desarrolladas, mal desarrolladas o no ejecutadas y que no ponen en peligro inmediato la operación en la entidad.  
Cumplimiento satisfactorio (CS): Significa que las tareas se están desarrollando satisfactoriamente.

#### 4.2.1 Identificación de puntos críticos en la excelencia gerencial y de la organización

En esta categoría se evaluó la gestión de la gerencia, y la forma de como está establecido el objetivo organizacional, los planes, políticas y las estrategias necesarias para el buen funcionamiento de la entidad, la información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 11**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - Excelencia gerencial y de la organización*

Descripción	FE	FC	CS
1.1 Visión y Misión establecidas			X
1.2 Políticas, estrategias y tácticas establecidas		X	
1.3 Planes de trabajo formulados <sup>a</sup>	X		
1.4 Deseos y expectativas del consumidor conocidos (residente)			X
1.5 Deseos y expectativas del consumidor satisfechos		X	
1.6 Ambiente de confianza		X	
1.7 Justicia y honestidad manifiestas		X	
1.8 Organización funcional		X	
1.9 Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante			X
1.10 Ambiente de comunicación			X
1.11 Ambiente ameno y de colaboración			X
1.12 Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva <sup>b</sup>	X		
1.13 Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos		X	
1.14 Involucramiento total de la gerencia			X
1.15 Mejoramiento continuo en todos los procesos		X	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

*Nota:* <sup>a</sup> Documentos que se basan en las políticas, estrategias y tácticas, que establecen las actividades prioritarias cualitativas y cuantitativas de la organización, recursos y secuencia de ejecución, los cuales son adecuados, conocidos y compartidos por toda la organización.

<sup>b</sup> La organización tiene una gerencia que analiza y sintetiza de una forma sistemática toda la información que recibe y toma las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

La tabla 11 hace referencia a la excelencia gerencial y de la organización, en el que se determinó las fallas estructurales en los rubros de planes de trabajo

formulados, porque se tienen políticas, estrategias y tácticas definidas, pero no de una manera formal, y en el rubro de gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva, porque la gerencia toma decisiones en forma empírica. Por ejemplo, en el análisis financiero de las inversiones del año 2020, se adquirió un mausoleo con pago de contado, por no contar con un plan establecido de ejecución. Para no afectar la operación anual se podría haber solicitado el pago a 6 meses, que ayudaría a que al finalizar el año el flujo se mantuviera positivo.

#### 4.2.2 Identificación de puntos críticos en la cultura de calidad

En esta categoría se evaluó la cultura de la calidad, que significa el buen funcionamiento y la satisfacción de los residentes dentro de la entidad. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 12**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - La Cultura de la Calidad*

Descripción	FE	FC	CS
2.1 Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor - Residente			X
2.2 Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos		X	
2.3 Ambiente de autoevaluación y camaradería		X	
2.4 Ambiente de superación profesional y personal			X
2.5 Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo <sup>a</sup>	X		
2.6 Utilización de benchmarking		X	
2.7 Protección al medio ambiente			X
2.8 Proyección a la comunidad			X

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: <sup>a</sup> De acuerdo con sus prioridades, la organización planifica las actividades en diferentes lapsos. Esta planificación debe estar de acuerdo con los retos de la entidad y con su grado de avance con la cultura de la calidad.

La tabla 12 hace referencia a la cultura de la calidad, en la que se determinaron fallas estructurales en el ambiente de planificación y resultados a corto, mediano y largo plazo, porque se hacen planificaciones a corto plazo y algunas veces no se cumplen. En la situación financiera de la entidad se localizan gastos que representan un beneficio extra a los residentes siguiendo la misión de la entidad, en los cuales no analiza el impacto financiero, estos gastos se ven reflejados en, gastos varios y gastos de representación que para el año 2019 representan un 4.38% y para el año 2020 de 3.39%.

#### 4.2.3 Identificación de puntos críticos en la innovación

En esta categoría se evaluó el grado con el que la entidad afronta situaciones cambiantes en sus procesos productivos, para hacerlos más rápidos y eficientes. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 13**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - La innovación*

Descripción	FE	FC	CS
3.1 En los procesos productivos		X	
3.2 En el producto		X	
3.3 En publicidad y propaganda		X	
3.4 En el trato e involucramiento de los trabajadores <sup>a</sup>			X
3.5 En los procesos administrativos		X	
3.6 En los servicios		X	
3.7 En la relación con los socios estratégicos		X	
3.8 Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización		X	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: <sup>a</sup> La organización introduce prácticas novedosas e innovadoras que permiten el mejoramiento en el trato e involucramiento de los trabajadores, que se adaptan a los retos.

En la tabla 13, la entidad ha desarrollado estrategias de innovación para las mejoras continuas de sus procesos por lo que no se detectó ninguna falla



estructural, pero sí se determinaron fallas circunstanciales. El impacto que tuvo el flujo de efectivo por innovaciones se refleja en instalaciones eléctricas, se adquirió un lote de paneles solares que tienen un valor de Q 351,036.35, y su finalidad principal es disminuir el consumo de energía eléctrica mensual. Entre el periodo evaluado de acuerdo con el análisis horizontal de gastos de operación, (tabla 9), demuestra un 24.41% en disminución equivalente en Q 52,476.72 anual, se podría proyectar que en 6.6 años se recupera la inversión por medio de la disminución del gasto.

#### 4.2.4 Identificación de puntos críticos en el desarrollo de productos y servicios

En esta categoría se evaluó el grado con el que la entidad afronta situaciones del desarrollo de productos y servicios y el impacto a la recaudación de donaciones. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 14**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - El desarrollo de productos y servicios*

Descripción	FE	FC	CS
4.1 Ventas provenientes de productos o servicios nuevos		X	
4.2 Utilización de benchmarking y otras fuentes de información		X	
4.3 Utilización de investigaciones de mercado		x	
4.4 Procedimientos y ciclo de desarrollo de nuevos productos y servicios		X	
4.5 Grado de ajuste a los retos de la empresa		X	
4.6 Introducción de productos por iniciativa propia de la organización <sup>a</sup>			X

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: <sup>a</sup> Innovando los métodos de introducción de productos o servicios, creando necesidades en el consumidor.

En la tabla 14, se estudia el desarrollo de productos y servicios, debido a que la finalidad de la entidad es no lucrar, no genera ventas, pero genera actividades y servicios que producen donaciones. Todas las acciones se proponen por iniciativa propia y son esenciales para cubrir necesidades operativas. En el análisis vertical de los ingresos de los años 2019 y 2020, (tabla 4), se pueden determinar 6 tipos de ingreso, en los que 5 rubros son monetarios y 1 rubro es de donaciones en especie, los ingresos por familiares de residentes son las captaciones mensuales que se pueden garantizar por el servicio a los familiares y representan un 43.88% y 46.71% para los años en estudio. Las donaciones monetarias dependen de la programación de actividades o donaciones voluntarias y representan un 36.19% y 29.96% respectivamente.

#### 4.2.5 Identificación de puntos críticos en el manejo de la información

En esta categoría se evaluó el grado de manejo de la información de las actividades financieras que desarrolla la entidad. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 15**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo de la información*

Descripción	FE	FC	CS
5.1 Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis, presentación y utilización de la información.		X	
5.2 Fluye rápidamente		X	
5.3 Información esencial y confiable		X	
5.4 Información computarizada			X
5.5 Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados.		X	
5.6 Existencia de manuales	X		

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En la organización existen y se utilizan manuales actualizados periódicamente para todos los procesos, sean estos productivos o administrativos, adecuados a sus necesidades.

En la tabla 15 se determinó que la entidad cuenta con un programa que utiliza para computarizar sus actividades, sin embargo, el programa es antiguo y no ha tenido actualizaciones, por lo que se complica tener información que fluya rápidamente para una buena toma de decisiones, la entidad no cuenta con manuales o instructivos que ayuden a un control interno. Se manejan de forma empírica, los gastos se cubren conforme la disponibilidad que se cuenta y se le da la prioridad de acuerdo con el gasto, sin embargo, no se lleva un control adecuado de la programación de pagos.

Queda en evidencia la información de acuerdo con la (tabla 10) que para el año 2019, se inició con el saldo final del año 2018 que era Q 20,000.00 al realizar las operaciones anuales generó un saldo final de Q124,754.83, generando un flujo de efectivo positivo de Q104,754.83.

Para el año 2020, se inició con un saldo de Q124,754.83 al realizar las operaciones anuales generó un saldo final de Q 99,547.19 lo que concluye con un flujo de efectivo negativo de Q25,207.64.

Es importante tener la información financiera en el momento oportuno para la ejecución de gastos, proyectos o inversiones. Así contribuir a ingresar los rubros necesarios de ingresos que ayuden a cubrir y manejar los gastos en momentos oportunos, no contar con un presupuesto sobre el cual soportar la decisión de los gastos de operación o los proyectos de inversión puede generar un problema de disponibilidad económica.

#### **4.2.6 Identificación de puntos críticos para el manejo y trato del recurso humano**

En esta categoría se evaluó el grado de manejo del recurso humano, el trabajo en equipo, la existencia de programas de capacitación y el desempeño laboral dentro de la entidad. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora

y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 16**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo y trato del recurso humano*

Descripción	FE	FC	CS
6.1 Conocen y comparten la Visión y Misión de la organización			X
6.2 Personal convencido y motivado			X
6.3 Trabajo en equipo			X
6.4 Personal colaborador y cooperador			X
6.5 Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa			X
6.6 Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento.			X
6.7 Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento.		X	
6.8 Evaluación del desempeño del trabajador			X
6.9 Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos			X
6.10 Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores		X	
6.11 Seguridad laboral			X
6.12 Seguridad industrial	X		
6.13 Manejo de culpas y errores			X

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

*Nota:* la seguridad industria se le determina una falla estructural debido a que la entidad no cuenta con este tipo de riesgo que pueda afectar el funcionamiento.

En la tabla 16 se determinó que la entidad cuenta con un personal apto para realizar las tareas de cuidado a personas de la tercera edad, sin embargo, existen algunas fallas circunstanciales que pueden perjudicar al objetivo principal de la entidad. La comunicación es uno de los factores en riesgo, el sentimiento de pertenencia y la calidad de las capacitaciones.

En la tabla 8, en el análisis vertical de gastos de operación la entidad se observó que el rubro más alto de gasto es el de salario o pago de personal, y prestaciones laborales que representan para el año 2019 un 39.77%, este porcentaje incluye los rubros; (gastos de nómina, bono 14, aguinaldo, indemnización). Para el año 2020 representa un 42.34%. Lo cual determina que el personal es muy importante para la entidad ya que es la que trata directamente con las personas de la tercera edad.

Adicional al personal de nómina se cuenta con personal profesional como doctores y enfermeras que prestan servicios que contribuyen a la calidad de vida de los residentes, estos gastos representan 6.03% para el año 2019 y un 4.05% para el año 2020.

#### 4.2.7 Identificación de puntos críticos para el manejo del factor tiempo

En esta categoría se evaluó el grado de manejo del factor tiempo en la entidad. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 17**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo del factor tiempo en organización*

Descripción	FE	FC	CS
8.1 Conocimiento actualizado de la situación de la organización		X	
8.2 Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas		X	
8.3 Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia		X	
8.4 Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia		X	
8.5 Situación tecnológica respecto a la competencia		X	
8.6 Existencia de innovaciones respecto a la competencia		X	
8.7 Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes		X	
8.8 Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos		X	

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle la evaluación de la entidad en la situación organización de tiempo.

Según la tabla 17, se detectó que se realizan actividades de mejora, sin embargo, no han sido planificadas, estas son realizadas impulsivamente. Se determinó que la entidad maneja tiempos de mejora de innovación, se identificó de acuerdo con

el análisis vertical de inversiones (tabla 6) que las mejoras al centro en urbanización representan 2.78% para el año 2019 y un 7.19% para el año 2020. Estas mejoras están enfocadas en los residentes.

#### 4.2.8 Identificación de puntos críticos para el manejo del factor relación de socios estratégicos

En esta categoría se evaluó el grado de manejo de la relación de la organización con socios estratégicos. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 18**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - Relación de la organización con socios estratégicos*

Descripción <sup>a</sup>	FE	FC	CS
9.1 Existencia de alianzas estratégicas con Residentes			X
9.2 Existencia de alianzas estratégicas con proveedores			X
9.3 Calidad de las alianzas estratégicas con Residentes			X
9.4 Calidad de las alianzas estratégicas con proveedores			X
9.5 Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales			X

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: <sup>a</sup> De acuerdo con los rubros analizados la entidad cuenta con resultados satisfactorios en alianzas con residentes, proveedores.

Según la tabla 18, la organización mantiene alianzas estratégicas con sus residentes ya que los familiares apoyan con aportes monetarios para cubrir algunas de las necesidades de acuerdo con el análisis vertical de los ingresos (tabla 4), representa un 43.88% para el año 2019 y 46.71% para el año 2020.

Con los proveedores se tiene estrategias de compra y donación, se compra una cantidad de productos y donan un porcentaje del producto que se solicitó en la

compra, este rubro se determina en los ingresos en especie que representan un 7.30% para el año 2019 y un 10.21% para el año 2020.

Se determinó que ingresaron donaciones del exterior por un 11.88% para el año 2019 y un 12.22% para el año 2020.

#### 4.2.9 Identificación de puntos críticos para el manejo del factor capital

En esta categoría se evaluó el grado de manejo del factor capital de la entidad. La información se recabó por medio de una entrevista a la directora y al contador de la entidad. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la entrevista para esta categoría (ver anexo 1).

**Tabla 19**

*Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo del factor capital*

Descripción	FE	FC	CS
10.1 Existencia de plan de inversiones <sup>a</sup>	X		
10.2 Plan de inversiones apropiado <sup>b</sup>	X		
10.3 Existencia de presupuesto de gastos <sup>c</sup>	X		
10.4 Presupuesto de gastos apropiado <sup>d</sup>	X		
10.5 Obtención o ubicación de recursos financieros		X	
10.6 Estados financieros			X
10.7 Auditoría financiera			X
10.8 Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa <sup>e</sup>	X		

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle se analiza el manejo del capital.

<sup>a</sup> La organización cuenta con un plan de inversiones para los diferentes procesos gerenciales.

<sup>b</sup> La organización cuenta con un plan de inversiones adaptado y oportuno a sus prioridades, políticas y estrategias.

<sup>c</sup> La organización cuenta con un presupuesto de gastos de los diferentes procesos gerenciales.

<sup>d</sup> La organización cuenta con un presupuesto de gastos adaptado y oportuno a sus prioridades, políticas y estrategias.

<sup>e</sup> La organización posee prácticas manifiestas para la utilización adecuada, oportuna y eficaz del capital de acuerdo con sus retos y prioridades.

En la tabla 19, Se determinó que la entidad no cuenta con planes de inversión y presupuesto de gastos apropiados, por el tamaño de la operación cuenta con

recursos limitados, y por ello es importante establecer controles para cubrir con las necesidades reales de la entidad. Derivado de no contar con presupuestos se ve un punto de mejora al realizar una planificación y control de flujos de efectivo para la toma de decisiones en una entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de las personas de la tercera edad, ubicada en el municipio de Mixco, departamento de Guatemala.

### **4.3 Proyección de flujos de fondo de efectivo para ayudar en la toma de decisiones**

A continuación, se presenta la proyección de flujos de fondos para las operaciones de inversión, operación y los ingresos de la entidad objeto de estudio para el año 2021, en la cual se integran las estrategias planteadas para contrarrestar los puntos de mejora identificados en los análisis vertical y horizontal y en la auditoría de puntos críticos del éxito.

#### **4.3.1 Objetivos del presupuesto de ingresos, egresos e inversiones**

- Establecer con claridad el origen de las fuentes de ingresos, así como el destino de los egresos e inversiones.
- Proyectar y controlar adecuadamente la recaudación de los ingresos y la ejecución de los gastos.
- Planear oportunamente las actividades a desarrollar en el periodo presupuestado.
- Prever los recursos financieros necesarios para la administración.

#### **4.3.2 Planificación de Presupuesto de Ingresos para el año 2021**

A continuación, se presenta el presupuesto de los ingresos o captación anual para la proyección, fundamentado por el estudio de la situación actual de la entidad por medio del análisis horizontal y vertical, detallados en las tablas 4 y 5, con ayuda



del análisis de los puntos de mejora obtenidos en el capítulo anterior, y tomando en cuenta los objetivos propuestos por los representantes de la entidad (ver anexo 2).

Se determinaron los siguientes supuestos sobre la situación económica, proyectos, servicios, eventos y/o actividades a realizar en el año 2021:

- El presupuesto de ingresos internacionales para el año 2021 se incrementará en un 3% con respecto al año 2020, debido a que los fondos internacionales ya están autorizados, en un 3% para todas las sedes de la región, es importante mencionar que serán aportes parciales hasta cubrir el total de lo pactado, esta información se obtuvo por parte de los representantes de la entidad.
- Debido a que del 2019 al 2020, quedaron 13 espacios disponibles para residentes, se habilitarán 5 de esas plazas para el año 2021. Las 5 plazas recaudan mensualmente un monto mínimo de Q17,500.00 lo que significaría un monto anual de Q210,000.00 más que para el año 2020. La entidad cuenta con más de 25 procesos de solicitudes de ingreso entre las cuales se aprobarán los que cumplan con los requisitos mínimos.
- Se estima que el presupuesto de donaciones monetarias se incremente en un 3% manteniendo las recaudaciones actuales y estableciendo 2 rifas anuales para el año 2021, una en julio y una en diciembre, que constan de 150 listas que contengan 10 números con valor de 10 quetzales cada número, con esta actividad se logra captar un ingreso de Q30,000.00
- El presupuesto de donación en especie se incrementó del año 2019 al 2020 debido a las necesidades que surgieron a causa del COVID-19 y para el año 2021, se pactó con las empresas que mantuvieran las mismas cantidades de donación, mediante el envío de la solicitud en el mes de enero y confirmación

por parte del donante, para ser parte de los proyectos de responsabilidad social empresarial.

- Los ingresos extraordinarios para el año 2021 serán similares al año 2020, realizando actividades de recaudación por medio de la habilitación del reciclaje y la programación del bazar en diciembre.

## Tabla 20

*Análisis horizontal del presupuesto de fuentes de ingresos de la entidad para el año 2021, con fundamento en los años 2019-2020*

Cifras en quetzales y porcentajes

Descripción	2019	2020	Presupuesto 2021	2020-2019	2021-2020
Ingresos internacionales	478,116.15	418,303.08	430,852.17	-12.51%	3.00%
Ingresos de residentes	1,765,405.53	1,598,945.64	1,808,945.64	-9.43%	13.13%
Ingresos de donaciones	1,456,186.96	1,025,386.30	1,056,147.89	-29.58%	3.00%
Ingresos en especie	293,809.90	349,574.57	349,574.57	18.98%	0.00%
intereses bancarios	10,875.06	19,936.79	11,005.97	83.33%	-44.80%
Ingresos excepcionales	19,202.70	10,897.00	10,000.00	-43.25%	-8.23%
Total de Ingresos	4,023,596.30	3,423,043.38	3,666,526.24	-14.93%	7.11%

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle los datos de ingresos de 2019 y 2020 utilizados como base para la proyección del presupuesto 2021.

<sup>a</sup> Los ingresos provenientes de limosnas en especie no son ingresos monetarios

El presupuesto de ingresos internacionales para el año 2021 es de Q 430,852.17, según la tabla 20, que representa un 3% más en comparativa a los ingresos del año 2020, con la entrevista a las autoridades (ver anexo 2), se determinó que los fondos internacionales ya están autorizados, en un 3% para todas las sedes de la región, es importante mencionar que serán aportes parciales hasta cubrir el total de lo pactado, esta información se obtuvo por parte de los representantes de la entidad.

Según la tabla 20, los ingresos de residentes para el año 2021 serán de Q1,808,945.64, que significan un aumento del 13.13% con relación al año 2020, dicho aumento se genera a través de la habilitación de 5 de las 13 plazas

disponibles que disminuyeron del año 2019 al 2020, información obtenida de acuerdo con la entrevista (ver anexo 2). Las 5 plazas recaudan un monto anual de Q210,000.00 más que para el año 2020. La entidad cuenta con más de 25 procesos de solicitudes de ingreso entre las cuales se aprobarán los que cumplan con los requisitos mínimos.

El presupuesto de ingresos por donaciones para el año 2021, según la tabla 20, muestra un incremento de un 3% con respecto al año 2020, esto es derivado a mantener las donaciones y actividades realizadas durante el periodo 2020 y la propuesta de establecer 2 rifas anuales, una en julio y una en diciembre, que constan de 150 listas que contengan 10 números con valor de 10 quetzales cada número, con esta actividad se logra alcanzar la meta porcentual del 3% propuesta en la recolección de ingresos.

El presupuesto de ingresos por limosnas en especie es de Q 349,574.57, no muestra ningún crecimiento en el 2021 con relación al año 2020, de acuerdo con la tabla 20, el incremento se ve afectado en un 18.98% de crecimiento del año 2019 al 2020, y se pretende mantener el monto de donaciones de acuerdo con la información que brindan las autoridades de la entidad (ver anexo 2).

De acuerdo con la tabla 20, los intereses bancarios para el año 2021 se estiman con base a los ingresos internacionales recibidos en el año 2020, y estos reflejan un ingreso anual de Q 11,005.97 de acuerdo con la planificación de los aportes parciales que realizará la sede de Puerto Rico durante el año.

Según la tabla 20, se definen ingresos excepcionales por Q 10,000.00 para el año 2021, se proyecta que Q 5,000.00 serán provenientes de actividades de reciclaje, y como ya es tradición, realizar un bazar en la época de fin de año que recaudará Q5,000.00, replicando las actividades programadas para el año 2020, información de acuerdo con la entrevista con las autoridades (ver anexo 2).

### 4.3.3 Presupuesto de inversiones y gastos de operación

En la determinación de los egresos se detalla la totalidad y magnitud de los gastos a ser comprometidos, es decir, proyectos, servicios, eventos o actividades a desarrollar. La proyección de los egresos tendrá relación con el nivel de ingresos, es importante establecer un techo presupuestario, pero también se debe de considerar los criterios para la determinación de los gastos, así como, los procedimientos de cálculo de los gastos.

A continuación, se presenta el presupuesto de las operaciones de inversión y gastos de operación para el año 2021, fundamentado por medio del estudio de la situación actual de la entidad a través del análisis horizontal y vertical detallado de la tabla 6 a la 9, y con ayuda del análisis de los puntos de mejora obtenidos en el capítulo anterior.

Se tomaron en cuenta los objetivos propuestos por los representantes de la entidad (ver anexo 2) y se determinaron los siguientes supuestos y propuestas a seguir para el cumplimiento del presupuesto de gastos de operación anuales, los rubros indican incrementos o disminuciones.

- El presupuesto de inversiones para el año 2021 tendrá un techo presupuestario que permitirá tomar decisiones sobre los proyectos a ejecutar durante el año.
- El ingreso de 5 residentes implica el incremento de gastos generales y de alimentación (ver anexo 3), y la creación de una plaza laboral adicional.
- Los paneles solares producen un beneficio monetario que permitirá la optimización del gasto de energía eléctrica para el año 2021. (ver anexo 4).
- Se contempla la adquisición de un seguro médico para las religiosas que están a cargo de la entidad, se contempla un techo presupuestario para la compra de medicamentos.

- Se prevé un incremento en los precios de los insumos utilizados en la entidad debido a la inflación y los cambios que se han presentado en los mismos durante el año 2020, Según las estimaciones del Banco de Guatemala se estima en un 4.5% para el año 2021 (Ver anexo 6). Además, se realiza el presupuesto de los gastos fijos pactando negociaciones con los proveedores.
- Los mantenimientos de maquinaria y vehículos serán preventivos y planificados para el año 2021 para evitar reparaciones correctivas. Se considera la importancia de los mantenimientos para un mejor rendimiento en la maquinaria y vehículos.
- El presupuesto de reparaciones de mobiliario disminuye en el año 2021, derivado que en el año 2020 se efectuó el 90% de reparaciones quedando pendientes para el año 2021, solo el 10%, de acuerdo con la entrevista con las autoridades de la entidad (ver anexo 2). Ropería y ajuar disminuirá debido a que un 90% del mismo fue ejecutado durante el año 2020. Se establece un presupuesto para los gastos de mantenimientos que son necesarios para el 2021, asegurando que puedan cubrirse.
- Los gastos de representación y funcionamiento de la capilla se ajustan para optimizar gastos durante el año en proyección estos gastos derivan en compra de flores e insumos en general necesarios para la capilla.
- El plan de aspirantes a religiosas, para el año 2021 contempla los gastos de estudios y gastos personales para las 12 personas.
- El plan para las hermanas religiosas en el año 2021 contempla el cambio de la situación migratoria para 4 personas, por lo que se contemplan los gastos jurídicos y migratorios.

**Tabla 21***Presupuesto de egresos de la entidad para el año 2021**Cifras en quetzales*

Descripción	2,019	2,020	Presupuesto 2021	2020-2019	2021-2020
Inversiones	520,628.83	550,066.08	535,000.00	5.65%	-2.74%
Gastos nomina personal	1,068,433.43	991,876.78	1,030,155.11	-7.17%	3.86%
Alimentación	481,166.64	454,829.08	480,600.00	-5.47%	5.67%
luz – fuerza	215,009.44	162,532.72	144,000.00	-24.41%	-11.40%
Gastos seguros sociales	157,102.42	127,492.78	142,297.60	-18.85%	11.61%
Combustibles cocina	137,442.00	125,223.00	132,000.00	-8.89%	5.41%
Profesionales sanitarios	204,777.99	117,400.00	120,000.00	-42.67%	2.21%
Bono 14	122,862.76	111,543.24	85,811.92	-9.21%	-23.07%
Aguinaldo	103,960.79	94,382.74	85,811.92	-9.21%	-9.08%
Gastos representación	66,650.74	79,654.58	73,200.00	19.51%	-8.10%
Gastos agua y basura	62,313.16	77,874.36	78,000.00	24.97%	0.16%
Gastos de capilla	72,038.95	114,350.72	93,194.84	58.73%	-18.50%
Reparación maquinaria	63,845.83	58,629.28	62,400.00	-8.17%	6.43%
Medicamentos	37,973.85	53,313.43	48,000.00	40.40%	-9.97%
Internet y teléfonos	52,675.50	48,857.89	51,000.00	-7.25%	4.38%
Gastos del aspirantado	94,587.43	41,021.11	67,200.00	-56.63%	63.82%
Productos de limpieza	33,989.19	34,620.98	36,000.00	1.86%	3.98%
Reparación mobiliario	8,804.27	33,184.48	21,000.00	276.91%	-36.72%
Ropería y ajuar	5,719.05	29,617.90	18,000.00	417.88%	-39.23%
Indemnización	56,233.34	29,172.85	85,811.92	-48.12%	194.15%
Gastos de administración	29,698.75	27,943.67	30,000.00	-5.91%	7.36%
Gastos reparación vehículos	35,277.91	18,009.85	30,000.00	-48.95%	66.58%
Reparación de edificio	212,462.46	15,646.81	120,000.00	-92.64%	666.93%
Menaje - cocina	6,781.40	15,155.47	12,000.00	123.49%	-20.82%
Jurídicos -notariales	34,377.07	13,020.40	24,000.00	-62.12%	84.33%
Gastos huerta y jardín	16,524.88	13,182.39	15,000.00	-20.23%	13.79%
Gastos de combustible	17,271.60	9,482.18	14,400.00	-45.10%	51.86%
Comisiones bancarias	231.79	166.25	199.02	-28.28%	19.71%
Total de egresos	3,398,212.64 <sup>a</sup>	3,448,251.02 <sup>b</sup>	3,635,082.32 <sup>c</sup>	-14.71%	25.43%

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

*Nota:* En detalle los egresos de los años 2019 y 2020 utilizados como base para la proyección del año 2021.

<sup>a b c</sup> El total de egresos incluye las facturas recibidas y registradas por donaciones en especie que no significa un egreso monetario para la entidad para el año 2019 equivalente a Q293,809.90 y para los años 2020 y 2021 equivalente a Q 349,574.57.

Según la tabla 21, el monto de inversiones para el año 2021 es de Q535,000.00. Con base a la información de inversiones de los años anteriores, se realizó un promedio sugerido de techo presupuestario el cual cumple con las necesidades básicas de la entidad para el año 2021, de acuerdo con la entrevista con las

autoridades de la entidad (ver anexo 2). Dentro de las inversiones propuestas para el año en proyección se encuentra la adquisición de un 25% más de paneles solares que significa un egreso de Q175,518.18. Con esta compra se cubre un 75% de paneles solares recomendados de acuerdo con el estudio que realizó la empresa que los distribuye. Al incluir un margen máximo de gasto permitirá regular las operaciones de inversión anual sin afectar el flujo de efectivo en los gastos de operación.

La tabla 21 hace referencia a los gastos de nómina, aguinaldo, seguro social, bono 14 e indemnización. El gasto de nómina refleja un aumento de 3.86% con relación al año 2020, que significará la contratación de una persona que ayudará asistir a la propuesta de plazas de residentes disponibles. El bono 14 y aguinaldo y la indemnización se pronostica con base al 8.33% del total de salarios anual.

Según la tabla 21, el presupuesto de alimentación es de Q 480,600.00, el cual representa un aumento del 5.67% con respecto al año 2020, derivado del incremento de los 5 residentes con relación al año anterior, los gastos corresponden al cálculo de alimentación para 89 personas con un costo mensual de Q 450.00 por persona (ver anexo 3).

Los gastos en luz fuerza reflejados en la tabla 21, para el año 2021 son de Q144,000.00 los cuales fueron estimados con base al consumo de energía eléctrica mensual, y la generación de beneficio de los paneles solares (ver anexo 4). En la planificación y según la entrevista a las autoridades (ver anexo 2) se determinó que el proyecto de la adquisición de un 25% de paneles solares estará finalizando su instalación en julio del año 2021. El proyecto pretende alcanzar una disminución en consumo de 11.40% con relación al año 2020.

El combustible de cocina refleja un monto de Q 132,000.00 según la tabla 21, este dato se determinó con ayuda de los análisis financieros de la entidad, y demuestra un aumento del 5.41% con relación al año 2020, esto con base a la determinación de la inflación que será del 4% y los cambios de precios que puedan surgir.

A razón de la tabla 21, los gastos profesionales sanitarios indican una cantidad de Q120,000.00 equivalente a un incremento de 2.21% con relación al año 2020, esto derivado de la adquisición de un seguro médico.

De acuerdo con la tabla 21, las reparaciones de maquinaria demuestran un incremento porcentual de 6.43% con respecto al año 2020 y los gastos de mobiliario una disminución de 36.72% con respecto al año anterior; los mantenimientos de la maquinaria serán programados de acuerdo con cada proveedor para asegurar un funcionamiento óptimo y evitar gastos por reparaciones correctivas. El presupuesto para mantenimiento de mobiliario disminuye en el año 2021, derivado que en el año 2020 se efectuó el 90% de reparaciones quedando pendientes para el año 2021, solo el 10%, de acuerdo con la entrevista con las autoridades de la entidad (ver anexo 2). La reparación de vehículos demuestra un incremento de 66.58% con respecto al año 2020, según la tabla 21, y derivado a la programación de servicios trimestrales para los tres vehículos con que cuenta la entidad.

El rubro de agua y basura representa la cantidad de Q73,200.00 según la tabla 21, este dato se determinó con ayuda de los análisis financieros de la entidad; el pago por extracción de basura es fijo y se representa a razón de Q 500.00 mensuales; con la empresa privada que distribuye el agua se acordó que para el año 2021 habrá una cuota fija a razón de Q 6,000.00 de servicio de agua mensual.

Para el rubro de Internet y teléfonos de acuerdo con la tabla 21, detalla que es de Q51,000.00, demostrando un incremento del 4.38% con relación al año 2020. En este rubro van incluidos el PBX, los celulares, el internet y el cable, todos estos servicios cuentan con planes de pago fijo, el incremento se ve reflejado ya que se determinó de acuerdo con la entrevista (ver anexo 2), incluir para el año 2021 una mejora en la señal de cable a razón de Q178.50 mensuales lo que significa anualmente Q2,142.11.



Según la tabla 21, los gastos de representación y los gastos de capilla tienen una disminución para el año 2021. Esta disminución forma parte del análisis de situación actual y de acuerdo con la entrevista (ver anexo 2), se determinó tener un techo presupuestario que permita cumplir con las responsabilidades básicas para el funcionamiento de la capilla y la reducción de gastos causados por viáticos. El monto asignado mensual para gastos de representación es de Q6,100.00 y los gastos de capilla mensual son de Q 7,766.25.

Los gastos de reparación de edificio de acuerdo con la tabla 21, muestran un crecimiento para el año 2021 con relación al año 2020, derivado a los mantenimientos necesarios al edificio tras haber cumplido 6 años de funcionamiento. Para el año 2020, se aplazó el periodo de reparaciones por motivos de la pandemia covid-19. Se tiene un techo presupuestario por mantenimientos equivalente a Q120,000.00

De acuerdo con la tabla 21, el rubro de medicamentos para el año 2021 tiene un monto de Q48,000.00 con una disminución del 9.97% con respecto al año 2020, de acuerdo con la entrevista a las autoridades (ver anexo 2), la disminución será derivada de la adquisición de un seguro médico que ayudará a disminuir el costo de compra de medicamentos.

Los gastos de aspirantes a vida religiosa son de Q 67,200.00 para el año 2021 de acuerdo con la tabla 21, demostrando un incremento de 63.82% de acuerdo con el año 2020, de acuerdo con la entrevista a las autoridades (ver anexo 2), se logró determinar que de las 12 aspirantes a religiosa para el año 2020, estudiaron 7, el objetivo es que todas puedan estudiar para el año 2021, representa un costo mensual de Q466.66 que incluye colegio y gastos personales básicos.

Los gastos de productos de limpieza para el año 2021 son de Q 36,000.00 de acuerdo con la tabla 21, y demuestran un incremento del 3.98% con relación al año 2020, de acuerdo con la entrevista con las autoridades (ver anexo 2), es

necesario abastecer de productos de desinfección y limpieza para contener el Covid-2019.

El gasto de combustible para el año 2021 refleja un monto de Q14,400.00 de acuerdo con la tabla 21, determinando un aumento de 51.86%, esto derivado a la inflación del 4% prevista y el aumento de los combustibles y carbureros.

Según la tabla 21, el rubro de ropería y ajuar demuestra una disminución de 39.23% con respecto al año 2020, esto se determinó por medio del análisis financiero de la situación actual, de acuerdo con la entrevista (ver anexo 2), la ropa de cama se cambió en el año 2020 y no se tiene previsto adquirir nueva próximamente. El menaje de cocina según la tabla 21, demuestra una disminución de 20.82% para el año 2020 por abastecimiento de recipientes de cocina en el año 2020.

Según la tabla 21, el rubro de gastos jurídicos aumenta en un 84.33% con respecto al año 2020, esto se determinó con base a los análisis financieros, de acuerdo con la entrevista con las autoridades (ver anexo 2), 4 de las 7 religiosas cumplen el tiempo estipulado de servicio para cada país lo que significa un gasto de situación migratoria para las hermanas asignadas a Guatemala.

De acuerdo con la tabla 21, los gastos de administración reflejan un 7.36% de aumento con respecto al año 2020. Se determinó de acuerdo con el análisis financiero que los gastos necesarios para la administración de la entidad derivan en un promedio de Q2,500.00 por el aumento del precio de los insumos de oficina.

Después de realizar el análisis financiero se determinó que el rubro de huerto y jardín tendrá un presupuesto mensual para el año 2021 de Q1,250.00 para la compra de insumos y mantenimiento el cual demuestra un aumento del 13.79% en comparativa al año 2020 como se describe en la tabla 21, debido al aumento de los insumos.

Las comisiones bancarias para el año 2021 demuestran un monto de Q199.02 de acuerdo con la tabla 21, se determinó un promedio de los años 2019 y 2020 por medio del análisis financiero.

#### **4.3.4 Establecer el Flujo de Caja, ingresos y egresos de efectivo**

Para cubrir las necesidades inmediatas, una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, es proyectando las entradas y salidas de efectivo, es así, como el flujo de caja se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere una entidad para operar durante un periodo determinado.

Permite tomar las medidas correctas para definir las fuentes de ingresos, en caso de no contar con los fondos suficientes, se harán los contactos necesarios a personas e instituciones, para que puedan apoyar por medio de donaciones.

En la elaboración del flujo de efectivo se debe hacer una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo, se debe establecer el período.

En el momento de determinar los totales de ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos, por lo tanto, existe un excedente, este excedente permitirá ampliar la cobertura. Si el resultado es negativo, deberán estudiarse las medidas para cubrir la diferencia, o la realización de actividades relacionadas con los fines y objetivos de la entidad.

En la programación de los ingresos, la entidad deberá considerar el mes en que se estima obtener los recursos, es decir programarse en forma constante para cada uno de los meses de acuerdo con lo pactado o los convenios suscritos.

Para los servicios básicos debe de programarse los pagos en los meses de acuerdo con lo pactado en los contratos y convenios suscritos, es decir, considerar

el mes en que se estima adquirir el compromiso. Cada servicio debe incluir la totalidad de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la entidad. Cualquier erogación que se realice para mejorar la prestación de los servicios debe incluirse según la clasificación del gasto que corresponda. Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado, que es la suma del saldo obtenido en el periodo más el saldo del periodo anterior.

Las proyecciones se prepararon de acuerdo con las experiencias de periodos anteriores: estrategias de captación de fondos, cumplimiento de las metas presupuestarias, asignaciones de fondos, entre otros.

#### **4.3.5 Proyección de presupuestos de los ingresos, inversión y gastos de operación de la entidad.**

Para la proyección de flujos de efectivo para el año 2021 se utilizaron los supuestos descritos en el presupuesto y el análisis de los años anteriores que ayudaron a conformar las actividades de captación de recursos que ayudan a financiar la actividad operativa para el año 2021.

A continuación, se presenta la proyección de flujos de fondos para el año 2021, tomando en cuenta un saldo inicial de Q 99,547.19 y se incluye los saldos de los años anteriores utilizados como base para esta proyección. Considerando un aumento del 7% neto de ingresos tomando en cuenta los ingresos por limosnas en especies, se regula los egresos por inversiones con un techo presupuestario que tiene una disminución porcentual del 3% con relación al año 2020. El total de gastos de operación tienen un aumento proporcional del 5% con relación al año 2020. El saldo final determina un aumento porcentual de 24% en la recaudación de los ingresos por donaciones y la ejecución de proyectos y los de gastos de operación.

**Tabla 22**

Proyección de ingresos y egresos para el año 2021 de la entidad con base al análisis horizontal y vertical de los años 2019-2020

Cifras expresadas en quetzales y porcentajes

Nombre de la Cuenta	2,019	2,020	2,021	2020-2021 <sup>d</sup>	
<b>Saldo Inicial</b>	<b>20,000.00</b>	<b>124,754.83</b>	<b>99,547.19</b>	-25%	Disminución
Ingresos internacionales	478,116.15	418,303.08	430,852.17	3%	Aumento
Ingresos de residentes	1,765,405.53	1,598,945.64	1,808,945.64	12%	Aumento
Ingresos de donaciones	1,456,186.96	1,025,386.30	1,056,147.89	3%	Aumento
Ingresos limosnas en especie <sup>a</sup>	293,809.90	349,574.57	349,574.57	0%	-
Ingresos intereses bancarios	10,875.06	19,936.79	11,005.97	-81%	Disminución
Ingresos excepcionales	19,202.70	10,897.00	10,000.00	-9%	Disminución
Total de Ingresos	4,023,596.30	3,423,043.38	3,666,526.24	7%	Aumento
<b>Total de Inversiones</b>	<b>520,628.83</b>	<b>550,066.08</b>	<b>535,000.00</b>	<b>-3%</b>	<b>Disminución</b>
Gastos nomina personal	1,068,433.43	991,876.78	1,030,155.11	4%	Aumento
Alimentación	481,166.64	454,829.08	480,600.00	5%	Aumento
luz – fuerza	215,009.44	162,532.72	144,000.00	-13%	Disminución
Gastos seguros sociales	157,102.42	127,492.78	142,297.60	10%	Aumento
Combustibles cocina	137,442.00	125,223.00	132,000.00	5%	Aumento
Profesionales sanitarios	204,777.99	117,400.00	120,000.00	2%	Aumento
Bono 14	122,862.76	111,543.24	85,811.92	-30%	Disminución
Aguinaldo	103,960.79	94,382.74	85,811.92	-10%	Disminución
Gastos representación	66,650.74	79,654.58	73,200.00	-9%	Disminución
Gastos agua y basura	62,313.16	77,874.36	78,000.00	0%	Aumento
Gastos de capilla	72,038.95	114,350.72	93,194.84	-23%	Disminución
Reparación maquinaria	63,845.83	58,629.28	62,400.00	6%	Aumento
Medicamentos	37,973.85	53,313.43	48,000.00	-11%	Disminución
Internet y teléfonos	52,675.50	48,857.89	51,000.00	4%	Aumento
Gastos del aspirantado	94,587.43	41,021.11	67,200.00	39%	Aumento
Productos de limpieza	33,989.19	34,620.98	36,000.00	4%	Aumento
Reparación mobiliario	8,804.27	33,184.48	21,000.00	-58%	Disminución
Ropería y ajuar	5,719.05	29,617.90	18,000.00	-65%	Disminución
Indemnización	56,233.34	29,172.85	85,811.92	66%	Aumento
Gastos de administración	29,698.75	27,943.67	30,000.00	7%	Aumento
Gastos reparación vehículos	35,277.91	18,009.85	30,000.00	40%	Aumento
Reparación de edificio	212,462.46	15,646.81	120,000.00	87%	Aumento
Menaje - cocina	6,781.40	15,155.47	12,000.00	-26%	Disminución
Jurídicos -notariales	34,377.07	13,020.40	24,000.00	46%	Aumento
Gastos huerta y jardín	16,524.88	13,182.39	15,000.00	12%	Aumento
Gastos de combustible	17,271.60	9,482.18	14,400.00	34%	Aumento
Comisiones bancarias	231.79	166.25	199.02	16%	Aumento
<b>Total de Egresos <sup>b</sup></b>	<b>3,918,841.47</b>	<b>3,448,251.02</b>	<b>3,635,082.32</b>	<b>5%</b>	<b>Aumento</b>
<b>SALDO FINAL<sup>c</sup></b>	<b>124,754.83</b>	<b>99,547.19</b>	<b>130,991.11</b>	<b>24%</b>	<b>Aumento</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información de Investigación realizada.

Nota: En detalle los saldos de las cuentas de los años 2019 y 2020 utilizados como base para la proyección del año 2021.

<sup>a</sup> Las donaciones en especie no representan un ingreso monetario.

<sup>b</sup> El saldo total de egresos incluye los registros de facturación de los ingresos en especie.

<sup>c</sup> El flujo de fondos de efectivo tiene una recuperación neta de Q31,443.92 al estar el saldo inicial de Q 99,547.19.

<sup>d</sup> En la columna 2020-2021 demuestra si la proyección tiene un aumento o disminución en relación con el año 2020

De acuerdo con la tabla 22, la proyección de flujos de efectivo para el año 2021 termina con un saldo positivo de Q 130,991.11, después de la ejecución de la

operación de recaudación de ingresos y ejecución de inversiones y gastos de operación. La justificación de la información necesaria para la presentación del presupuesto proyectado se encuentra en la sección anterior.

#### 4.3.6 Control del presupuesto de ejecución

El alcance de la investigación es la planificación del presupuesto de efectivo para el año 2021 y es necesario el seguimiento de la ejecución presupuestaria, la cual consiste en la realización de un análisis, evaluación y comparación de los rubros estimados con los reales, esto tendrá como objetivo conocer los desajustes o variaciones económicas, esta situación permite a la dirección tomar las medidas o acciones correctivas. (Anexo 7)

En la figura 4, se muestra un esquema para elaborar un control presupuestario y se pueden seguir los siguientes pasos para su ejecución:

Paso 1: Comparar las acciones ejecutadas con lo planificado (determinar variaciones).

Paso 2: Analizar las variaciones, es decir, intentar identificar las causas, así como las posibles implicaciones o consecuencias económicas que estas variaciones puedan provocar.

Paso 3: Tomar decisiones respecto a las posibles medidas correctivas que permitan mejorar la gestión económica-financiera.

Descripciones	AÑO 2021		Variaciones		
	Ejecutado	Presupuesto	Variaciones	Causa	Medida Correctiva
Ingresos	A	B	C	D	E
Inversiones					
Gastos de Operación					
Resultado	Diferencia entre ingresos y egresos				

- A. Se detallan las cifras ejecutadas o realizadas de ingresos y egresos
- B. Se detallan las proyecciones iniciales de ingresos y egresos
- C. Se determinan las diferencias entre las cifras reales menos las estimadas.
- D. Se analizan las causas del por qué de las diferencias o variaciones.
- E. Decisiones a tomar por las variaciones establecidas

Figura 1. Esquema de presupuesto y control de su ejecución.

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

### 4.3.7 Toma de decisiones basada en la proyección del presupuesto

A continuación, se presenta un esquema de los beneficios que se obtienen al utilizar estrategias en la toma de decisiones.

**Tabla 23**

*Beneficio de una toma de decisiones según presupuesto 2021*

Estrategia utilizada	Toma de decisión propuesta	Beneficio Obtenido
Habilitación de 5 plazas como mínimo	Recaudar Q210,000.00 anuales por los nuevos residentes.	Lograr un 13.13% más de captaciones que el año anterior.
Elaboración de menús	Comprar únicamente los insumos necesarios, que no sobrepasen el presupuesto de Q480,600.00 anuales.	Cumplir con el presupuesto de gastos de alimentación.
Implementación de techo presupuestario en Inversiones	Definir prioridades de inversión, buscar planes de financiamiento a cuotas. Las inversiones no superan el presupuesto de Q535,000.00 anuales.	Disponer de una cantidad monetaria para nuevas inversiones.
Previsión de incremento de gastos fijos y variables.	Determinación de realizar un gasto extraordinario en el mes, únicamente si se han cubierto los gastos fijos y variables previstos.	Optimización del flujo de efectivo mensual
Mantenimientos preventivos para maquinaria y vehículos	Planificación de servicio para los vehículos, sin exceder los Q62,400.00 anuales.	Reducción de gastos innecesarios por reparaciones correctivas.
Contratación Seguro Medico	Utilización del seguro como estrategia para adquirir medicamentos.	Adquirir medicamentos y consultas médicas a menor costo
Cumplimiento del presupuesto	La captación de donaciones de Q3,660,526.24 y egresos totales por Q3,635,082.32, generando un flujo neto de Q31,443.92.	Una mejor visión de los recursos para lograr un mayor número de personas beneficiadas

Fuente: Elaboración propia con base en información de investigación realizada.

En la tabla 23, hace referencia a los resultados obtenidos basados en una mejor toma de decisiones derivado de la planificación y control de flujos de efectivo, que beneficiará a una mayor cantidad de personas.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico de la situación financiera de los años 2019 y 2020, con relación a la disponibilidad económica monetaria en la evaluación del comportamiento de la captación de donaciones, realización de proyectos, y ejecución de gastos de operación, indica que el saldo inicial para el año 2019 fue de Q 20,000.00 y el saldo al final de la operación fue de Q124,754.83 lo que significa un superávit de Q104,754.83. Para el año 2020 el saldo inicial es de Q124,754.83 y el saldo final en las operaciones fue de Q 99,547.19, lo que significa un déficit de Q25,207.64. La disminución fue causada por no contar con una planificación de presupuesto de efectivo y con una estrategia para la toma de decisiones.
2. Los puntos de mejora detectados por medio de la herramienta de puntos críticos del éxito permitieron proponer diferentes estrategias financieras, entre las cuales están la planificación de mejores fuentes de ingresos por medio de la habilitación de 5 plazas para residentes y la confirmación de un 3% más de aportes en donaciones internacionales en comparación con el año 2020; el establecimiento de techos presupuestarios para la operaciones de inversión y gastos de mantenimientos preventivos; la planificación de proyectos nuevos para el año 2021 según los objetivos de la entidad; la disminución de gastos derivada de las compras o mejoras realizadas en el año 2020 y la previsión de gastos por el impacto de la inflación y aumento de precios en insumos.
3. De acuerdo con el diagnóstico financiero y a la detección y corrección de fallas estructurales, se desarrolla la proyección de flujos de efectivo para el año 2021, la cual tiene un saldo positivo de Q130,991.11, que indica un aumento neto de efectivo equivalente a Q31,443.91. Este resultado se da por el cambio de toma de decisiones empíricas a toma de decisiones fundamentadas en un presupuesto de efectivo.



4. Una eficiente planificación y control de flujos de efectivo sí logra el objetivo de beneficiar a más personas derivado de un mejor manejo de la economía de la entidad sin fines de lucro dedicada al cuidado de personas de la tercera edad, ubicada en el Municipio de Mixco, Departamento de Guatemala.
  
5. De acuerdo con el análisis, la crisis sanitaria COVID-19 tuvo un fuerte impacto en la entidad, que resultó con la disminución de donaciones monetarias de 17.60% con relación al año 2019, con la inversión en urbanizaciones para mejorar las condiciones físicas del lugar, en mobiliario de áreas comunes, un sistema de megafonía para mejorar la comunicación, aumento en el gasto de medicamentos, inversión en equipo de cocina, y la adquisición de un mausoleo para estar preparado para el algún fallecimiento dentro de la entidad como resultado -Q25,207.64.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la planificación y control de flujos de efectivo para el mejoramiento en la toma de decisiones relacionadas a la economía de la entidad, y llevar a cabo el control presupuestario de la entidad por períodos de tiempo variables como semanas, meses, trimestres y años, con el objetivo de tener una mejor visualización de los ingresos y gastos para la toma de decisiones.
2. Establecer un plan de inversión para adquirir un nuevo software y equipo de cómputo que se adecúe a las necesidades de la entidad y permita tener información actualizada de los ingresos y egresos reales que fundamente la toma de decisiones.
3. Aprovechar los flujos de efectivo que genera la implementación del modelo de planificación del presupuesto, buscando realizar planes de inversión que permitan generar mayor beneficio para la entidad.
4. Realizar actividades de búsqueda de nuevos donantes mediante la presentación de la entidad y sus planes estratégicos y financieros para el siguiente año, de manera que puedan incluir a la entidad como parte de sus actividades de responsabilidad social empresarial.
5. La toma de decisiones tiene que estar enfocada en el presupuesto con la finalidad que las proyecciones se cumplan.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonzo, J. D. (2005). *Finanzas Operativas: Un coloquio*. México: Estudios Empresariales.
- Amaya, J. (2014). *Toma de Decisiones gerenciales*.
- Anderson, J. R. (2001). Herbert A. Simon (1916-2001). *American Psychologist*.
- Andrés, L. L. (1998). *Las fundaciones, patrimonios fundamentales y actividades*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Anónimo. (2012). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI.
- Aragonés, J. M. (2009). *Introducción a la contabilidad de las entidades no lucrativas*. Madrid: ISBN.
- Arnau, A. (2002). *La contabilidad de las entidades sin finalidad lucrativa: Especial referencia a las fundaciones*. (Tesis de Doctorado, Univeristat Jaume I, Castellón). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10579/arnau2.pdf?sequence=1>
- Burbano, J. y Ortiz, A. (1972) *Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
- Cabrera, L. (2012). *Control interno del área de ingresos de una entidad no lucrativa guatemalteca con fines religiosos*. (Tesis de Licenciatura en Contador

Público y Auditor, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala).

Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4148.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4148.pdf)

Crespo, T. Nieto, A. López, J. Madrid, M. & Peña, J. (2004) Administración de Empresas: Volumen III. España: Editorial Mad, S.L.

Coelho, F. (2019) *Poesía*. En: *Significados.com*. Recuperado de: <https://www.significados.com/poesia/> Consultado: 01 de enero de 2019, 12:01 am.

Comité Nacional de Protección a la Vejez, CONAPROV. (2021). *Coordinaciones*. Recuperado de: [http://www.sosep.gob.gt/?page\\_id=735#](http://www.sosep.gob.gt/?page_id=735#)

Congreso de la República de Guatemala. (1992) *Decreto No. 26-1992. Ley del Impuesto sobre la renta*. Publicado en el Diario de Centro América No. 82 del 8 de mayo de 1992. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (1992) *Decreto No. 27-1992. Ley del Impuesto al Valor Agregado*. Publicado en el Diario de Centro América No. 82 del 8 de mayo de 1992. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (1996) *Decreto No. 80-1996. Ley de protección para las personas de la tercera edad*. Publicado en el Diario de Centro América No. 7 del 21 de octubre de 1996. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (1998) *Decreto No. 512-1998 Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles*. Publicado en el Diario de Centro América No. 59 del 6 de agosto de 1998. Guatemala.

Congreso de la República de Guatemala. (2003) *Decreto No. 02-2003. Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el desarrollo*. Publicado en el Diario de Centro América No. 13 del 24 de febrero de 2003. Guatemala.

Constitución Política de la República de Guatemala. (1985). *Artículo 51*. Recuperado de: <https://www.cijc.org/es/NuestrasConstituciones/GUATEMALA-Constitucion.pdf>

Davis, D. (2000) *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México.

Del Real, J. (2012) *Entidad no lucrativa*. Recuperado de; <https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/entidad-no-lucrativa/>

Ebert, R. (2005). *Negocios*. México: Pintel.

Fernández, J. Y. (1996). *El proceso de la gestión de las entidades no lucrativas y normas de información presupuestaria*.

Fernández, R. (2020). *El papel de las ONG en la sociedad actual y su función social*. Recuperado de: <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>

Fichman S. (2003). Toma de decisión y aprendizaje organizacional. Recuperado de: <http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/2003/bb135/tomada.shtm>

Figueroa, L. (2011). *La importancia de la función del estado en el tema de seguridad y asistencia social para hacer efectiva la ley de protección para las personas de la tercera edad.* (Tesis de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04\\_9184.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_9184.pdf)

Fundación Gabo (2017) *Términos correctos para referirse a las personas mayores.* Periodismo en Salud. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de: <https://fundaciongabo.org/es/blog/periodismosalud/terminos-correctos-para-referirse-las-personas-mayores>

González, A. L. (2014). *Perfil del Adulto Mayor.* Prensa Libre.

González, O. (2005) *Organizaciones no lucrativas: visión y su trayectoria en México.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/138/13803309.pdf>

Hellriegel, Jackson y Slocum. (2003). Administración. Edamsa impresiones, S.A..

Hermanitas de los Ancianos Desamparados (2020). *Origen de la Congregación.* Recuperado de: <http://www.hermanitas.net/pagina/5-origen-de-la-congregacion>

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; y, Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill Interamericana. Sexta Edición.

IICA/CATIE. (1999) *Redacción de Referenciar Bibliográficas: Normas Técnicas del IICA Y CATIE*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Turrialba, Costa Rica. Biblioteca Conmemorativa Orton. Cuarta edición.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. *Normas Internacionales de Contabilidad*. Recuperado de: [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_gtm\\_inst.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_gtm_inst.pdf)

Jaramillo G., J (2015). *Análisis vertical y horizontal del estado de resultados de la empresa Harbison Corporation en los años 2005 y 2006*. Machala: Universidad Técnica de Machala.

Koontz, H, Wehrich, H, & Cannice M. (2012), *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F., Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Lazzati, S. (2013). *Toma de decisiones, principios procesos y aplicaciones*.

Luna, O. F. (2011). *Sistema de Control Interno para Organizaciones*. Control Interno.

Manus, C. (2011). *Estados de Flujo de Efectivo, Analista financiero de la división de Energía*. Página 1, recuperado de

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/11625-Texto%20del%20art%C3%ADculo-11706-1-10-20110601%20(1).PDF

Mauricio Martínez, A. (2008). *Aspectos tributarios y contables en el funcionamiento de entidades no lucrativas* (Tesis de Licenciatura en Contador Público y Auditor, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3107.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3107.pdf)

Martel, P. González, M. Martín, P. Machado, A. Pérez, A. & Del Río, E. (2014). *Economía y Gestión de Entidades No Lucrativas*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Martner, G. (1967). *Planificación y presupuestos por programas*. México: Siglo xxi editoriales, S.A.

Miranda, C. (2006) *Control presupuestal de Ingresos y Egresos en Proyectos de vivienda en una Organización No Gubernamental (ONG)*. (Tesis de Licenciatura en Contador Público y Auditor, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2916.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2916.pdf)

Moreira, M. (2009). *Diseño de los procedimientos de control interno aplicables al área financiera de una regional de Organismo Judicial*. (Tesis de Licenciatura en Contador Público y Auditor, Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3348.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3348.pdf)

Morón, A. (2003). *Importancia de los Presupuestos en la estrategia de la empresa*.



Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario (Planificación, elaboración y seguimiento de presupuesto)*. España: Accid.

Murillo, M. (s.a.). *¿Qué son los Factores Críticos del Éxito y como se vinculan con el BSC?* DEINSA. Recuperado de:  
<http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los factores criticos del exito.pdf>

Navas, L. y. (1972). *Noción de Buenaventura*. Pellice.

Organización Mundial de la Salud (2018). *Envejecimiento y Salud*. Recuperado de:  
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Ortíz, H. (2006). *Análisis Financiero*. Recuperado de:  
<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-nacional-andres-bello/valoracion-de-empresas/33329935-analisis-financiero-hector-ortiz-anaya/6040130>

Ortiz A., H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. 14a. edición. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Ramirez Molinares, C. (2011). Los presupuestos: sus objetivos e importancia. *Revista cultural UNILIBRE*. (2) pp. 73-84. Recuperado de:  
[https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/3981](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3981)

Recinos, C. L. (2009). *Toma de decisiones en la pequeña empresa*.

- Rodríguez, C, Pinto, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. Ciudad de la Habana. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352010000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352010000100006)
- Salas, J. M. (2016). *El dominio del control Financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión*. Editorial, 11.
- Serrano, R, Peñaranda, N, Villamizar, E. (2006). *Presupuesto General*. (Proyecto de Grado de Especialista en Gerencia de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12749/11641>
- Sallenave, J.-P. (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Grupo Editorial Norma.
- Soldevilla, P, Cordobés, M. (2012). La gestión en las Entidades No Lucrativas: Aspectos distintivos. *Revista de contabilidad y Dirección*. Vol. 14. pp. 11.50. Recuperado de: [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La\\_gestion\\_en\\_las\\_Entidades\\_No\\_Lucrativas\\_Aspectos\\_distintivos.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_gestion_en_las_Entidades_No_Lucrativas_Aspectos_distintivos.pdf)
- Suhul, L. (2012). *El papel del contador público y auditor en el análisis de los Estados Financieros en una Empresa de Distribución de productos popular*. (Tesis de Licenciatura en Contador Público y Auditor, Universidad San Carlos

de Guatemala, Guatemala). Recuperado de  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4005.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4005.pdf)

Torres. T. (2014). *Planeación y Control*. Grupo Editorial Patria.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Guía metodológica para la elaboración del plan e informe de investigación de postgrado de Ciencias Económicas*. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2001). Normas para la Elaboración de Bibliografías en Trabajos de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Documentación Vitalino Girón Corado. Licda. Dina Jiménez de Chang. Segunda edición.

Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Guía para la Elaboración del Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado de Maestro en Artes*. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado

# ANEXOS

## ANEXO 1

### FICHA DE EVALUACIÓN

#### AUDITORÍA DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DEL ÉXITO AUDITORÍA PCE

NOMBRE DE LA EMPRESA:.....

NOMBRE DEL EVALUADOR:.....

FECHA DE EJECUCIÓN:.....

Auditoria de los puntos criticos del Exitos

<b>Categorías</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
<b>1. EXCELENCIA GERENCIAL Y DE LA ORGANIZACION</b>			
1.1 Visión y Misión establecidas			
1.2 Políticas, estrategias y tácticas establecidas			
1.3 Planes de trabajo formulados			
1.4 Deseos y expectativas del consumidor conocidos (residente)			
1.5 Deseos y expectativas del consumidor satisfechos			
1.6 Ambiente de confianza			
1.7 Justicia y honestidad manifiestas			
1.8 Organización funcional			
1.9 Ambiente de capacitación, enseñanza y superación constante			
1.10 Ambiente de comunicación			
1.11 Ambiente ameno y de colaboración			
1.12 Gerencia analítica, sintética, sistemática y decisiva			
1.13 Decisiones gerenciales transmitidas y compartidas por todos			
1.14 Involucramiento total de la gerencia			
1.15 Mejoramiento continuo en todos los procesos			
<b>2. LA CULTURA DE LA CALIDAD</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
2.1 Enfoque hacia la satisfacción completa del consumidor			
2.2 Ambiente de mejoras continuas en todos los aspectos			
2.3 Ambiente de autoevaluación y camaradería			
2.4 Ambiente de superación profesional y personal			
2.5 Ambiente de planificación y de resultados a corto, mediano y largo plazo			
2.6 Utilización de benchmarking			
2.7 Protección al medio ambiente			
2.8 Proyección a la comunidad			

<b>3. La innovación</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
3.1 En los procesos productivos			
3.2 En el producto			
3.3 En publicidad y propaganda			
3.4 En el trato e involucramiento de los trabajadores			
3.5 En los procesos administrativos			
3.6 En los servicios			
3.7 En la relación con los socios estratégicos			
3.8 Grado de éxito en las labores de innovación con relación a los retos de la organización			
<b>4. EL DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
4.1 Ventas provenientes de productos o servicios nuevos			
4.2 Utilización de benchmarking y otras fuentes de información			
4.3 Utilización de investigaciones de mercado			
4.4 Procedimientos y ciclo de desarrollo de nuevos productos y servicios			
4.5 Grado de ajuste a los retos de la empresa			
4.6 Introducción de productos por iniciativa propia de la organización			
<b>5. EL MANEJO DE LA INFORMACION</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
5.1 Existencia de un sistema ordenado, adecuado de recolección, análisis, presentación y utilización de la información.			
5.2 Fluye rápidamente			
5.3 Información esencial y confiable			
5.4 Información computarizada			
5.5 Utilización de procedimientos estadísticos y de recolección de información adecuados.			
5.6 Existencia de manuales			
<b>6. EL MANEJO Y TRATO DEL RECURSO HUMANO</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
6.1 Conocen y comparten la Visión y Misión de la organización			
6.2 Personal convencido y motivado			
6.3 Trabajo en equipo			
6.4 Personal colaborador y cooperador			
6.5 Existencia de sentimiento de pertenencia a la empresa			
6.6 Existencia de programas de capacitación, educación y mejoramiento.			
6.7 Calidad de los programas de capacitación, educación y mejoramiento.			
6.8 Evaluación del desempeño del trabajador			
6.9 Sistema de reconocimiento por buenas labores y éxitos obtenidos			
6.10 Existencia y calidad de comunicación entre todos los trabajadores			
6.11 Seguridad laboral			
6.12 Seguridad industrial			
6.13 Manejo de culpas y errores			

<b>7. EL MANEJO DEL FACTOR COMPETENCIA</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
7.1 Conocimiento de la situación actual y los planes de la competencia 7.2 Análisis de las fortalezas de la competencia 7.3 Análisis de las debilidades de la competencia 7.4 Análisis comparativo en todas las áreas gerenciales con la competencia, incluyendo los márgenes de ganancia. 7.5 Grado de respuesta a los retos que presenta la competencia			
<b>8. EL MANEJO DEL FACTOR TIEMPO</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
8.1 Conocimiento actualizado de la situación de la organización 8.2 Conocimiento y práctica de herramientas gerenciales actualizadas 8.3 Existencia de programas de mejoramiento continuo respecto a la competencia 8.4 Velocidad de respuesta al mercado respecto a la competencia 8.5 Situación tecnológica respecto a la competencia 8.6 Existencia de innovaciones respecto a la competencia 8.7 Velocidad de reacción ante situaciones cambiantes 8.8 Velocidad de ajustes de acuerdo con los retos			
<b>9. RELACION DE LA ORGANIZACIÓN CON SOCIOS ESTRATEGICOS</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
9.1 Existencia de alianzas estratégicas con consumidores 9.2 Existencia de alianzas estratégicas con proveedores 9.3 Calidad de las alianzas estratégicas con consumidores 9.4 Calidad de las alianzas estratégicas con proveedores 9.5 Alianzas estratégicas con empresas nacionales, regionales y/o internacionales			
<b>10. EL MANEJO DEL FACTOR CAPITAL</b>	<b>FE</b>	<b>FC</b>	<b>CS</b>
10.1 Existencia de plan de inversiones 10.2 Plan de inversiones apropiado 10.3 Existencia de presupuesto de gastos 10.4 Presupuesto de gastos apropiado 10.5 Obtención o ubicación de recursos financieros 10.6 Estados financieros 10.7 Auditoria financiera 10.8 Manejo apropiado del capital a los retos de la empresa			

## ANEXO 2

### Entrevista a Representantes de la Entidad

Nombre:

\_\_\_\_\_

Puesto:

\_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

#### Sección 1: Información general sobre la entidad

1. Describa como se toman las decisiones financieras en la entidad.
2. ¿Tiene conocimiento del flujo de efectivo que se maneja?
3. ¿Qué servicios prestan como entidad?
4. ¿Cuál es la capacidad máxima de residentes que puede tener la institución?
5. ¿Qué valor tienen las cuotas que pagan los residentes?
6. ¿Recibe alguna ayuda del gobierno?
7. ¿Con qué periodicidad realizan auditorías internas y externas?
8. ¿Tiene conocimientos de otros asilos en Guatemala?
9. ¿Qué tipo de donaciones recibe?
10. ¿Con qué frecuencia recibe donaciones?
11. Cuando habla de donaciones internacionales, ¿a qué se refiere?
12. ¿Cuenta con contratos laborales?
13. ¿Tiene algún plan de mantenimiento de sus equipos, vehículos y otros activos? ¿lo considera útil?
14. ¿Cómo se realiza el pago de sus servicios básicos?
15. ¿Qué servicios básicos tiene?
16. ¿Cuáles son sus gastos de servicios básicos estimados?
17. ¿Qué incluye el gasto de ropería y ajuar?

#### Sección 2: Información sobre los años 2019 y 2020

18. Describa la situación actual de la entidad en términos financieros en los años 2019 y 2020.
19. ¿Qué son los ingresos excepcionales? ¿Con qué frecuencia se reciben?
20. ¿Qué inversiones se realizaron en los años 2019 y 2020?
21. ¿Cuántos residentes tuvo la institución en los años 2019 y 2020?
22. ¿Cuántos trabajadores tuvo la entidad en 2019 y 2020?
23. ¿Qué impacto ha tenido la crisis sanitaria COVID-19 en la entidad a nivel financiero?
24. ¿Ha comprado medicamentos para contener la crisis sanitaria COVID-19?

25. ¿Cuáles son sus gastos mensuales?
26. ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?
27. ¿Cuántas aspirantes a religiosas forman parte de la formación en los años 2019 y 2020?
28. ¿En qué gastos incurren las aspirantes?
29. ¿Cuántas aspirantes tuvo para los años 2019 y 2020? ¿Cuántas estima para el año 2021?
30. ¿Cuántas religiosas prestaron su servicio en la entidad en los años 2019 y 2020? ¿Cuántas estima para el año 2021?
31. ¿Qué nacionalidades tienen las religiosas?
32. ¿Cómo solventan su situación migratoria?

### Sección 3: Planes para el año 2021

1. Describa las metas a lograr en el año 2021.
2. ¿Qué proyectos tiene a corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Tiene un presupuesto anual de gastos para el año 2021?
4. ¿Qué inversiones proyecta para el año 2021?
5. ¿Qué actividades planea realizar para el año 2021?
6. ¿Qué medidas planea tomar para mitigar el COVID-19 en el año 2021?
7. ¿Cuántos residentes proyecta para el año 2021?
8. ¿Cuántos trabajadores proyecta para el año 2021?
9. ¿Considera que un presupuesto de gastos le ayudaría a tener un mejor control?
10. ¿Cómo determina los montos que clasifica como inversiones?
11. ¿Considera que es de utilidad crear un techo presupuestario para inversiones?
12. ¿Considera que es de utilidad crear un techo presupuestario para gastos?



## ANEXO 3

<b>Anexo 3 - Calculo de gasto de Alimentación</b>			
Formulación			
	<u>Gastos de Alimentación</u>		Total Anual
	Total de Personas		por persona
Gasto de Alimentación Mensual			
	<u>Total Anual</u>		Total Mensual
	Divido 12		por persona
Gasto de Alimentación Diario			
	<u>Total Mensual</u>		Total Diario
	Divido 30		por persona
	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Residentes	78	65	70
Hermanas	5	7	7
Aspirantes	10	12	12
<b>Total Personas</b>	<b>93</b>	<b>84</b>	<b>89</b>
<b>Gasto de Alimentación</b>	<b>Q 481,166.64</b>	<b>Q 454,829.08</b>	<b>Q480,600.00</b>
Anual por Persona	Q 5,173.83	Q 5,414.63	Q 5,400.00
Mensual	Q 431.15	Q 451.22	Q 450.00
Diario	Q 14.37	Q 15.04	Q 15.00

## ANEXO 4

## Gasto de energía eléctrica - Costo beneficio implementación de paneles solares

Meses	Año 2019			Año 2020			Año 2020		
	Gasto	Generado	Pagado	Gasto	Generado	Pagado	Gasto	Generado	Pagado
Enero	Q 22,711.66		Q 22,711.66	Q 21,500.00	Q 7,525.00	Q 13,975.00	Q 21,500.00	Q 7,525.00	Q 13,975.00
Febrero	Q 20,900.00		Q 20,900.00	Q 19,800.00	Q 6,930.00	Q 12,870.00	Q 19,800.00	Q 6,930.00	Q 12,870.00
Marzo	Q 21,600.00		Q 21,600.00	Q 21,600.00	Q 7,560.00	Q 14,040.00	Q 21,600.00	Q 7,560.00	Q 14,040.00
Abril	Q 20,800.00		Q 20,800.00	Q 20,800.00	Q 7,280.00	Q 13,520.00	Q 20,800.00	Q 7,280.00	Q 13,520.00
Mayo	Q 21,900.00		Q 21,900.00	Q 18,760.00	Q 6,566.00	Q 12,194.00	Q 18,760.00	Q 6,566.00	Q 12,194.00
Junio	Q 21,800.00		Q 21,800.00	Q 18,700.00	Q 6,545.00	Q 12,155.00	Q 18,700.00	Q 6,545.00	Q 12,155.00
Julio	Q 21,600.00	Q 9,072.00	Q 12,528.00	Q 20,000.00	Q 7,000.00	Q 13,000.00	Q 20,000.00	Q 10,000.00	Q 10,000.00
Agosto	Q 21,800.00	Q 9,592.00	Q 12,208.00	Q 21,800.00	Q 7,630.00	Q 14,170.00	Q 21,800.00	Q 10,900.00	Q 10,900.00
Septiembre	Q 21,900.00	Q 7,227.00	Q 14,673.00	Q 21,500.00	Q 7,525.00	Q 13,975.00	Q 21,500.00	Q 10,750.00	Q 10,750.00
Octubre	Q 22,500.00	Q 8,550.00	Q 13,950.00	Q 20,800.00	Q 7,280.00	Q 13,520.00	Q 20,800.00	Q 10,400.00	Q 10,400.00
Noviembre	Q 23,600.00	Q 7,788.00	Q 15,812.00	Q 22,000.00	Q 7,700.00	Q 14,300.00	Q 22,000.00	Q 11,000.00	Q 11,000.00
Diciembre	Q 25,500.00	Q 9,373.26	Q 16,126.74	Q 22,800.00	Q 7,986.28	Q 14,813.72	Q 22,900.00	Q 11,450.00	Q 11,450.00
<b>Total pagado</b>	<b>Q 266,611.66</b>	<b>Q 51,602.26</b>	<b>Q 215,009.40</b>	<b>Q 250,060.00</b>	<b>Q 87,527.28</b>	<b>Q 162,532.72</b>	<b>Q 250,160.00</b>	<b>Q 106,906.00</b>	<b>Q 143,254.00</b>

50% Paneles por 6 Meses

50% Paneles por 12 Meses

50% Paneles por 6 Meses - Equivale a un 35% de ahorro

75% Paneles por 6 Meses - Equivale a un 50% de ahorro

## ANEXO 5

Estados financieros de la Entidad objeto de estudio. Balance General 2019-2020,

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2019**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

**INGRESOS**

	<b>2019</b>
Ingresos	4,012,721.24

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos de Operación	3,397,980.85
Depreciaciones	530,042.81
Total Gastos en Operación	3,928,023.66

Utilidad /Perdida en Operación      84,697.58

Gastos Financieros                              231.79  
 Productos Financieros                        10,875.06

Perdida del Periodo                            95,340.85

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

**INGRESOS**

	<b>2020</b>
Ingresos	3,403,106.59

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos de Operación	2,898,018.69
Depreciaciones	640,056.03
Total Gastos en Operación	3,538,074.72

Utilidad /Perdida en Operación      (134,968.13)

Gastos Financieros                              166.25  
 Productos Financieros                        19,936.79

Perdida del Periodo                            (115,197.59)

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**AÑO 2019**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

**ACTIVO**

<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		<u>1,551,474.88</u>
Prop.planta y Equipo	2,650,214.06	
(-) Deprec. Acumulada	<u>(1,098,739.18)</u>	
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>		<u>15,000.00</u>
Otros Activos	<u>15,000.00</u>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<u>126,371.47</u>
Bancos	124,754.83	
Cuentas por Cobrar	<u>1,616.64</u>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>1,692,846.35</u></u>
<b><u>PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</u></b>		
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>		<u>(1,034,646.51)</u>
Capital Social	-	
Resultados Acumulados	(1,129,987.36)	
Utilidad del Periodo/Perdida del Periodo	<u>95,340.85</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		<u>292,978.38</u>
Indemnización	<u>292,978.38</u>	
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		<u>2,434,514.48</u>
Acreedores	2,391,782.66	
Impuestos por pagar	13,216.53	
Otras Cuentas por pagar	<u>29,515.29</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>		2,727,492.86
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</b>		<u><u>1,692,846.35</u></u>

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**AÑO 2020**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

**ACTIVO**

<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		<u>1,461,484.93</u>
Prop.planta y Equipo	3,200,280.14	
(-) Deprec. Acumulada	<u>(1,738,795.21)</u>	
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>		<u>15,000.00</u>
Otros Activos	<u>15,000.00</u>	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<u>99,547.19</u>
Bancos	99,547.19	
Cuentas por Cobrar		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>1,576,032.12</u></u>
<b><u>PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</u></b>		
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>		<u>(1,149,844.10)</u>
Capital Social	-	
Resultados Acumulados	(1,034,646.51)	
Utilidad del Periodo/Perdida del Periodo	<u>(115,197.59)</u>	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		<u>292,978.38</u>
Indemnización	<u>292,978.38</u>	
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		<u>2,432,897.84</u>
Acreedores	2,391,782.66	
Impuestos por pagar	10,506.51	
Otras Cuentas por pagar	<u>30,608.67</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>		2,725,876.22
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</b>		<u><u>1,576,032.12</u></u>

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2020**  
**(Expresado en Quetzales)**  
2020

<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
PERDIDA DEL PERIODO		(115,197.59)
Depreciaciones	640,056.03	
<b><u>Cambios netos en activos y pasivos</u></b>		
Disminución de activos y Aumento de Pasivos	-	
Aumento Neto Otras cuentas por cobrar	1,616.64	
<b><u>Aumento de activos y disminución de Pasivos</u></b>		
Aumento Neto Otras cuentas por Pagar	1,093.38	
Disminución Neto Impuestos Por Pagar	(2,710.02)	
Actividades de Operación	-	640,056.03
<b><u>Flujo de Efectivo Por Actividades de Operación</u></b>		524,858.44
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>		
<b>Aumento Neto Activos Fijos</b>	(550,066.08)	(550,066.08)
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Sin movimiento		-
DISMINUCION DE EFECTIVO DURANTE EL PERIODO		(25,207.64)
EFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO		124,754.83
EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO		99,547.19

Proyección de estados financieros para el año 2021.

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2021**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

**INGRESOS**

	2021
Ingresos	3,655,520.27

**GASTOS DE OPERACIÓN**

Gastos de Operación	3,099,883.31
Depreciaciones	747,056.03
Total Gastos en Operación	3,846,939.34
Utilidad /Perdida en Operación	(191,419.07)
Gastos Financieros	199.02
Productos Financieros	11,005.97
Perdida del Periodo	(180,612.12)

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**PROYECCIÓN DE BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE**  
**AÑO 2021**  
**(EXPRESADO EN QUETZALES)**

**ACTIVO**

<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>		<u>1,249,428.90</u>
Prop.planta y Equipo	3,735,280.14	
(-) Deprec. Acumulada	(2,485,851.24)	
<b><u>OTROS ACTIVOS</u></b>		<u>15,000.00</u>
Otros Activos	15,000.00	
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>		<u>130,991.10</u>
Bancos	130,991.10	
Cuentas por Cobrar		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u><u>1,395,420.00</u></u>
<b><u>PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</u></b>		
<b><u>PATRIMONIO NETO</u></b>		<u>(1,330,456.23)</u>
Capital Social	-	-
Resultados Acumulados	(1,149,844.10)	
Utilidad del Periodo/Perdida del Periodo	(180,612.13)	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>		<u>292,978.38</u>
Indemnización	292,978.38	
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>		<u>2,432,897.85</u>
Acreedores	2,391,782.66	
Impuestos por pagar	8,680.00	
Otras Cuentas por pagar	32,435.19	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<u><u>2,725,876.23</u></u>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVOS</b>		<u><u>1,395,420.00</u></u>

**ASOCIACIÓN ANCIANOS DESAMPARADOS**  
**PROYECCIÓN DE ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2021**  
**(Expresado en Quetzales)**

2021

**ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

PERDIDA DEL PERIODO		(180,612.13)
Depreciaciones	747,056.03	
<b><u>Cambios netos en activos y pasivos</u></b>		
Disminución de activos y Aumento de Pasivos	-	
Aumento Neto Otras cuentas por cobrar	-	
<b><u>Aumento de activos y disminución de Pasivos</u></b>		
Aumento Neto Otras cuentas por Pagar	1,826.52	
Disminución Neto Impuestos Por Pagar	(1,826.51)	
Actividades de Operación	-	<u>747,056.04</u>
<b><u>Flujo de Efectivo Por Actividades de Operación</u></b>		<u>566,443.91</u>

**ACTIVIDADES DE INVERSION**

Aumento Neto Activos Fijos	<u>(535,000.00)</u>	<u>(535,000.00)</u>
----------------------------	---------------------	---------------------

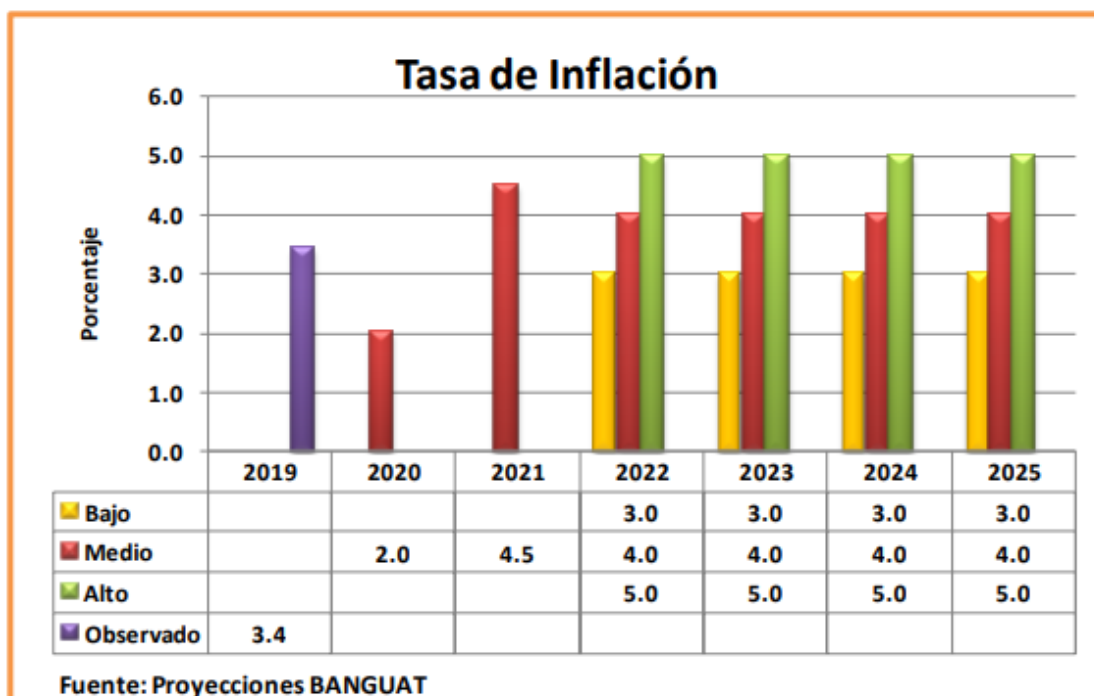
**ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO**

Sin movimiento		<u>-</u>
AUMENTO DE EFECTIVO DURANTE EL PERIODO		31,443.91
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERIODO		99,547.19
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO		<u>130,991.10</u>



## ANEXO 6

Según el informe preliminar del Ministerio de Finanzas Públicas en la (Grafica No.4), el nivel inflacionario de acuerdo a la estimación del Banco de Guatemala, es de 4.5% para 2021



## ANEXO 7

Ejemplo de ejecución de la herramienta de control de la recaudación de donaciones y la aplicación de los gastos de operación, las causas, variaciones y las medidas de corrección

Descripción	Ejecutado	Presupuestado	Variación	Causa	Medida Correctiva
Ingresos intereses bancarios	Q 14,000.00	Q 11,005.97	-Q2,994.03	Los ingresos internacionales ingresaron en el mes de Marzo	-
<b>Análisis de Ingresos</b>	<b>Q 14,000.00</b>	<b>Q 11,005.97</b>	<b>-Q2,994.03</b>		
Gastos de combustible	Q 16,000.00	Q 14,400.00	-Q1,600.00	El precio de los combustibles se incremento considerablemente	Mejoras las rutas de recolección de donaciones
Productos de limpieza	Q 32,800.00	Q 36,000.00	Q3,200.00	Se disminuye por una donación extraordinaria de cloro	-
Jurídicos -notariales	Q 18,000.00	Q 24,000.00	Q6,000.00	Se consiguio descuento con el abogado por el tramite de 4 religiosas	Negociar con los abogados por todas las situaciones migratorias por periodos
Gastos seguros sociales	Q140,000.00	Q 142,297.60	Q2,297.60	La rotación de Personal	-
Combustibles cocina	Q135,000.00	Q 132,000.00	-Q3,000.00	Aumento de precios en los combustibles	disminución de uso de la secadora de ropa que funciona a gas, aprovechar el clima para secar la ropa
Profesionales sanitarios	Q124,000.00	Q 120,000.00	-Q4,000.00	El cobro por honorarios profesionales por servicios prestados	Pactar cuotas fijas por día, semana o mes
<b>Análisis de Egresos</b>	<b>Q465,800.00</b>	<b>Q 468,697.60</b>	<b>Q2,897.60</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles .....	15
<b>Tabla 2</b>	Elementos de la planificación Estratégica para un presupuesto .....	19
<b>Tabla 3</b>	Diferentes métodos de toma de decisiones .....	27
<b>Tabla 4</b>	Análisis vertical del saldo inicial, los ingresos y el saldo final de efectivo de la entidad de los años 2019-2020 .....	36
<b>Tabla 5</b>	Análisis horizontal del saldo inicial, los ingresos y el saldo final de efectivo de la entidad de los años 2019-2020 .....	37
<b>Tabla 6</b>	Análisis vertical de los egresos de la entidad: Inversiones de los años 2019-2020 .....	39
<b>Tabla 7</b>	Análisis horizontal de los egresos de la entidad: Inversiones de los años 2019-2020 .....	41
<b>Tabla 8</b>	Análisis vertical de los egresos por gastos de operación de los años 2019 - 2020 .....	43
<b>Tabla 9</b>	Análisis horizontal de los egresos por gastos de operación de los años 2019 2020 .....	46
<b>Tabla 10</b>	Flujo de Efectivo análisis horizontal: años 2019 y 2020 .....	48
<b>Tabla 11</b>	Auditoría de los puntos críticos del éxito - Excelencia gerencial y de la organización .....	50
<b>Tabla 12</b>	Auditoría de los puntos críticos del éxito - La Cultura de la Calidad .....	51
<b>Tabla 13</b>	Auditoría de los puntos críticos del éxito - La innovación.....	52

<b>Tabla 14</b> Auditoría de los puntos críticos del éxito - El desarrollo de productos y servicios .....	53
<b>Tabla 15</b> Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo de la información	54
<b>Tabla 16</b> Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo y trato del recurso humano .....	56
<b>Tabla 17</b> Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo del factor tiempo en organización .....	57
<b>Tabla 18</b> Auditoría de los puntos críticos del éxito - Relación de la organización con socios estratégicos .....	58
<b>Tabla 19</b> Auditoría de los puntos críticos del éxito - El manejo del factor capital.	59
<b>Tabla 20</b> Análisis horizontal del presupuesto de fuentes de ingresos de la entidad para el año 2021, con fundamento en los años 2019-2020 .....	62
<b>Tabla 21</b> Presupuesto de egresos de la entidad para el año 2021 .....	66
<b>Tabla 22</b> Proyección de ingresos y egresos para el año 2021 de la entidad con base al análisis horizontal y vertical de los años 2019-2020 .....	73
<b>Tabla 23</b> Beneficio de una toma de decisiones según presupuesto 2021 .....	75

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Esquema de presupuesto y control de su ejecución. ....	74
--	----